

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ
KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012–2015**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Klimpera

**Proces hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na jejich
motivaci**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR
COMBINED STUDIES
2012-2015

BACHELOR THESIS

Jan Klimpera

**Suit employee appraisal and his influence on their
motivation**

Prague 2015

The Bachelor Work Supervisor: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním teoretické části své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jan Klimpera

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěl poděkovat vedoucímu oddělení a zaměstnancům firmy Škoda auto a.s. za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a jejich pomoc v mém výzkumu. A v neposlední řadě bych poděkoval všem, kteří mi byli oporou, své rodině a přátelům.

Anotace

Bakalářská práce se ve své podstatě věnuje problematice hodnocení a motivace zaměstnanců. V části teoretických východisek bude rozebírat literární a internetové podklady, ve kterých jsou uvedeny základní teze, metody a teorie. Závěrem by mělo být jejich shrnutí a zhodnocení aktuálně používaných metod a postupů. V praktické části krátce představí autor analyzovanou organizaci a vypracuje empirický výzkum. Cílem bakalářské práce je porovnat výsledky šetření s teoretickými poznatky a navrhnout možná zlepšení.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, výkon zaměstnance, hodnotící rozhovor, motivace, motivační teorie, odměňování, zaměstnanecké benefity.

Annotation

This bachelor work is dealing with assessment problematic and motivation problematic of workers. Theoretical parts are dealing with literary and internet source materials about basic theses, methods and theory. In conclusion should be summary and assessment of currently applied methods and principles. In practical part the author shows the analyzed organization and works out a empiric research. The purpose of bachelor work is a comparison of inquiry results with theoretical knowledge and drawing of potential improvement.

Key words

Assessment of workers, performance of worker, assessing interview, motivation, motivational theory, rewarding, benefit for workers.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 HODNOCENÍ	10
1.1. Cíle hodnocení pracovníků	11
1.2. Kritéria hodnocení pracovního výkonu	12
1.3. Postup hodnocení zaměstnance.....	14
1.4. Metody hodnocení zaměstnanců.....	14
1.5. Hodnotící rozhovor	16
1.6. Vztah mezi hodnocením a ostatním personálním činnostem	18
1.7. Problémy spojené s hodnocením	19
2 MOTIVACE	21
2.1. Definice a základní pojmy motivace	21
2.2. Proces motivace.....	22
2.3. Zdroje motivace.....	23
2.4. Typy motivace	24
2.5. Teorie motivace	25
2.6. Herzbergův dvoufaktorový model.....	28
2.7. Vztah mezi motivací a výkonem zaměstnance	28
3 ODMĚŇOVÁNÍ	29
3.1. Úkoly systému odměňování	29
3.2. Faktory ovlivňující odměňování.....	30
3.3. Mzdové formy odměňování.....	30
3.4. Zaměstnanecké výhody (benefity).....	31
3.5. Celková odměna	32
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	33
4.1. Historie ŠKODA AUTO a.s.	36
4.2. Kvalifikační struktura ŠKODA AUTO a.s.	37
4.3. Základní přehled oddělení, kde probíhalo šetření.....	38
4.4. Hodnocení v ŠKODA AUTO a.s.	39
4.5. Odměňování v ŠKODA AUTO a.s.	41
4.6. Přehled zaměstnaneckých benefitů v ŠKODA AUTO a.s.	41
5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	43
5.1. Výsledky empirického výzkumu	43
5.2. Shrnutí šetření.....	50
5.3. Doporučení na základě šetření.....	52
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Tato bakalářská práce se snaží seznámit s procesem hodnocení zaměstnanců ve zkoumané společnosti, a pokud shledá dle vlastního šetření neshody a možný potenciál, navrhne možné zlepšení systému. Lidské zdroje jsou v současnosti jedním z hlavních rozdílů mezi firmami na trhu. S tím souvisí i důraz kladený na přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích. Je v zájmu každé jedné organizace na trhu zajistit si a stabilizovat ve své struktuře kvalifikované pracovníky, které se snaží si udržet pomocí systému odměňování, zaměstnaneckých benefitů, jejich možného rozvoje, atd.

Motivace zaměstnanců je jedním z hlavních nástrojů, jak efektivně využívat lidské zdroje a jejich potenciál. Lidé nejsou všichni stejní a proto má každý svůj motivační motor. Některý zaměstnanec preferuje možnost dalšího vzdělávání, jiný zase lépe reaguje na pozitivní hodnocení nadřazeným a jiný vyžaduje adekvátní odměnu za svůj výkon.

Hodnocení každého zaměstnance začíná již v prvopočátku a to při výběrovém řízení. Ve společnosti Škoda auto a.s. je k tomu určené specializované oddělení. V menších firmách si nemohou taková oddělení dovolit, a proto volí cestu specialistů - personálních agentur, které jim při výběru zaměstnance a práce s ním pomáhají. Hodnocení je vnímáno jako jedno ze základních činností personalisty. Je nápomocno při zjišťování potenciálu zaměstnance, ke kontrole stanovených cílů a v neposlední řadě poskytuje i zpětnou vazbu.

V teoretické části této bakalářské práce jsou shrnuty dosavadní poznatky spojené s hodnocením a motivací zaměstnanců. V praktické části je představena firma Škoda auto a.s. a její systém hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení a představení výsledků šetření. V neposlední řadě budou představena na základě zjištění doporučení na možnou optimalizaci systému hodnocení ve společnosti.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces hodnocení zaměstnanců a vliv na jejich motivaci ve ŠKODA AUTO a.s. a pokud budou v rámci šetření zjištěny nedostatky navrhnout doporučení ke zlepšení situace.

Stanovení hypotéz pro bakalářskou práci:

- 1) Zaměstnanci společnosti v dotazovaném oddělení jsou dostatečně seznámeni s kritérii, dle kterých jsou hodnoceni.**

- 2) V osloveném oddělení jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k výkonu.**
- 3) V oddělení mají zaměstnanci dostatečnou zpětnou vazbu.**

Téma bakalářské práce jsem si vybral, z důvodu nabídky pracovní pozice koordinátora pracovní skupiny, který má jako jednu z povinností motivovat a zároveň hodnotit své zaměstnance, které vede. Proto mne samotného zaujalo, jak oddělení vnímá motivaci a hodnocení, jak jsou pracovníci seznámeni s těmito tématy. Ve druhé řadě, i jako vstupní informaci pro mne, kdy budu jistě potřebovat využít možnosti motivace zaměstnanců při vykonávání svých pracovních povinností.

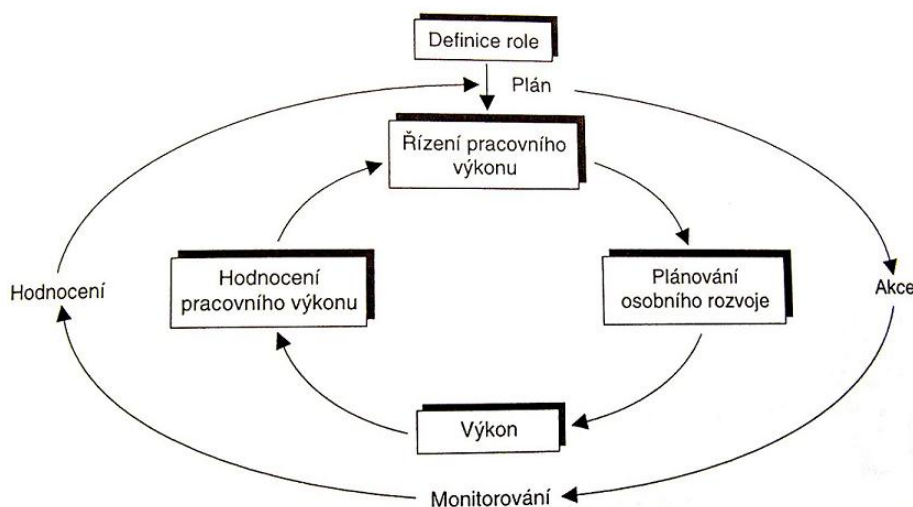
TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ

Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).¹

V poslední době se stále více hodnotí i to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.² Proto každý personální útvar v organizaci má jako jednu z hlavních činností řízení pracovního výkonu (obr. 1.)

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 433

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na dva typy:³

¹ ARMASTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 416 ISBN 978-80-247-1407-3.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 208 ISBN 978-80-7261-168-3.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 208 ISBN 978-80-7261-168-3.

- Neformální hodnocení – Probíhá průběžně a jedná se o hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným během pracovního výkonu. Hodnocení je však ovlivňováno situací, ve které se právě nachází hodnotitel, jeho pocity a dojmy, dá se tedy říci, že není proto objektivní k výsledku práce a chování zaměstnance. Na základě neformálního hodnocení nebývají vyvozovány žádné závěry.
- Formální hodnocení – Je hodnocením systematickým a probíhá v pravidelných intervalech, kde jsou jasně daná pravidla a zásady hodnocení. U formálního hodnocení jsou pořizovány již záznamy, které slouží jako podklad pro personální činnosti.

1.1. Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků by mělo být orientováno na více cílů současně. Není však možné se soustředit na všechny cíle najednou a ve stejné míře, jelikož by ztratili na účinnosti a na intenzitě. Mohlo by tímto vlivem dojít ke ztrátě nastavených cílů hodnocení. Vzhledem k cílům společnosti mohou býti sledovány různorodé záměry. Shodně se pak budou moci odlišovat jednotlivé cíle pracovníků a skupin pracovníků. Uvedeme se nejdůležitější cíle hodnocení.⁴

Význam hodnocení má z širšího hlediska následující přínosy:

- Funkce personální – pro personální oddělení slouží i jako kontrola schopností vedoucího pracovníka vést zaměstnance. Další z funkcí je i mentální hygiena, jelikož dobře provedené hodnocení vede k vyčištění ovzduší na pracovišti mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným.
- Poznávací funkce – pro vedoucího pracovníka umožňuje ověřit si použité postupy při hodnocení podřízených, a zda zvolené rozhodnutí, která učinil byla vhodná.
- Motivační funkce – na základě hodnocení, které poskytnuto pracovníkovi, může pracovník konfrontovat svůj pracovní výkon s hodnocením od vedoucího pracovníka a vytvářet tak pocit důležitosti.

Hlavní úkoly hodnocení jsou:⁵

- Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.

⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. s. 22 ISBN 80-247-1458-2.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 209 ISBN 978-80-7261-168-3.

- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho příspěví k dosažení cílů organizace.
- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
- Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků.
- Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
- Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
- Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).
- Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Přehled výše vyjmenovaných úkolů se liší dle vlastních cílů organizace. Stanovení cílů je nutné dobře naplánovat a je i možné, že se bude společnost snažit sledovat více stanovených cílů najednou.

1.2. Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Výběr kritérií pro hodnocení zaměstnanců má zásadní vliv na výsledek i průběh hodnocení. Měli by se tedy posuzovat výkony ke konkrétnímu pracovnímu zařazení zaměstnance. Základními kritérii pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Ovšem hodnocení není založeno jen na výsledky práce, ale na další kritéria jako jsou pracovní a sociální chování, schopnosti a další. Kritéria je třeba nadále prohlubovat.

K základním kritériím, která lze aplikovat na převážnou část pracovních činností patří:⁶

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z.;a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2009. s. 270 ISBN 978-80-7179-893-4.

- Úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností
- Kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu
- Úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti
- Využití pracovní doby
- Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti
- Odolnost vůči fyzické zátěži
- Odpovědnost
- Spolehlivost
- Odolnost vůči neuropsychologické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování)
- Schopnost přijímat a nést oprávněná rizika
- Úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování vnitřních norem, znalost organizace a jejího vnějšího prostředí)
- Schopnost vést a motivovat podřízené
- Ochota a disponibilita (ochota plnit i nadstandardní požadavky)
- Společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti (prezentace vlastní osoby i zaměstnavatele)
- Schopnost práce s informacemi (znalost informačních a komunikačních technologií, jazykové znalosti)
- Loajalita k zaměstnavateli a identifikace s cíli společnosti
- Kultura jednání a dodržování etických norem jednání

Dalšími kritérii pro hodnocení pracovního výkonu:⁷

- **Výsledky práce** - množství práce, množství výrobků, kvalita výrobků, a další.
- **Pracovní chování** -
 - a) **pracovní** - ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, řádná docházka, a další.
 - b) **sociální** - ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, styl vedení lidí, a další.
- **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti** – znalosti práce, dovednosti, vzdělání, podnikavost, samostatnost, spolehlivost, přizpůsobivost, a další.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 213 ISBN 978-80-7261-168-3.

1.3. Postup hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců se dá shrnout do základních postupů a to následovně:

Přípravné období hodnocení zaměstnance

- stanovení předmětu hodnocení, zásad, pravidel, postupu a vytvoření formulářů pro hodnocení.
- analýza pracovního místa, popř. revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
- formulování kritérií výkonů a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem, volba metod a klasifikací (stupnic pro rozlišování různé úrovně).
- informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu, kritériích hodnocení

Období získání informací a podkladů pro hodnocení zaměstnance

- zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu zaměstnance

- vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností, atd. a porovnání s požadovanými výsledky – vždy v písemné podobě.
- pohovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení – možné cesty řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem – důležitá fáze pro zlepšování pracovního výkonu.
- následné pozorování pracovního výkonu, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivity hodnocení.

1.4. Metody hodnocení zaměstnanců

K hodnocení pracovníků lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na pracovní chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců. Metody pro hodnocení pracovníka je možné dělit podle různých hledisek, jedním z nich je dle času a to orientované na minulost, současnost a

budoucnost. Další jsou verbální, neverbální i jejich kombinace. Každá z metod má samozřejmě své výhody i nevýhody. Je tedy nezbytně nutné zvolit pro konkrétní hodnocení vhodnou metodu.

Rozdělení metod hodnocení zaměstnanců

Dle Tomšíka a Dudy lze dělit hodnocení zaměstnanců následovně.⁸

a) **Hodnocení podle stanovených cílů (MBO)** – Metoda se používá hlavně u manažerských pozic a je metodou, při které zaměstnanec se svým nadřízeným domluví a jasně vymezí cíle, kterých by měl pracovník dosáhnout do dalšího hodnotícího období, které si společně stanoví. Po uplynutí sjednané doby, je pracovník dle těchto cílů a kritérií hodnocen, následně po vyhodnocení dosažení cílů jsou projednány a stanoveny cíle nové. Nutností při stanovování cílů je to aby cíle byly měřitelné. Důležité, při vytváření cílů je se držet SMART analýzy.

- S (specific) – stanovení konkrétního cíle.
- M (measurable) – cíl musí být měřitelný.
- A (agreed) – akceptovatelnost zadaného cíle.
- R (realistic) – cíl by měl být pro zaměstnance splnitelný.
- T (timely) – definovat si termín do kdy bude cíl splněn.

b) **Srovnání se standartním pracovním výkonem** – jednotlivce je hodnocen srovnáním s kritérii, které odpovídají výkonu standartní práce.

Tento výkon lze stanovit: jako průměr všech pracovníků, odhadnutím u daného zaměstnance, výkon může být normován.

c) **Hodnotící stupnice** – Jedná se o nejrozšířenější metodu hodnocení pracovníka, kdy hodnotitel zaškrťává na stupnici dle něj odpovídající políčko daného kritéria, kterým ohodnocuje pracovní výkon zaměstnance.

d) **Metoda BARS** – tato metoda hodnotí zaměstnance na základě vytvořené hodnotící stupnici, ta má většinou rozpětí mezi 5-7 pevně stanovených bodů dle nich se zaměstnanec následně hodnotí, zda jich dokázal svým přístupem, komunikačními schopnostmi dosáhnout.

⁸ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 138 ISBN 978-80-7375-556-0 (brož.)

- e) **Metoda kritických případů** – jde o zaznamenávání kritických případů, které se pracovníkovi odehráli, a to jak pozitivní tak negativní, při výkonu práce za určitý čas a dle kterých je následně hodnocen.
- f) **Hodnotitelské zprávy** – v této metodě jde o vypracování písemné zprávy ze strany hodnotitele, kdy kde se sepisují zaměstnanci silné, slabé stránky, potenciál, oblasti ve kterých je nutno se zlepšovat, to vše v předem stanoveném období.
- g) **Srovnání zaměstnanců** – Tato metoda je závislá na subjektivitě a zkušenostech hodnotitele, ale také na jeho zaujatosti ke každému zaměstnanci. Hodnotitel srovnává výkon pracovníka s ostatními pracovníky týmu.

Metody zaměřené na budoucnost

- a) **Sebehodnocení** – Zaměstnanec se pokouší hodnotit své výkony ze svého pohledu, ty poté ohodnotí i hodnotitel a následné rozdíly jsou vzájemně konzultovány. Cílem této metody je zapojit pracovníka do hodnocení, je ale zapotřebí zralosti zaměstnance.
- b) **Assessment centre** – tato metoda slouží pro výběr pracovníků na manažerské pozice a patří k časově i finančně dosti náročným metodám. Výhodou metody je komplexní posouzení pracovníka, nevýhodou, že toto hodnocení pracovníka je momentální, za simulovaných podmínek.

V odborné literatuře je popsána velká spousta metod, které se používají k hodnocení zaměstnanců. V praxi je, ale kladen důraz na metody, které jsou snadno pochopitelné jak pro pracovníka, tak jeho vedoucího.

1.5. Hodnotící rozhovor

Úkolem hodnotícího rozhovoru získat přehled o pracovním výkonu zaměstnance za uplynulé období a vyjasnit tak pohled na problémové oblasti mezi vedoucím a hodnoceným pracovníkem. V rámci rozhovoru je nutné dojít k pevně stanoveným závěrům, kde bude jasné, jakým směrem se má zaměstnanec ve svém výkonu dále ubírat.⁹

⁹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 83 ISBN 978-80-247-2361-7.

„Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“¹⁰

S výsledky hodnocení by měl být zaměstnanec v dostatečné době před započítím hodnotícího rozhovoru seznámen s obsahem jeho hodnocení.

Zaměstnanci berou hodnocení lépe, pokud se mohou vyjádřit se, a volně mluvit o své výkonnosti. Zaměstnanec bude díky tomu schopen do budoucna lépe plnit nastavené cíle a rovněž má pocit, že je hodnocení objektivnější a tudíž i spravedlivé.¹¹

Nejvhodnějším stylem vedení rozhovoru je participativní rozhovor, kdy se klade důraz na to, aby oba jak hodnotitel, tak hodnocený byly rovnocennými partnery a společně nacházeli možná řešení.¹²

Hodnotící pohovor je jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného stresující a vzbuzuje obavy z jeho průběhu. Hodnotitel musí být dobře obeznámen se systémem hodnocení a je kladen důraz na jeho objektivnost při hodnocení pracovníka.¹³

Při hodnotícím rozhovoru plněny následující zásady:¹⁴

- výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému
- nechat hodnocenému prostor pro vyjádření se k hodnocení
- zabývat se hodnocením během celého určeného období
- nezačínat kritikou, spíše pochvalou
- žádná překvapení
- zaměřit se na práci a pracovní výkon a ne na osobnost hodnoceného
- být pozitivní
- kritizovat konstruktivně
- chápat obranné postoje a neútočit na ně
- uvědomit si vlastní omezení a vlastní hranice

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 225 ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 83 ISBN 978-80-247-2361-7.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 226 ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 84 ISBN 978-80-247-2361-7.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 226 ISBN 978-80-7261-168-3.

Pro dobrý průběh hodnotícího rozhovoru je nutné pro dobrý průběh hodnotícího rozhovoru zajistit prostory, kde bude rozhovor veden, tak aby nebyl rušen třetími osobami. Dalším je zarezervování dostatečného časového úseku pro rozhovor. Rozhovor nesmí být veden v časovém presu, dále bez rušivých vlivů jako např. telefonní hovory vedoucího, apod. Je nutné, aby pracovník věděl jaký je cíl rozhovoru, a je důležité klást důraz na rozvoj pracovníka, na to, že hodnotitele zajímá pracovníkův názor na hodnocení. Je zapotřebí aby hodnotitel dokázal v pracovníkovi probudit potřebu se sebehodnotit. Dále, by si měl hodnotitel připravit stručnou osnovu problémových partií pracovního výkonu, o kterých se chce se zaměstnancem bavit. Tato osnova zajistí, že se bude rozhovor vždy ubírat požadovaným směrem. V průběhu rozhovoru si hodnotitel činí poznámky, které mu poslouží pro pozdější vyplnění hodnotících dokumentů. Udržet rozhovor v poklidu, zabraňovat nežádoucím konfliktům, které nemají věcnou podstatu. Na závěr hodnotícího rozhovoru udělat krátké shrnutí, ve kterém budou opětovně probrány cíle, opatření pro další období, které z tohoto rozhovoru plynou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (organizaci).¹⁵

1.6. Vztah mezi hodnocením a ostatním personálním činnostem

Hodnocení zaměstnanců slouží i pro potřeby personálních oddělení, kdy se pomocí hodnocení určuje potenciál zaměstnance, zjištění jeho výkonnosti, sledování plnění cílů, a dále se dle těchto zjištěných skutečností dá stanovovat i profesní růst zaměstnance a řídit tak jeho kariéru. Rozmísťování pracovníků na základě hodnocení a s tím spojené pracovní postupy.

Hodnocení slouží i proto, aby firma měla dostatečný přehled o svých zaměstnancích a mohla tak pokrývat potřeby nových zaměstnanců zajištěním ze zdrojů společnosti, s tím je spojené i personální plánování. Dále se hodnocením zjišťují i nutnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Rovněž hodnocení slouží k informaci, zda je dobře nastaven systém odměňování, výše mezd, příplatků, a dalších.

¹⁵ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 143 ISBN 978-80-7375-556-0 (brož.)

1.7. Problémy spojené s hodnocením

V průběhu hodnocení zaměstnance se lze dopustit zásadních omylů, které mohou ovlivnit celý proces hodnocení. Proto je tedy nutné, aby se těmto chybám předcházelo.

Velice záleží na osobnosti hodnotitele, kdy ze spousty hledisek nelze mnohé řešit objektivně. Hodnocení pracovníka může být ve značné míře ovlivněno subjektivitou hodnotitele, kdy jsou špatně zvolena kritéria pro hodnocení.¹⁶

Nejčastější chyby:

- a) Přílišná shovívavost
- b) Přílišná přísnost
- c) Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice
- d) Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek
- e) Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky
- f) Tzv. halo [hejlou] efekt
- g) Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví, atd.
- h) Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení
- i) Výrazně kritická forma hodnocení
- j) Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli

Abychom se vyvarovali zmíněným problémům, je nutné, aby měla organizace kvalitně zpracované kritéria a metody hodnocení, tak aby odpovídali potřebám hodnocení a nesnažit se hodnotit všechny kategorie. Důkladná příprava všech podkladů k procesu hodnocení. Řádně zpracovat plán, kterým budeme hodnocení řídit. Dalším potřebným krokem je dostatečně a kvalitně proškolení hodnotitele, kteří budou vést

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 229 ISBN 978-80-7261-168-3.

hodnotící rozhovor. Dostatečně informovat pracovníky o všech cílech, kritériích a metodách hodnocení a zajistit i jejich potřebnou ochotu spolupracovat na hodnocení.¹⁷

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 230 ISBN 978-80-7261-168-3.

2 MOTIVACE

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19. století. Pro dosažení vysoké úrovně výkonu zaměstnanců v organizaci je nutné je adekvátně motivovat, tak aby se požadovaná úroveň výkonu udržela. Při motivování zaměstnanců je důležité poznat jejich potřeby a tužby, tak aby tyto potřeby bylo možno využít k zvyšování výkonu pracovníků a tím lépe dosahoval nastavených cílů organizace. Při správné motivaci zaměstnanec se zvyšuje nejen jeho výkon, ale i zaměstnancova loajalita k firmě. Což je žádoucí pro zaměstnavatele. Dalším důvodem proč motivovat zaměstnanec je pro firmy i nutnost udržet si jej, tak aby zamezila přílišné fluktuaci a tím i stoupající nároky na zaškolování a hledání stále nových pracovníků. Nicméně se nedá nastavit systém motivace pro všechny pracovníky stejně, jelikož každý zaměstnanec má hodnoty uspokojení rozdílné. Slovo motivace pochází z latinského slova *motivus* – to je forma slovesa v infinitivu *movero* – v českém jazyce znamená pohybovat, dá se říci, že již slovo samotné vyjadřuje, že naše chování ovlivňují určité síly.

2.1. Definice a základní pojmy motivace

Jak vlastně formulovat motivaci? Definice motivace je celá řada.

„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“¹⁸

Lidské přání vede k nutnosti něčeho cíleně dosáhnout, či si něco zajistit, opatřit. Na základě potřeb, které člověk má, si stanovuje cíle, za pomoci kterých se snaží dosáhnout uspokojení.¹⁹ K základním nástrojům motivace patří motiv, stimulace a stimul, incentivy, impuls, frustrace.

Stimul, stimulace – stimul je jev, podmět, který působí na člověka z vnějšku. Jako příklad vnějšího stimulu je mzda pro zaměstnanec. Stimulace jsou vnější podněty

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 295 ISBN 80-7169-614-5.

¹⁹ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 148 ISBN 978-80-7375-556-0 (brož.)

působící na lidi, její účinek můžeme posoudit jen ve srovnání s motivací, tato stimulace pak vyvolá pozitivní motivaci k dobrým výsledkům.

Druhy stimulů:

- Hmotné: mzda, vybavení pracoviště
- Nehmotné: čas, morální hodnoty společnosti, uznání
- Finanční: cena, zisk, mzda, úrok, daň, dividendy, prémie
- Nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
- Pracovní: norma, úkol, příklad vedoucího
- Mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň
- Prospěšné: zajímavá práce, sport
- Škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, doping

Impuls, impulsy – jde o náhlý vnitřní podnět, který vyvolává další následnou změnu. Příkladem je hlad a nutnost se najíst.

Incentivy – Jsou to vnější podněty vyvolávané z vnějšku. Například hokej – vzrušení.

Motiv – jedná se o pohnutku, iniciaci, směřování člověka, činitel zaměřující činnost na určitý cíl, tento motiv působí na člověka do té doby, dokud není zcela uspokojen. Na člověka působí více motivů v jeden čas.

Motivy se dají dále dělit na složky:

- Energizující – dodávají člověku energii
- Řídící – člověk se rozhoduje pro danou věc a ne pro jinou

Frustrace – jde o zklamání při nedosažení sledovaného cíle díky zasahujícím překážkám.

2.2. Proces motivace

Jde o proces, při kterém ovlivňujeme chování jiných lidí, tak aby dělali, jak potřebujeme.²⁰ Dá se tedy říci, že motivace je cílené chování lidí. Motivace je cyklickým procesem (obr. 2), který je iniciován vědomým a mimovolným zjištěním nespokojených potřeb.

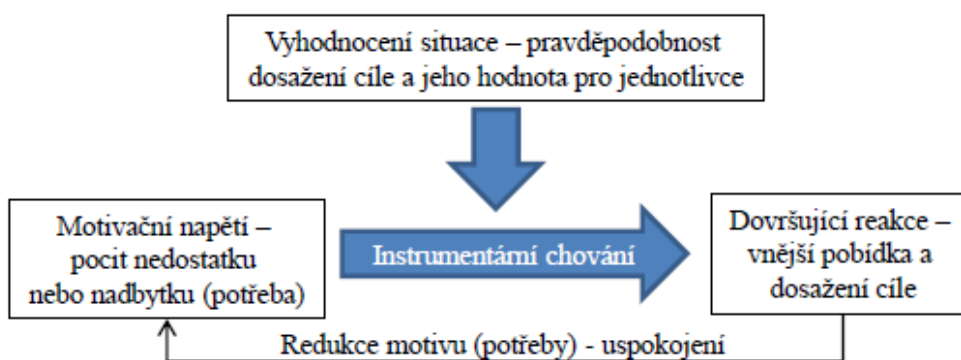
Motivační proces lze shrnout do:²¹

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 219 ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. s. 56 ISBN 80-247-0405-6.

- První fáze je vnitřní napětí pracovníka, které je způsobeno vnitřním neklidem, kdy je nutné toto napětí odstranit.
- Na základě motivačního napětí dochází k chování pracovníka, při kterém motiv nově působící musí vyhodnotit a dále se zachovat tak aby bylo dosaženo nového cíle.
- Dosažení nového cíle.
- Přichází uspokojení a snížení potřeby další motivace.

Obrázek 2 : Proces motivace



Zdroj Tureckiova M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. str.56 upraveno

2.3. Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace, které tvoří motivační strukturu, patří potřeby, návyky, zájmy, ideály, a hodnoty.

- **Potřeby** – je nejzákladnějším zdrojem lidské motivace. Jedná se o uspokojení potřeby, která subjektivně působí na každého člověka a nutí jej uspokojovat určitý nedostatek něčeho, co považuje daný člověk za nezbytné. Tyto potřeby se v psychologii dále dělí na:
 - **Primární** – do kterých spadají základní fyziologické potřeby jako hlad, teplo, spánek.
 - **Sekundární** – sem patří potřeba interakce s okolím, jako jsou mezilidské vztahy.
- **Návyky** – během celého života je tendence dělat určité věci víc než jiné. V mnoha případech při pro nás typických situacích jsou určité činnosti prováděné pravidelně, proto dochází k opakování, které se poté stávají

stereotypem. Tyto činnosti se tak stávají návykem a člověk díky těmto návykům řeší dané situaci stereotypně. Dá se říci, že návyk zapříčiňuje vznik závislosti.

- **Zájmy** – jedná se o trvalejší zaměření člověka na danou oblast zájmu. Zájmy se během vývoje člověka stávají soubory motivů, které se objevují častěji a opakovaně. Zájem je důležitým vstupem v motivaci každého z nás, motivace je důležitá pro rozvoj člověka v souvislosti s jeho osobností.
- **Ideály** – ideálem rozumíme určitou představu, kterou každý z nás vnímá jako subjektivně nutnou a žádoucí. Tyto ideály na každého z nás působí z okolí, rodiny, ale hlavně od lidí, které považujeme za svůj vzor. S těmito ideály se člověk následně ztotožňuje a vnímá jako ideální stav pro život, a snaží si dle těchto hodnot nastavit vlastní ideály.
- **Hodnoty** – během svého života každý z nás nabývá životních zkušeností, které jsou méně či více důležité a kterým následně každý přidáváme určitou hodnotu, jakou pro nás mají. Hodnotu těchto skutečností můžeme vnímat jen z vlastního pohledu, nebo vzhledem k lidem v okolí. V postupu času si každý vytváří své hodnotové mapy – které se stanou našeho systému hodnocení. Systém hodnocení je pro nás důležitý, jelikož ovlivňuje naše konkrétní jednání v různých situacích. S největší pravděpodobností začne každý člověk řešit skutečnosti, které dle jeho žebříčku jsou na vyšší úrovni. Každý má systém hodnot jinak nastavený, obecné hodnoty jsou např. zdraví, zaměstnání, mzda, rodina, přátelství, vzdělání...

2.4. Typy motivace

Motivovanost člověka k výkonu má dvě hlavní roviny jednou z nich je motivace, kterou si člověk vytváří sám tzv. vnitřní. Druhou rovinou je motivace tzv. vnější, kterou vytváří management.²²

Tyto dvě hlavní roviny se dají formulovat následovně:

- **Vnitřní motivace** – Je to motivace, která vede pracovníka k dosažení cílů, které si určuje pracovník sám a vyplývá tak z jeho potřeb dosáhnout vnitřního uspokojení, tvoří je odpovědnost, rozvíjení svých schopností a dovedností,

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 220 ISBN 978-80-247-1407-3.

potřeba a využití možnosti profesního postupu. Vnitřní motivace bývá silnější a dlouhodobějšího působení.

- **Vnější motivace** – je to motivace, která působí na pracovníka jeho okolím, kdy je motivován k výkonu za pomoci určitých stimulů, jako jsou povýšení, možnost vyšší odměny za odvedenou práci, nebo i pouhá pochvala od nadřízeného. Tyto motivátory však nemusejí mít dlouhodobého účinku.

2.5. Teorie motivace

Proces motivace se zakládá na mnoha motivačních teoriích, jejich hlavním cílem je popsat v čem spočívá motivace.²³

Teorie motivace se rozděluje dle zaměření na teorie dle:

Teorie instrumentality - tato teorie pochází z poloviny 19.stol, její původ sahá k Taylorovým modelům vědeckého řízení. Tato teorie v podstatě říká, že člověk je motivován k práci formou odměny a trestu, který přímo závisí na jeho pracovním výkonu.²⁴

Teorie potřeb (zaměřené na obsah) – teorie vychází z toho, že pokud má člověk neuspokojené potřeby, vytváří to nerovnováhu, proto si teorie klade za cíl jejich uspokojení.²⁵

Do těchto teorií patří především:

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Nejnámější teorie a doposud také teorie, která má největší vliv a nejvíce využívána v praxi je Maslowa hierarchie potřeb (obr. 3). Tento seznam potřeb definoval Maslow roku 1954. Maslowova teorie tvrdí, že pokud bude dosaženo uspokojení potřeby nižší, je další snaha uspokojovat potřebu s na vyšším stupni žebříčku potřeb. Potřeba, která již byla uspokojena, přestává být motivací.²⁶

²³ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 299 ISBN 80-7169-614-5.

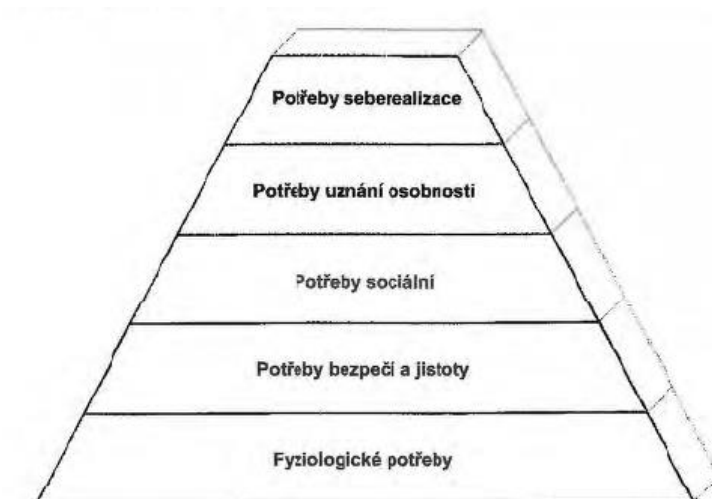
²⁴ Tamtéž s. 300

²⁵ Tamtéž s. 300

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 224 ISBN 978-80-247-1407-3.

1. **Fyziologické potřeby** – základní lidské potřeby, jako jsou dýchání, jídlo, pití, apod.
2. **Potřeby bezpečí a jistoty** – potřeba prostředí, ve kterém se člověk cítí v bezpečí a kde jej nic neohrožuje.
3. **Sociální potřeby** – nutnost vytváření sociálních vztahů jako je přátelství, láska, pocit sounáležitosti, apod.
4. **Potřeby uznání** – potřeba uznání vlastní osoby i od jejího okolí, býtí respektován
5. **Potřeby seberealizace** – je to potřeba kde se člověk snaží naplnit své touhy, rozvíjet sama sebe, apod.

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Častorál Z. Základy moderního managementu. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2009. str.100

➤ Alderferova ERG teorie

Tato teorie se vztahuje k danému jedinci a jeho přání. Vztahuje se přímo k vnitřnímu rozpoložení člověka, který získal to, o co usiloval.²⁷

E - existenční potřeba – jde o rovnováhu výměny mezi výkonem a odměnou za kterou si může člověk pořídit určité materiální předměty, jako jsou například hlad, žízeň, mzda, zaměstnanecké výhody.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 302 ISBN 80-7169-614-5.

R - potřeba vztahů – tato potřeba vyjadřuje nutnost angažovat se s lidmi v okolí, jedná se o akceptaci, pochopení, schválení.

G - potřeba růstu – každý jedinec se snaží na základě naskytnutých možností, dosáhnout vlastního růstu, překročením hranic távajícího prostředí.

➤ **McClellandova teorie potřeby a výkonu.**

Každý člověk má prioritně jinou potřebu, někdo jde za úspěchem, někdo potřebuje moc, jiný má na svém vrcholu spojení. Jde o to, že každý z nás je individualita a má nastavené tyto potřeby jinak.²⁸

- 1) Potřeba úspěchu – spočívá ve srovnání s ostatními jedinci.
- 2) Potřeba spojení – potřeba dobrých mezilidských vztahů.
- 3) Potřeba moci – je potřeba moci ovlivňovat ostatní.

Zaměřené na proces – je též známá i jako kognitivní teorie, jenž svým psychologickým působením ovlivňuje potřeby a motivaci zaměstnance. Tato teorie zajišťuje vedoucímu pracovníkovi lepší možnosti jak motivovat lidi. Příslušnými procesy teorie zaměřené na proces jsou – teorie očekávání, dosahování cílů, volba chování, pocity spravedlnosti.²⁹

- **Expektační teorie** – tato teorie byla formulována Vroomem (1964). Motivační síla je přímo úměrná očekávání a případné realitě dosažení cíle. Kdy $MS = \text{motivační síla}$, $E = \text{expektace}$, $V = \text{valence}$.
- **Teorie cíle** – autorem teorie je Edwin Locke, která předpokládá, že pracovník je motivován a jeho výkon je vysoký, když přijme daný úkol za svůj. Cíle musí být ovšem dostatečně jasně vymezený.
- **Teorie spravedlnosti** – J. S. Adams ve své teorii uvádí následující myšlenku, kdy spravedlnost je správná a nespravedlnost pracovníky demotivuje. Každý pracovník se srovnává se svými spolupracovníky, hlavně to jak jsme vůči svým spolupracovníkům hodnoceni.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 303 ISBN 80-7169-614-5.

²⁹ Tamtéž s. 305.

2.6. Herzbergův dvoufaktorový model

V Herzbergově dvoufaktorovém modelu, který vypracoval Herzberg a kol. (1957) jde především o satisfaktory a dissatisfaktory. Model byl založen na schopnosti pracovníků jasně vyjádřit co je motivuje a co demotivuje.

Satisfaktory – motivátory: jsou to prvky, které podporují pracovní spokojenost a vedou pracovníka k vyššímu výkonu. V pracovním pojetí se k hlavním satisfaktorům řadí kariéerní postup, osobní rozvoj.

Dissatisfaktory: neboli hygienické faktory, tyto faktory jsou spojené s prevencí a jsou spojené s kvalitou prostředí.

2.7. Vztah mezi motivací a výkonem zaměstnance

*„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“.*³⁰

Pro požadovaný pracovní výkon je potřebné určité optimum, které závislosti mezi motivací a výkonem není přímý. Kdy k požadovanému pracovnímu výkonu vede přiměřená motivace. Je-li zaměstnanec podmotivován, nebo naopak přemotivován vyústí to v nízký výkon práce. Dá se říci, že stejné hodnocení u dvou pracovníků, vyvodí rozdílnou a vzhledem k potřebám pracovníků jinou výslednou motivaci k dalšímu výkonu. Pokud motivace není správná, klesá výkonnost a přichází podráždění, neklid, poruchy spánku, deprese a dochází ke zhroucení.³¹

³⁰ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

³¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 18 ISBN 978-80-247-2361-7.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Každý pracuje proto, aby byl nějakým způsobem odměněn za vykonanou práci. Neznamená, že je odměňování pouze mzda nebo plat, či jiné formy peněžní odměny, které organizace používá ke kompenzaci za odvedenou práci zaměstnance, pojetí odměňování je širšího významu. Obsahuje zaměstnanecké benefity, pochvalu, povýšení, stále více je brána také možnost dalšího rozvoje zaměstnance, jako je studium, apod. Nejedná se ovšem jen o hmotné odměny, další nedílnou součástí je i motivace vnitřní, kdy se pracovník může účastnit různých úkolů, poslání, které jej vnitřně uspokojují, ze kterých se zaměstnanec raduje a práce jej baví, nebo jeho úspěšnost a užitečnost, které přináší okolí. Toto jsou odměny, které jsou nedílnou součástí osobnosti zaměstnance, s jeho hodnotami, které uznává, apod. Všechny tyto peněžní i nepeněžní formy odměn spolu tvoří celkovou odměnu zaměstnance.³²

3.1. Úkoly systému odměňování

„Základním úkolem odměňování je vyjádřit, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit.“³³

Dle Tomšíka a Dudy mají úkoly systému odměňování:

- Získat zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě
- Udržet vybrané a žádané zaměstnance
- Odměňovat zaměstnance ve vztahu k jejich výkonu
- Posilovat konkurenční postavení zaměstnance na trhu práce
- Být racionální, přiměřené možnostem mzdových fondů
- Být zaměstnanci akceptovány
- Pozitivně posilovat a být v souladu s podnikovými normami
- Být v souladu s právními normami
- Přispívat k rozvoji zaměstnanců v rámci rovnosti příležitostí
- Stimulovat zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. s. 283 ISBN 978-80-7261-168-3.

³³ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 175 ISBN 978-80-7375-556-0 (brož.)

- Být kontrolovatelné jako náklady práce s ohledem na celkové náklady i příjmy.

3.2. Faktory ovlivňující odměňování

Odměňování pracovníka je přímo závislé na vnitřních a vnějších faktorech, které by měl zaměstnavatel při stanovování výše odměny používat. V praxi je, ale dost často obtížné měřit výkon zaměstnance.

3.3. Mzdové formy odměňování

Mzda pracovníku částečně uspokojí jeho fyziologické potřeby, umožňuje zajistit jídlo, pití, apod. Mzda zaměstnanci slouží i k uspokojení jistoty a bezpečí, kdy peníze zajišťují budoucnost, finanční zabezpečení po určitou dobu i po ztrátě pracovní pozice. Při vyšším odměnění pracovníka vyjadřuje zaměstnavatel určitou formu uznání pracovníkova výkonu. Peníze se tím pádem stávají pro mnoho lidí zajímavou možností jak pěstovat nákladné koníčky, což rozvíjí možnost seberealizace. Snad jediná výjimka, je potřeba sounáležitosti, jinak je mzda napomáhá k uspokojení všech úrovní potřeb.³⁴

Dle Koubka jsou formy odměňování:

- Časová mzda a plat – jedná se o jednu z nejpoužívanějších mzdových forem vůbec. Výše této mzdy není vázána žádným způsobem na výsledky společnosti a tak má pracovník určitou jistotu. Tato forma odměny však má malé motivační schopnosti. Jde se o hodinovou, týdenní či měsíční mzdu a je to nejpoužívanější mzdová forma.
- Úkolová mzda – jde o nejjednodušší typ mzdové formy, kdy je zaměstnanec placen částkou za odvedení určité práce či výkonu.
- Podílová mzda – tato mzda se používá v obchodních činnostech, kdy odměna pracovníka je přímo závislá na obchodních výsledcích zaměstnavatele, odměna bývá převážně v procentuálním podílu ze zisku společnosti. Podílová forma mzdy je pro zaměstnance tedy dosti motivující.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. s. 86 ISBN 80-7226-308-0.

- Mzdy za očekávané výsledky práce – pracovník odvede zaměstnavateli domluvenou práci v dohodnutém čase, kvalitě a za určitý čas.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – tento typ mzdové formy je z nejnovějších, zaměstnanec je odměňován za svou kvalifikovanost k výkonu a efektivnost plnit při plnění svěřených úkolů.
- Mzdy a platy za přínos – je mzda pracovníkovy poskytována za přínos, tedy odměna za výsledky a zároveň za to co pracovník do práce vkládá.
- **Dodatkové formy mzdy:**
 - Odměna za úsporu času – pracovník je bonifikován za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma.
 - Prémie – mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující, mohou být vázány např. na množství, kvalitu odvedené práce, mimořádný výkon, iniciativu, úspory atd.
 - Odměňování zlepšovacích návrhů - bývá odvozeno od přírůstku zisku či poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.
 - Podíly na výsledcích hospodaření organizace - vyskytují se ve třech variantách: podíly na zisku, na výnosu a na výkonu.

Možností jak dále pracovníka odměnit je poskytování naturálních odměn. Tento způsob odměny je však jen omezený s nutností souhlasu zaměstnance, není ani tak rozšířený, jeho použití je převážně v zemědělství. Což v podstatě znamená, že vždy je určitá část, která zaměstnanci zaručuje mzdu v podobě finančních prostředků.

3.4. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Jedná se o formy odměn, které společnost poskytuje svým pracovníkům pouze proto, že pro společnost pracují, nejsou tedy jako mzda vázány na výkon pracovníka. Rozmanitost benefitů je značná, ve větších podnicích, zajišťují benefity na základě kolektivních vyjednávání s firmou odbory.

Všeobecné cíle zaměstnaneckých výhod jsou:

- Zvyšování motivace zaměstnance k pracovnímu výkonu
- Zajistit loajalitu s pokojeného zaměstnance
- Odvrátit hrozbu fluktuace zaměstnanců

- Zajištění atraktivity společnosti u zaměstnanců

3.5. Celková odměna

„Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“³⁵

Celková odměna je souhrnem všech typů odměn a to přímých / nepřímých, vnitřních / vnějších. Pojem celková odměna má na odměňování velký vliv.

Transakční odměny – jsou to hmotné odměny, které jsou v podobě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Vztahové odměny – jsou odměnami nehmotnými, které jsou v podobě vzdělávání a rozvoje zkušeností zaměstnance.

Obrázek 4: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 520

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 520 ISBN 978-80-247-1407-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

ŠKODA AUTO a.s. byla zřízena dne 20. listopadu 1990 jako právnická osoba ve formě akciové společnosti. Hlavním předmětem hospodářské činnosti je vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství.

Sídlo Společnosti: Tř. Václava Klementa 869
293 60 Mladá Boleslav
Česká republika
IČ: 00177041
www adresa: www.skoda-auto.cz

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 332, pod spisovou značkou Rg. B 332.

Organizační struktura Společnosti se člení na následující hlavní oblasti:

– **Oblast centrálního řízení** - Oblast předsedy představenstva odpovídá za zajištění kvalitativních požadavků zákazníků na výrobky. Dalšími úkoly této oblasti je strategicky plánovat výrobky, aktivně komunikovat s médii a odbornou veřejností a organizačně zajišťovat zasedání vrcholných grémií.

– **Technický vývoj** - Oblast technického vývoje odpovídá za vývoj nových produktů, za design, konstrukci, zkoušky, vývoj karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektroniky a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů, péči o vyráběné vozy a stálé zlepšování celé palety produktů značky ŠKODA AUTO. Stejnou odpovědnost má také ve vztahu k agregátům vyráběným pro další značky koncernu Volkswagen.

– **Výroba a logistika** - Oblast výroby a logistiky je odpovědná za výrobu vozů, originálních dílů a příslušenství, agregátů a jejich komponentů, jakož i za logistické činnosti a přípravu výroby. Výroba a logistika se rozděluje na šest následujících oblastí:

náběhový management, řízení značky, plánování značky, logistika značky, výroba komponentů, výroba vozů.

– **Prodej a marketing** - Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie Human Touch.

– **Oblast ekonomie** - Oblast ekonomie je zodpovědná za široké spektrum funkcí ve firmě. Poskytuje efektivní finanční management společnosti, přičemž zde k zajištění dlouhodobé hospodářské stability škody ruku v ruce spolupracují řízení podniku, vedení účetních knih a správa finančních prostředků. Oblast ekonomie dále zajišťuje provoz a další rozvoj informačních systémů, trvalou optimalizaci procesů a struktury (Informační systémy a organizace). Další z působností oblasti ekonomie je zodpovědnost za správu právních záležitostí společnosti. V neposlední řadě je rovněž zajistit řízení organizační struktury a dokumentace společnosti, rozvoj a provoz informačních systémů pro potřeby řízení společnosti a zprostředkovat včasné a ekonomicky výhodné dodávky.

– **Řízení lidských zdrojů** - Oblast řízení lidských zdrojů je odpovědná za poskytování služeb v oblasti personálu, zajišťuje optimální kvalifikaci, motivovanost a spokojenost všech zaměstnanců společnosti. Jejím úkolem je rovněž komunikace s různými zájmovými skupinami, dále pak plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péči o zaměstnance od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj hodnotících a mzdových systémů, sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví, podporu inovací a zlepšovatelství, komunikaci se zaměstnanci, ochranu a bezpečnost závodu.

– **Nákup** - Oblast zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. Dalším cílem je snižování materiálových nákladů, podpora lokalizace v zahraničních místech výroby a optimalizace struktury dodavatelů. Hlavními činnostmi jsou stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu, smluvní zajištění dodávek, snižování materiálových nákladů, zajištění dodavatelských kapacit dle LAP a PPA programu, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má Společnost dva pobočné výrobní závody, ve Vrchlabí a v Kvasinách. ŠKODA AUTO a.s. je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., zahrnutou v rámci vrcholové mateřské společnosti a vrcholové ovládající společnosti do konsolidační skupiny VOLKSWAGEN AG („koncern Volkswagen“) se sídlem ve Wolfsburgu, Spolková republika Německo.

V současné době zastává firma ŠKODA AUTO a.s. na českém trhu druhou pozici co do počtu zaměstnanců. Mimo sídlo firmy má v české republice dva pobočné závody a to ve Vrchlabí a Kvasinách. Rozmístění dalších pobočných závodů v rámci světa je dle plánu rozvoje firmy a jejich expanzních záměrů. Mezi závody mimo ČR patří Čína, Rusko, Kazachstán, Indie, Slovensko a Ukrajina.

ŠKODA AUTO a.s. je v ČR jedna z nejznámějších na trhu. Od roku 1991 je výhradním majitelem společnost VOLKSWAGEN AG. V rámci své růstové strategie, kterou firma představila do roku 2018, bude společnost navyšovat flotilu svých modelů až na osm. Organizace jako taková, byla a je v rámci ČR považována dlouhodobě za jednoho z nejlepších zaměstnavatelů.

Cíl společnosti je produkovat kvalitní a efektivní automobily, které budou svou kvalitou a cenou schopni konkurovat zahraničním vozům ve srovnatelné třídě, dále zvyšování trvale udržitelného rozvoje podniku, šetrné nakládání se zdroji v celé společnosti. Při výrobě se organizace mimo jiné soustředí na ochranu životního prostředí plněním všech předpisů, které jsou požadovány. Jedny z hlavních jsou produkce CO₂, dále procentuální recyklovatelnost automobilu při jeho vyřazení z provozu. Pořádá i různé akce k obnově přírody např. vysazováním stromů za každý prodaný vůz.

Cílem managementu společnosti je pokračovat v růstu, v expanzi na nových i tradičních trzích a vytvářet vhodné pracovní podmínky pro dosažení těchto cílů. Dlouhodobým cílem ŠKODA AUTO a.s. je do roku 2018 zvýšit celosvětově roční objem dodávek na více než 1,5 milionů vozidel což představuje i zásadní rozšíření modelových řad. K tomuto milníku se ŠKODA AUTO a.s. blíží mílovými kroky a to tak, že v roce 2014 poprvé za celou svou historii dokázala během jednoho roku dodat svým zákazníkům 1 037 200 vozů.

Obrázek 5: Výrobní závody ŠKODA AUTO a.s. ve světě



Zdroj: Interní podklady ŠKODA AUTO a.s.

4.1. Historie ŠKODA AUTO A.S.

Historie společnosti začíná rokem 1895 spojením dvou technických nadšenců, kteří založili menší podnik na výrobu jízdnicích kol. Rád bych uvedl hlavní historické milníky této společnosti.

- 1898 – vylepšení „motocykletů“ a zahájení výroby prvních motocyklů
- 1905 – milník pro firmu již zásadní a to začátek výroby automobilů
- 1906 – do této doby byla výroba spíše manufakturou, tento milník je začátkem sériové výroby automobilů
- 1907 – podnik se vzhledem ke svému rozmachu stává akciovou společností

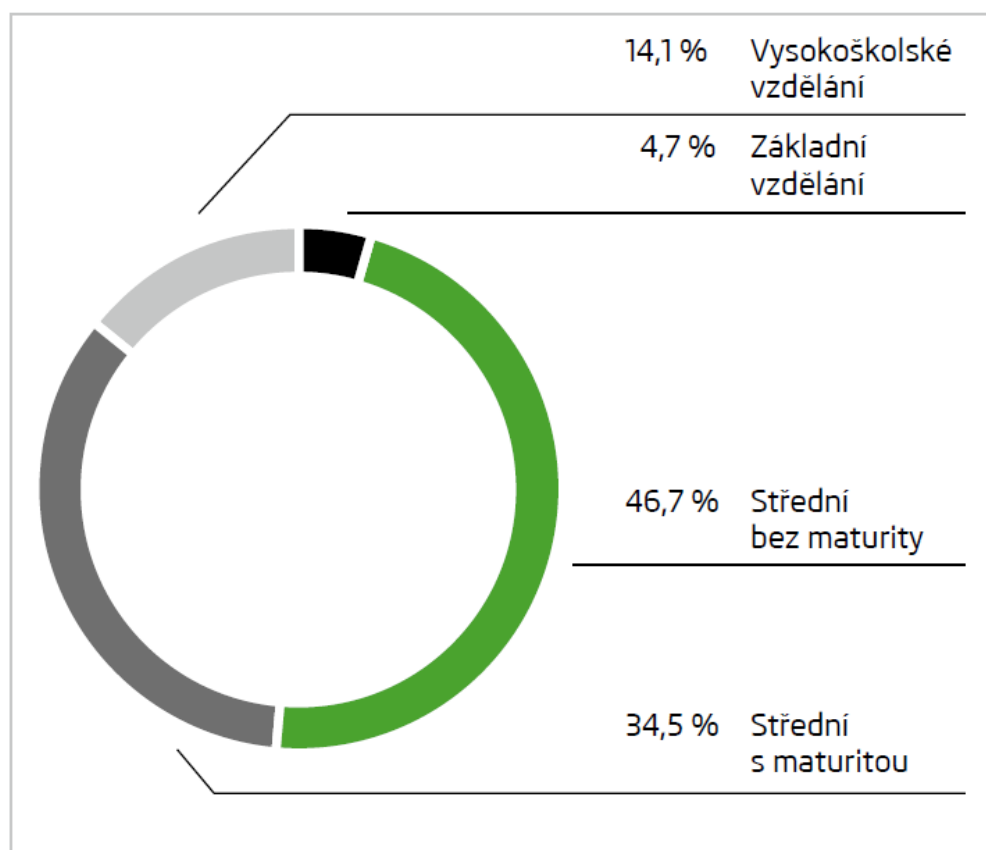
- 1919 – poválečná výroba
- 1924 – po interpelacích vlády začíná společnost vyrábět letecké motory
- 1925 – fúze se Škodovými závody v Plzni
- 1926 – na výstavě automobilů je představena již nová značka Škoda
- 1930 – začátek pásové výroby
- 1940 – automobilový průmysl začíná vzhledem k válce, rozšiřuje výrobu o součástky do zbraní, terénní vozy, či tahače
- 1945 – znárodnování velkých podniků včetně Škody
- 1964 – výroba motorů pomocí tlakového lití hliníku, na trh přichází Škoda 1000 MB
- 1987 – zavedení modelu Favorit
- 1990 – po převratu vstupuje na scénu silný zahraniční partner Volkswagen
- 1991 – ŠKODA, automobilová a.s. se stává 4značkou koncernu VW
- 1996 – oslavy výroby miliontého vyrobeného vozu od začátku výroby po spojení s VW
- 1999 – vstup značky do závodních speciálů s označením WRC
- 2000 – založení první firemní vysoké školy
- 2012 – oslavy 14milinů vyrobených aut od roku 1905
- 2014 – překročení výroby 1 000 000 vozů za rok

4.2. Kvalifikační struktura ŠKODA AUTO a.s.

Důležitým prvkem personální práce společnosti ŠKODA AUTO je kvalifikační rozvoj zaměstnanců s důrazem na jejich další vzdělávání. „ŠKODA Akademie“ zastřešuje vzdělávací aktivity Společnosti od odborného učňovského školství až po vzdělávání dospělých. ŠKODA AUTO se v oblasti kvalifikace zaměstnanců připravuje na potřeby a nároky „Průmyslu 4.0“ aneb čtvrté průmyslové revoluce. O těchto tématech představitelé Společnosti pravidelně jednají se státními institucemi, a posilují tak celospolečenskou diskusi na téma potřeby kvalitního a moderně orientovaného technického vzdělávání. Společnost se výrazně zaměřuje na oblasti odborné a nad odborné přípravy zaměstnanců. Téměř 400 kurzy nad odborné přípravy prošlo v roce 2014 více než 4 500 účastníků, kteří si tak mohli výrazně rozšířit kvalifikaci. ŠKODA

AUTO se také silně orientuje na nové formy učení. Mezi velmi oblíbený způsob vzdělávání patří eLearning, jenž měl v roce 2014 přes 50 000 účastníků v 90 různých kurzech. ŠKODA AUTO v roce 2014 připravovala na budoucí povolání v rámci svého Středního odborného učiliště strojírenského zhruba 900 žáků. Společnost je zároveň aktivní na poli vysokého školství. ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. se zaměřuje na další internacionalizaci, rozvoj výuky v anglickém jazyce a spolupráci s dalšími partnery. Důraz je kladen na zvyšování kvality studia, která je potvrzena mimo jiné také získáním mezinárodní akreditace. Škola má v současnosti cca 1 200 studentů z 24 zemí.

Obrázek 6: Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva 2014

4.3. Základní přehled oddělení, kde probíhalo šetření

Oddělení, ve kterém probíhalo šetření pro potřeby této práce, se zabývá přípravou nových projektů pro oblast svařoven. Oddělení doprovází nový produkt od prvních

návrhů, jejich připomínkování k vyrobiteľnosti, přes poptávkové řízení dodavatelských firem až po realizaci zařízení s vybranou dodavatelskou firmou. Následně zařízení předává do provozu výrobním úsekům.

Náplní oddělení je:

spolupráce s technickým vývojem v SETech s ohledem na svařitelnost a jistotu procesu, tvorba technického zadání - LASTENHEFT pro poptávkové řízení, technické vyhodnocení konceptů + výběr dodavatelů svařovenských zařízení, spoluúčast na konstrukci a výrobě svařovenských zařízení, zprovoznování zařízení ve ŠKODA AUTO a.s., zajištění kapacitních a kvalitativních parametrů nového zařízení, předání do trvalého provozu koncovému uživateli, zajištění změnového řízení.

4.4.Hodnocení v ŠKODA AUTO a.s.

Ve ŠKODA AUTO a.s. je zavedeno hodnocení tarifních zaměstnanců pomocí osobního hodnocení. Osobní hodnocení zaměstnanců, které je rozděleno do několika základních bodů na stupnici 0 – 5 bodů, které jsou přidělovány jeho přímým nadřízeným, jenž zaměstnance vede. Tento způsob může lehce diferencovat jednotlivé pracovníky, dle jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodujících pro úspěšný výkon pracovní činnosti a komplexně posuzovaných výsledků práce. Snížení osobního ohodnocení. U zaměstnanců, jejichž výkon značně poklesl, může hodnotitel měsíčně snižovat osobní ohodnocení až o 80 % přiznané částky. Snížení platí pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu výkonu. Hodnotitel je povinen písemně sdělit zaměstnanci výši a důvody tohoto snížení.

Kritéria hodnocení

Kritérium I – Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Hodnocení obsahuje kvalitu vykonané práce bez výkyvů v požadovaném množství, bezchybnost pracovních výsledků, tvůrčí přístup k práci, dodržování termínů a plnění harmonogramů prací.

Kritérium II – Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)

Pomocí toho kritéria se hodnotí, jak zaměstnanec využívá svou odbornou zdatnost k výkonu pracovních povinností, rozsah spolupráce s různými navazujícími útvary,

předávání nabytých znalostí a zkušeností ostatním pracovníkům, zda sleduje nejnovější technologie výroby a jak přistupuje ke zvyšování své kvalifikace.

Kritérium III – Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost

Tento stupeň hodnotí zaměstnancovu samostatnost a spolehlivost, ochotu převzít odpovědnost za dané úkoly, iniciativa k řešení problémů a hledání alternativ vedoucích k řešení, určování priorit řešených úkolů.

Kritérium IV – Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost

hospodaření se svěřenými prostředky

Poslední kritérium hodnotí využití pracovní doby k dosažení výkonu, pracovní kázeň, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, aktivní přístup ke snižování nákladů, úsporné zacházení se svěřenými prostředky.

Soubor obdržovaných bodů odpovídá procentu, které následovně zaměstnanec dostane do mzdy jako osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení má tedy zaměstnanec ovlivnit ze své pozice, bohužel je dosti závislé na hodnotiteli jak zaměstnanec vidí ze své pozice on. Je tedy důležité dbát na nestrannost vedoucího pracovníka.

Výsledkem hodnocení výkonu, které provádí nadřízený je součet bodů vyjadřující procento osobního ohodnocení daného zaměstnance. Hodnota osobního ohodnocení je procentem z tarifu, který je pracovníkovi přidělen. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance provádí vedoucí pracovník. Při hodnocení dle daných předem definovaných kritérií musí hodnotící zohlednit vzhledem k dané pracovní pozici. U hodnocení je nutné být objektivní, musí být hodnocen výkon. Přičemž je zaměstnanec hodnocen stejně, nezávisle na obtížnosti vykonávané práce. Termíny pro hodnocení jsou dané v kolektivní smlouvě kapitola dohoda o mzdách. Pracovníci, kteří nově nastoupili, jsou hodnoceni po 3 měsících, kdy musí pracovník odpracovat minimálně 21 dní, pokud tak není, je pracovník hodnocen až po uplynutí 6 měsíců.

Manažerské pozice, či mimotarifní pracovníci, jsou hodnoceni dle hodnotícího hovoru, kdy si jak již zmiňuji v kapitole 1.5, kdy pohovor slouží k vyjasnění stávajícího stavu a motivace k dalšímu výkonu a pracovnímu rozvoji zaměstnance či manažera. Ve firmě ŠKODA AUTO a.s. jsou k dispozici postupy pro hodnocení mimotarifních a manažerských funkcí, pro průběh rozhovoru, dle kterých mají vedoucí pracovníci a

zaměstnanci postupovat. Nadřazení zadávají své výstupy v elektronické podobě do koncernového systému. A hodnocený zaměstnanec obdrží kopii výsledků.

4.5. Odměňování v ŠKODA AUTO a.s.

Odměnou za vykonanou práci je pro zaměstnance ŠKODA AUTO a.s. mzda. V této společnosti existují dvě formy mzdy a to tarifní a mimotarifní. Základní položky mzdy pro pracovníky zařazené do tarifních skupin tvoří tarif a osobní ohodnocení každého zaměstnance. Další položky jsou závislé přímo na tom, zda se jedná o pracovníka THZ či DP. Tyto položky jsou přesčasová práce, práce v noci, na odpolední směnu, v sobotu, neděli, ve ztíženém prostředí, v taktu. Dalšími možnostmi jak pracovníka odměnit je zavedení tržního příplatku k jeho tarifu. Jeho výše je pak projednávána s personálním útvarem. Velkou výhodou oproti jiným zaměstnavatelům nabízí společnost ŠKODA AUTO a.s. bonusy, které jsou závislé na výsledcích firmy. Další bonus v podobě 13platu dostane každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti více jak jeden kalendářní rok. Zaměstnanci jsou odměňováni i za věrnost vůči společnosti, kdy po uplynutí určitých pracovních let je pracovníkovi vyplácena finanční odměna, která je danému jubileu předjednána v rámci kolektivní smlouvy. Mimo tarifní zaměstnanci jsou převážně na manažerských, tedy vedoucích pozicích. Jsou ovšem i výjimky, kdy je po projednání s personálním oddělením možné zajistit mimotarifní, tedy smluvní plat i pracovníkům na pozicích specialista.

4.6. Přehled zaměstnaneckých benefitů v ŠKODA AUTO a.s.

Benefity jsou výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Útvar plánování lidských zdrojů spravuje pro zaměstnance systém všech zaměstnaneckých benefitů nabízených jednotlivými poskytovateli v rámci celé společnosti ŠKODA AUTO. Benefity v ŠKODA AUTO a.s. jsou členěny na 7 základních oblastí. Vzhledem k objemnosti uvedu jenom základní rozdělení benefitů.

Sociální oblast

Doplňkové penzijní spoření, doprava, odměna při odchodu do důchodu, odměna při pracovním výročí, pracovní oděvy + pracovní obuv, program seniority, příspěvek na jesle, příspěvek na rekreace, příspěvek při narození dítěte, stravování, týden dovolené

navíc, ubytování, úrazové pojištění, výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance, využití rekreačních zařízení, zaměstnanci se statutem OZP, zápůjčky na bydlení.

Pracovní volno s náhradou mzdy

Narození dítěte manželce/družce, OZP, péče o dítě do 12 let, rodinný příslušník držitele průkazu ZTP/P, senioři, stěhování, svatba a účast na obřadu, úmrtí a účast na pohřbu, ženy z noční práce.

Péče o zdraví

Očkování proti chřipce, preventivní rehabilitační programy, preventivní zdravotní programy, programy pro odvykání kouření, rekondiční pobyty v lázních pro vytypované skupiny zaměstnanců, zdravotní poradenská a konzultační činnost, zdravotní benefity, studio "Bud' me fit".

Možnost dalšího rozvoje zaměstnanců

Burza práce, ŠKODA akademie.

Nabídky zaměstnancům škoda auto od jiných společností

Cestovní pojištění do zahraničí, Nabídka zvýhodněného nákupu výpočetní techniky - hardware, software, nabídka bezúčelového úvěru společnosti ŠkoFIN pro zaměstnance ŠKODA AUTO, financování a ŠKODA pojištění, využívání služeb mobilního operátora

Benefity a další služby pro žáky sous

Benefity mohou využívat žáci SOUs ŠKODA AUTO (vybrané pak pouze žáci posledního ročníku) například – záruka zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s., žádné školné, finanční příspěvek na autoškolu, možnost zájmových činností zdarma, příspěvek na stravování, a další.

Benefity a další služby pro bývalé zaměstnance

Koupě nového vozu, pronájem nového vozu, servis vozů, prodej originálních dílů, příslušenství a propagační předměty, cestovní pojištění do zahraničí, příspěvky na rekreaci, stravování ve vybraných vývařovnách a mnoho dalších.

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Šetření bylo provedeno ve firmě ŠKODA AUTO a.s. formou dotazníkového šetření. Pro tyto účely byl sestaven dotazník., ten byl rozdán v oddělení plánování svařoven, které skýtá 39 kmenových zaměstnanců. Dotazníků bylo vráceno pro potřeby vyhodnocení 100%. Dotazník byl čistě anonymní a jeho součástí bylo celkem 15 otázek, které byly přímo zaměřeny na hodnocení a motivaci zaměstnanců ve zkoumaném oddělení.

Hypotézy stanovené k ověření pomocí dotazníku:

- 1) Zaměstnanci společnosti v dotazovaném oddělení jsou dostatečně seznámeni s kritérii, dle kterých jsou hodnoceni.
- 2) V osloveném oddělení jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k výkonu.
- 3) V oddělení mají zaměstnanci dostatečnou zpětnou vazbu.

Dotazník

Dotazník je rozdělen do tří částí. Na úvod probíhá seznámení dotazovaných s účelem šetření. V první část se s pomocí dotazníku zjišťují podklady pro následný popis zkoumané skupiny z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. V další části je šetření zaměřeno na zjištění informací k vyvrácení či potvrzení hypotézy č. 1. V závěrečné části se dotazníkem zkoumá pravdivost hypotézy č. 2.

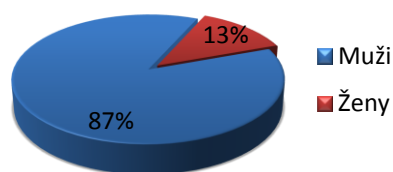
5.1. Výsledky empirického výzkumu

PŘEHLED RESPONDENTŮ

Složení respondentů dle pohlaví:

Dotazník byl rozeslán celkem 39 zaměstnancům, 34 mužům, což odpovídá 87%, zbylých 13% jsou ženy v tomto oddělení, což znamená, že v oddělení je celkem 5 žen.

Graf 1: Struktura podle pohlaví



Zdroj: Autor

Rozdělení respondentů dle věku:

V osloveném oddělení jsou převážně pracovníci mezi 36 – 45 lety (46%) z celkového počtu respondentů. Další obsáhlejší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26 – 35 let. Tyto dvě věkové skupiny tvoří převážnou část pracovního kolektivu oddělení.

Tabulka 1: Věková struktura respondentů

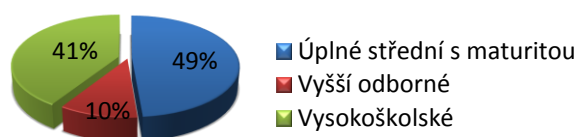
Věk	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 a více let
Absolutní hodnota	2	12	18	4	3
Relativní hodnota	5%	31%	46%	10%	8%

Zdroj: Autor

Přehled respondentů dle dosaženého vzdělání:

Nejvyšší poměr v oddělení tvoří středoškoláci (49%), v této skupině nejsou zaměstnanci, kteří by měli pouze základní vzdělání ani zaměstnanci s výučním listem.

Graf 2: Přehled dosaženého vzdělání respondentů

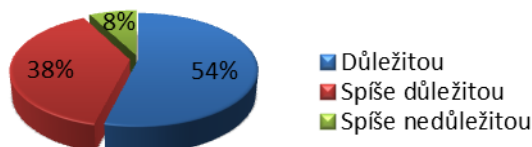


Zdroj: Autor

PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY

Otázka č. 1: Zpětnou vazbu vnímáte jako

Graf 3: Přehled odpovědí k otázce č. 1



Zdroj: Autor

Zpětná vazba je pro 54% tázaných zaměstnanců velmi důležitá, pro 38% z nich je spíše důležitá a pouze 8% dotázaných respondentů považuje zpětnou vazbu za spíše nedůležitou.

Otázka č. 2: Co mne v mé práci nejvíce motivuje

Tabulka 2: Přehled četnosti odpovědí k pořadí motivátorů

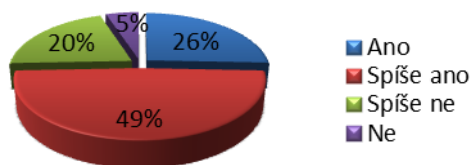
Motivátor	Pořadí					
	1	2	3	4	5	6
peníze	14	10	13	2	0	0
pochvala	3	7	6	9	6	8
možnost dalšího vzdělání	4	5	9	7	9	5
možnost postupu	6	2	4	7	8	12
stabilita zaměstnání	9	8	3	8	5	6
zaměstnanecké výhody	3	7	4	6	11	8

Zdroj: Autor

Z přehledové tabulky odpovědí na otázku číslo 3, je patrné, že oslovená organizační jednotka je zaměřená na motivátory v podobě peněžní odměny a stabilitu zaměstnání, další motivátory jsou již srovnatelné.

Otázka č. 3: **Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?**

Graf 4: Přehled odpovědí k otázce č. 3

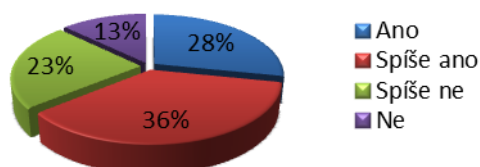


Zdroj: Autor

Z grafu, kterým je znázorněn přehled odpovědí celých 75% zaměstnanců je se svou prací spokojeno, celých 20% je spíše nespokojeno a 5% oslovených je zcela nespokojena se svým současným zaměstnáním.

Otázka č. 4: **Jsem dostatečně motivován/a svým přímým nadřízeným k podávání lepších výkonů**

Graf 5: Přehled odpovědí k otázce č. 4

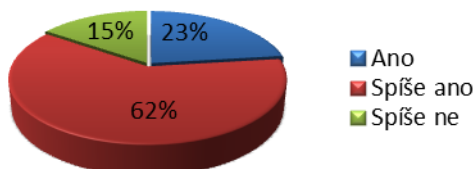


Zdroj: Autor

Na otázku zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým přímým nadřízeným k lepším výkonům, odpovědělo 64% zaměstnanců, že ano, 36% je toho názoru, že spíše není motivováno, nebo není motivováno vůbec.

Otázka č. 5: **Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často**

Graf 6: Přehled odpovědí k otázce č. 5

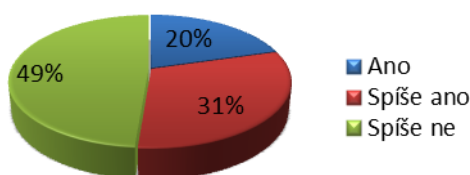


Zdroj: Autor

K otázce zda je dostatečně často poskytována zaměstnancům zpětná vazba, odpovědělo 85% respondentů, že je spokojeno s četností, se kterou je jim zpětná vazba poskytována, což poukazuje na spokojenost s nastavenou četností zpětné vazby. I přes tyto relativně dobré výsledky existuje několik jedinců, kteří s ostatními zaměstnanci nesouhlasí.

Otázka č. 6: **Jsou mi dobře známa kritéria, podle kterých je má práce hodnocena**

Graf 7: Přehled odpovědí k otázce č. 6

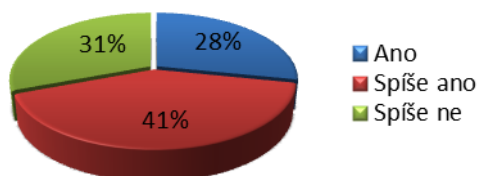


Zdroj: Autor

Na tuto otázku odpovědělo 51% dotazovaných pozitivně a 49% respondentů tvrdí, že nejsou dostatečně obeznámeni s kritérii hodnocení, dle kterých jsou hodnoceni. Jedním z motivátorů je informovanost zaměstnanců, je nutné neustále školit pracovníky, tak aby se dostali kritéria do jejich povědomí.

Otázka č. 7: Nastavená kritéria hodnocení mé práce jsou spravedlivá

Graf 8: Přehled odpovědí k otázce č. 7

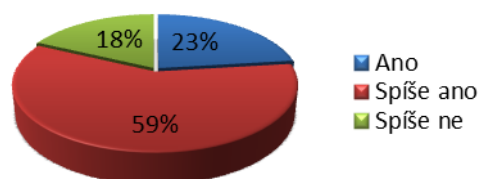


Zdroj: Autor

Zajímavostí jsou odpovědi respondentů na další otázku, která přímo nereflektuje s předchozí, kdy většina zaměstnanců i přesto, že v předchozí otázce 49% z nich tvrdilo, že není dostatečně obeznámeno s kritérii hodnocení, která jsou ve společnosti pro hodnocení nastavena, tak v následující otázce 69% z nich zastává názor, že jsou kritéria nastavena správně a spravedlivě. Je možné, že ta kritéria, která aspoň trochu zaměstnanci znají, zaměstnanci berou jako spravedlivá pro jejich hodnocení výkonu.

Otázka č. 8: Znáám zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnavatelem nabízeny

Graf 9: Přehled odpovědí k otázce č. 8

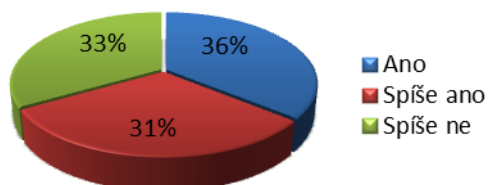


Zdroj: Autor

Z další otázky je patrné, že zaměstnanci znají možnosti využití poskytovaných benefitů, které jim nabízí jejich zaměstnavatel. Pouze 18% z dotazovaných neví o poskytovaných benefitech ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 9: **Benefity které mi zaměstnavatel poskytuje, jsou dostačující**

Graf 10: Přehled odpovědí na otázku č. 9

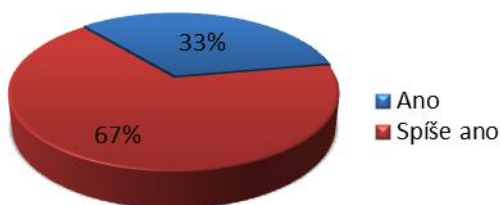


Zdroj: Autor

Převážná většina dotazovaných 67% je spokojena s nabídkou benefitů, které jim zaměstnavatel nabízí. 33% respondentů ovšem není spokojena s nabídkou benefitů, je možné, že nabízené benefity neobsahují oblasti, které nespokojené zaměstnanci vyhledávají.

Otázka č. 10: **Hodnocení mého pracovního výkonu má mít vliv na výši mé mzdy**

Graf 11: Přehled odpovědí na otázku č. 10

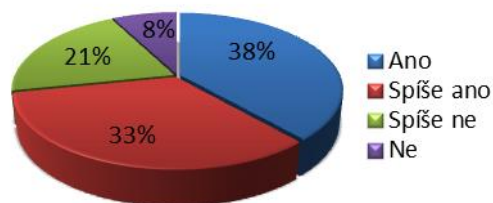


Zdroj: Autor

Oslovená skupina respondentů je nakloněna více či méně tvrzení, že hodnocení jejich výkonu má mít vliv na výši jejich mzdy. To napovídá o orientaci těchto zaměstnanců na motivační nástroje v podobě peněžní odměny. Proto mají potřebu mít ve vlastních rukou možnost ovlivnit výši své mzdy svým pracovním výkonem.

Otázka č. 11: Jsou mi známy návaznosti hodnocení pracovního výkonu na systém odměňování

Graf 12: Přehled odpovědí na otázku č. 11



Zdroj: Autor

Na otázku, zda je osloveným zaměstnancům známa návaznost hodnocení pracovního výkonu a systému odměňování odpovědělo 71% pozitivně. Bohužel je ve firmě i dostatek pracovníků, kteří dostatečně nerozumí těmto souvislostem, což může být důsledkem neznalosti, je nutné pracovníky průběžně seznamovat s těmito systémy a obnovovat již tyto vstupní informace.

Otázka č. 12: Co byste změnit na systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Na volnou otázku, kde měli dotazovaní možnost vyjádřit své potřeby a nápady odpovědělo 24 respondentů což je 62% z celkového počtu dotazovaných. Nejvíce zaměstnanců, kteří se vyjádřili k volné otázce, mělo potřebu rozšíření motivátorů ze strany zaměstnavatele v podobě nabídky zaměstnaneckých benefitů a zvýšení frekvence hodnocení. Odpovědi na výše položenou otázku korespondují s předchozími odpověďmi dotazovaných zaměstnanců osloveného oddělení.

5.2. Shrnutí šetření

Výzkum se zaměřil především na otázky: jsou zaměstnanci seznámeni a znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni a zda znají souvislost mezi hodnocením a odměňováním, dále pak na zpětnou vazbu, která je jim poskytována a jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivací k výkonu ze strany zaměstnavatele.

Empirické šetření mělo za cíl potvrdit či vyvrátit 3 hypotézy.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci společnosti v dotazovaném oddělení jsou dostatečně seznámeni s kritérii, dle kterých jsou hodnoceni.

Hypotéza č. 2: V osloveném oddělení jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k výkonu.

Hypotéza č. 3: V oddělení mají zaměstnanci dostatečnou zpětnou vazbu.

Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 1 zaměřenou na kritéria, kterými jsou zaměstnanci hodnoceni, mohu na základě odpovědí k otázkám č. 6, 7, 10 a 11 od oslovených zaměstnanců konstatovat, že hypotéza č. 1 se potvrdila jen částečně. Jelikož na otázku č. 1 odpovědělo 49% zaměstnanců negativně, jelikož neznají všechna kritéria dle kterých jsou hodnoceni. Na další otázku zaměřenou na kritéria hodnocení spojené s jejich spravedlivostí, vztahu hodnocení na jejich odměňování a vlivu na konečnou odměnu, již většina oslovených odpovědělo, že kritéria zná.

Hypotéza č. 2, která se soustředila na otázku motivovanosti zaměstnanců, zajišťovali otázky č. 2, 3, 4, 6 a 8. Hlavním motivátorem pro zaměstnance dotazovaného oddělení jsou peníze. Z odpovědí zaměstnanců je též patrné, že v oddělení převažuje spokojenost za zaměstnáním. Problém vidím v motivování k výkonu ze strany vedoucího pracovníka, kde 36% pracovníků uvádí nespokojenost. Otázky 8 a 9 jsou zaměřené na benefity pro zaměstnance, zde je vidět, že pracovníci znají nabízené benefity, nicméně s množstvím benefitů není spokojeno až 33% oslovených.

Hypotéza č. 3 se zaměřuje na otázku, zda je zpětná vazba dostatečná pro zaměstnance v osloveném oddělení. Toto řeší otázky č. 1 a 5. Po vyhodnocení odpovědí k těmto otázkám mohu říci, že hypotéza č. 3 se potvrdila. Zpětná vazba je pracovníkům poskytována k jejich spokojenosti, i když existuje 23% pracovníků, kteří nesouhlasí a chtěli by častější poskytování zpětné vazby.

Závěrem dotazníkového šetření byla pro dotazované zaměstnance připravena volná otázka, která dávala zaměstnancům možnost vyjádřit co by změnili na systému hodnocení ve ŠKODA AUTO a.s. Na tuto otázku odpovědělo 24 z celkového množství oslovených. K nejčastějším odpovědím byly požadavky na častější zpětnou vazbu, zlepšení nabídky benefitů v sociální oblasti, kdy spousta zaměstnanců je samoživiteli a uvítali by větší podporu, dále pak větší informovanost o dění v oddělení.

5.3. Doporučení na základě šetření

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je personální práce se zaměstnanci na vysoké úrovni. I přesto v osloveném oddělení kde byl proveden výzkum, jsou oblasti u kterých je nutno klást vyšší důraz na práci s pracovníky. Tyto oblasti se týkají kritérií pro hodnocení zaměstnanců a vše obecném povědomí o těchto kritériích, návrhem je zavést informační workshop pro zaměstnance, kde by jim byla při častějších informačních workshopech zavedena do podvědomí tato kritéria a dosahovalo se tak vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Větším problémem, který vnímám je motivace zaměstnanců ze strany vedoucího pracovníka, kdy 36% zaměstnanců je nespokojeno s motivací od vedení. Je proto potřeba, aby došlo ke změně přístupu k vedení. Možností jak dosáhnout zlepšení existuje celá řada. Levnější varianta pro společnost spočívá v seznámení zaměstnanců s kritérii pomocí letáčků, další možnost je zajistit pro zaměstnance hodnotící rozhovor, který je v tuto chvíli již ve společnosti používán pro mimotarifní zaměstnance a manažery. Tento rozhovor bych zavedl pro THZ pracovníky.

I když je množství benefitů nabízené zaměstnavatelem na vysoké úrovni, doporučil bych společnosti zaměřit se více na sociální podporu tzv. rodičů samoživitelů v oblasti starostí s dětmi.

Posledním doporučením, které z průzkumu vyplynulo, se týká informovanosti zaměstnanců v oddělení. Ve společnosti existuje informační setkání pracovníků dané oblasti, toto probíhá jedenkrát za tři měsíce, kde jsou zaměstnanci informováni o krátkodobých i dlouhodobých záměrech vedení. Doporučení spočívá v přenesení těchto informačních setkání do nižších vrstev oddělení společnosti a v kratších intervalech např. jedenkrát za měsíc.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat proces hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Při zjištění možných nedostatků navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stavu na základě informací získaných v teoretické části, která je vypracována z odborných literatur a konfrontovat, doplnit s údaji, které byly získány v empirickém šetření.

Teoretická část slouží hlavně pro pochopení problematiky hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců z všeobecného hlediska.

Praktická část obsahuje základní charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO a.s. včetně předmětu podnikání, jimž se společnost zabývá, dále analýza systému hodnocení, představení výsledků empirického šetření, zároveň jeho vyhodnocení.

Pro zajištění potřebných informací byl sestaven dotazník jako nástroj, pomocí kterého měli být ověřeny 3 hypotézy: č. 1: Zaměstnanci společnosti v dotazovaném oddělení jsou dostatečně seznámeni s kritérii, dle kterých jsou hodnoceni. č. 2: V osloveném oddělení jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni k výkonu, v neposlední řadě č. 3: V oddělení mají zaměstnanci dostatečnou zpětnou vazbu. Podklady pro vypracování bakalářské práce byly získány z uvedené literatury, vnitřních podkladů společnosti a internetových zdrojů.

Hypotéza č. 1 se potvrdila pouze částečně, jelikož polovina oslovených zaměstnanců neznala kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. Toto je způsobeno novými pracovníky v oddělení a jeho expanzí v poslední době, proto ještě nejsou dostatečně seznámeni s kritérii hodnocení. I přes to po vyhodnocení dalších otázek souvisejících otázek k hodnocení, pracovníci již znali souvislosti mezi závislostí hodnocení a motivací.

Hypotéza č. 2 týkající se motivace dotazovaných pracovníků byla potvrzena, zaměstnanci jsou dostatečně motivováni.

Hypotéza č. 3 se na základě odpovědí na otázky 1 a 5 potvrdila, zaměstnanci v dotazovaném oddělení považují zpětnou vazbu jako důležitou součást jejich hodnocení a 85% je spokojeno i s četností s jakou je jim poskytována.

Na základě šetření, vlastních zkušeností, teoretických výstupů a zpracování této práce, které jsem za dobu studia mohl načerpat, byla navržena doporučení pro zlepšení

stavu, která jsou uvedena v této práci. Dle mého názoru, bych řekl, že na základě zjištěných poznatků z empirického šetření, lze říci, že cíl, který byl na začátku této práce popsán a to pokusit se analyzovat proces hodnocení zaměstnanců a vliv na jejich motivaci byl dosažen.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 203 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2009. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- TOMŠÍK, P., DUDA J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno : Mendelejova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- ŠKODA AUTO a.s. Výroční zpráva 2014 [online]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment centre
BARS – Behavioral anchored rating scales
THZ – Technickohospodářský zaměstnanec
DP – Dělnická profese
MBO – Management by objectives
tzv. – tak zvaně
VW – Volkswagen AG
WRC – World rally car

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	10
Obrázek 2: Proces motivace	23
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek 4: Složky celkové odměny	32
Obrázek 5: Výrobní závody ŠKODAAUTO a.s.	36
Obrázek 6: Kvalifikační struktura zaměstnanců	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura podle pohlaví	44
Graf 2: Přehled dosaženého vzdělání respondentů	44
Graf 3: Přehled odpovědí k otázce č. 1	45
Graf 4: Přehled odpovědí k otázce č. 3	46
Graf 5: Přehled odpovědí k otázce č. 4	46
Graf 6: Přehled odpovědí k otázce č. 5	47
Graf 7: Přehled odpovědí k otázce č. 6	47
Graf 8: Přehled odpovědí k otázce č. 7	48
Graf 9: Přehled odpovědí k otázce č. 8	48
Graf 10: Přehled odpovědí k otázce č. 9	49
Graf 11: Přehled odpovědí k otázce č. 10	49

Graf 12: Přehled odpovědí k otázce č. 11	50
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Věková struktura respondentů	44
---	----

Tabulka 1: Přehled četnosti odpovědí k pořadí motivátorů	45
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A - DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s.,
tímto bych Vás chtěl požádat o spolupráci na výzkumu. Výsledky budou použity pro zpracování mé bakalářské práce a mohou být zároveň přínosné i pro firmu. Prosím Vás proto o pravdivé a pečlivé vyplnění následujícího dotazníku. Současně bych Vás chtěl ujistit, že dotazníky jsou zcela anonymní a data z nich získaná budou zpracována pouze hromadně. Předem Vám děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Předem Vám děkuji za Váš čas.

A. Nejprve prosím vyplňte následující údaje. Svou odpověď označte křížkem do odpovídajícího čtverečku:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Jaký je Váš věk?

18 – 25 let

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 55 let

56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Úplné střední bez maturity

Úplné střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

B. Zakřížkujte hodnoty 1-4 (případně 1-5) podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními.

1. Zpětnou vazbu vnímáte jako

velmi důležitou

 1

spíše důležitou

 2

spíše nedůležitou

 3

velmi nedůležitou

 4

2. Co mne v mé práci nejvíce motivuje – seřadte podle důležitosti od 1 do 6

peníze

pochvala

možnost dalšího vzdělání

možnost postupu

stabilita zaměstnání

zaměstnanecké výhody

Nyní prosím zakřížkujte hodnoty 1-4 podle toho, do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními. Přitom:

1 – Ano 2 – Spíše ano 3 – Spíše ne 4 – ne

3. Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?

1 2 3 4

4. Jsem dostatečně motivován/a svým přímým nadřízeným k podávání lepších výkonů

1 2 3 4

5. Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často

1 2 3 4

6. Jsou mi dobře známa kritéria, podle kterých je má práce hodnocena

1 2 3 4

7. Nastavená kritéria pro hodnocení mé práce jsou spravedlivá

1 2 3 4

8. Zním zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnavatelem nabízeny

1 2 3 4

9. Benefity které mi zaměstnavatel poskytuje, jsou dostačující

1 2 3 4

10. Hodnocení mého pracovního výkonu má mít vliv na výši mé mzdy

1 2 3 4

11. Jsou mi známy návaznosti hodnocení pracovního výkonu na systém odměňování

1 2 3 4

12. Co byste změnit na systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno Autora: Klimpera Jan

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Proces hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na jejich motivaci

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh:47

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.