Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Bc. Kristýna Tomášková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Tomášková

Ekonomika a management

Název práce

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

---

Cíle práce

Cílem závěrečné práce je v teoretické rovině vymezit problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci.
Cílem praktické části závěrečné práce práce je zhodnotit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně navržení zlepšujících opatření.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, motivace, stimulace

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové PhD. za její vedení, podporu a cenné rady, odborné znalosti a zkušenosti během mého výzkumu a psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé kamarádce Bc. Romaně Klovanyčové za její přínos a podporu v průběhu psaní této diplomové práce. Nakonec bych chtěla vyjádřit mé upřímné poděkování své rodině za jejich neustálou podporu a trpělivost během celého mého studia.

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, kterou je společnost XLCZ Nábytek s. r. o., která je na trhu známá pod obchodní značkou XXXLutz. V teoretické části práce jsou vysvětleny důležité pojmy související s hodnocením a odměňováním pracovníků. Jsou zde charakterizovány systémy hodnocení, jejich cíle a přínosy, procesy, kritéria a metody. Dále je v teoretické části charakterizováno odměňování pracovníků a pojmy s ním spojené. Jsou zde popsány cíle, systémy a způsoby odměňování, složky odměňování a zaměstnanecké benefity. Zároveň je zde rozebrána i problematika generací X, Y a Z a jejich nároků na práci a odměňování. Konec teoretické části práce nabízí kapitolu věnovanou motivaci. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu současného systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti XXXLutz. Společnost je zde charakterizována, je popsána její historie a uvedeny jsou její další základní údaje. Dále je v této části práce proveden výzkum systému hodnocení a odměňování. Na tento výzkum následně navazují zjištěné výsledky z dotazníkového šetření, které jsou rozebrány i z pohledu generací X, Y a Z. Na základě údajů zjištěných v praktické části práce je provedeno zhodnocení a doporučení stávajících systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti XXXLutz.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, zaměstnanecké benefity, motivace, stimulace, generace XYZ

System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

Abstract

The thesis deals with the topic of the system of evaluation and remuneration of employees in a selected organization, which is the company XLCZ Nábytek s. r. o., which is known on the market under the brand XXXLutz. The theoretical part of the thesis explains the important concepts related to the evaluation and rewarding of employees. The evaluation systems, their objectives and benefits, processes, criteria and methods are characterized. In addition, the theoretical part characterizes employee remuneration and concepts related to it. The objectives, systems and methods of remuneration, components of remuneration and employee benefits are described. At the same time, the issues of Generations X, Y and Z and their demands on work and remuneration are discussed. The theoretical part of the thesis ends with a chapter on motivation. The practical part of the thesis focuses on the analysis of the current system of employee evaluation and remuneration at XXXLutz. The company is characterized, its history is described, and other basic data are given. Furthermore, the research of the evaluation and remuneration system is carried out in this part of the thesis. This research is then followed by the findings of the questionnaire survey, which are also analysed form the perspective of Generation X, Y and Z. On the basic of the data found in the practical part of the thesis, an evaluation and recommendation of the current evaluation and remuneration systems of XXXLutz employees is made.

Keywords: human resource management, performance management, employee evaluation, remuneration of employees, employee benefits, motivation, stimulation, Generation XYZ

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 11

3 Teoretická východiska 15

3.1 Řízení lidských zdrojů 15

3.1.1 Řízení pracovního výkonu 16

3.2 Personální činnosti 18

3.2.1 Tvorba a analýza pracovních míst 18

3.2.2 Plánování personálu 18

3.2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace personálu 18

3.2.4 Řízení a rozmisťování personálu 19

3.2.5 Hodnocení a odměňování personálu 19

3.2.6 Rozvoj personálu 19

3.2.7 Uvolňování personálu 19

3.2.8 Personální správa 20

3.3 Hodnocení pracovníků 20

3.3.1 Systém hodnocení pracovníků 21

3.3.2 Cíle a přínosy hodnocení pracovníků 22

3.3.3 Proces hodnocení pracovníků 24

3.3.4 Hodnotitelé 26

3.3.5 Typy hodnocení pracovníků 29

3.3.6 Kritéria hodnocení pracovníků 30

3.3.7 Metody hodnocení pracovníků 30

3.3.8 Návaznost na odměňování 36

3.4 Odměňování pracovníků 37

3.4.1 Cíle odměňování pracovníků 38

3.4.2 Systém odměňování 38

3.4.3 Způsoby odměňování 39

3.4.4 Složky odměňování 40

3.4.5 Mzda a plat 40

3.4.6 Zaměstnanecké výhody 44

3.4.7 Zaměstnanecké výhody a generace X, Y, Z 48

3.5 Motivace 52

3.5.1 Motivační faktory 53

4 Vlastní práce 56

4.1 Charakteristika zvolené organizace ... 56
4.1.1 Historie společnosti XXXLutz ... 56
4.2 XXXLutz v České republice ... 57
4.2.1 Organizační a řídící struktura ... 58
4.2.2 Základní údaje společnosti ... 59
4.3 Hodnocení pracovníků ... 59
4.3.1 Strukturovaný rozhovor ... 59
4.3.2 Školení vedoucích pracovníků o problematice hodnocení pracovníků ... 61
4.3.3 Zahájení pohovoru ... 61
4.3.4 Vedení pohovoru ... 62
4.3.5 Po pohovoru ... 62
4.3.6 Mystery shopping ... 62
4.4 Odměňování pracovníků ... 63
4.4.1 Struktura mzdy v XXXLutz ... 63
4.4.2 Benefity v XXXLutz ... 65
4.5 Výsledky dotazníkového šetření ... 69
4.6 Výsledky dotazníkového šetření z pohledu generací ... 86

5 Zhodnocení a doporučení ... 92
5.1 Zhodnocení stávajícího systému hodnocení ... 92
5.2 Zhodnocení stávajícího systému odměňování ... 92
5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření ... 92
5.4 Doporučení ... 96

6 Závěr ... 99

Seznam použitých zdrojů ... 102

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek ... 106
7.1 Seznam obrázků ... 106
7.2 Seznam tabulek ... 106
7.3 Seznam grafů ... 106
7.4 Seznam použitých zkratek ... 107

Přílohy ... 108

1 Úvod

V oblasti řízení lidských zdrojů dochází k neustálému rozvoji a novým zjištěním, které jsou zaváděny do praxe. Organizace se snaží získávat zaměstnance, kteří mají určité znalosti, zkušenosti, jsou loajální a angažovaní a pro společnosti tak představují to nejcennější, co mají. Z toho důvodu se společnosti snaží nové adepty na pracovní pozice zaujmout a následně o ně pečovat a to za pomocí zavedených personálních postupů, mezi které patří jejich hodnocení a odměňování. Tyto dvě personální činnosti patří z pohledu pracovníků mezi velmi důležité procesy, jelikož pomocí nich mohou společnosti zvyšovat jejich spokojenost, posilovat jejich vazbu na samotnou společnost a také snižovat riziko odchodu pracovníků ze společnosti.

Tato diplomová práce se zaměřuje právě na problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, jež jsou klíčovými faktory pro úspěch každé organizace. V současné době je často hodnocení a odměňování řešeno v problematice mezigeneračních rozdílů. V praxi je možné se setkat s názory, které uvádí, že k čím mladší generaci pracovníci náleží, tím méně se jim chce pracovat a tím vyšší mzdy očekávají. Obecně lze však říci, že nejmladší generace vždy využívají to, co jim svět nabízí. Proto je v dnešní době časté, že příslušníci nejmladší generace studují déle, než předchozí generace a také vyrážejí častěji na delší zahraniční cesty, především z důvodu, že chtějí objevovat svět a učit se nové jazyky. Proto v této diplomové práci bude rozebrána i problematika generací X, Y a Z a to z pohledu hodnocení a odměňování těchto pracovníků.

Je důležité, aby organizace neustále inovovaly své procesy hodnocení i odměňování pracovníků právě z důvodu, že novější generace již mají zájem o jiné benefity, než generace předchozí. Často se snaží více skloubit pracovní a osobní život a tomu by také měly odpovídat nabízené zaměstnanecké benefity.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci, kterou je společnost XLCZ Nábytek s.r.o., působící na trhu pod obchodní značkou XXXLutz, a návrh případných změn.

Pro uskutečnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

- definovat problematiku hodnocení pracovníků, objasnit účel a cíl při hodnocení pracovníků a popis metod, které jsou využívány v systému hodnocení pracovníků v teoretické rovině;
- definovat oblast odměňování a motivace pracovníků a jejich vzájemných vztahů;
- identifikovat rozdíly mezi generacemi X, Y, Z a jejich názory na zaměstnanecké výhody;
- charakterizovat stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci;
- identifikovat postoje pracovníků k stávajícímu systému hodnocení;
- identifikovat postoje pracovníků ke stávajícímu systému odměňování;
- porovnat postoje pracovníků na systémy hodnocení a odměňování dle vykonávané pracovní pozice;
- porovnat postoje pracovníků na systémy hodnocení a odměňování podle generací X, Y, Z.

2.2 Metodika

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části. Tvorba teoretické části práce vycházela z metody studia dokumentů. Praktická část práce byla vytvořena na základě dosažených výsledků kvalitativních i kvantitativních výzkumů.

Zpracování diplomové práce vycházelo z níže uvedených postupových bodů, a to za využití vědeckých metod a technik.

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.

   Tvorba této části diplomové práce byla vytvářena na základě metody studia dokumentů, objasněny zde byly pojmy vztahující se k dané problematice. Pomocí metody komparace byly vysvětleny pohledy a názory odborníků z oblasti této problematiky. Poznatky získané na základě zpracování literární rešerše byly následně využity pro praktickou část diplomové práce.

3. Charakteristika zvolené organizace.

   V této části práce byla představena zvolená organizace. Uvedeny byly základní údaje o společnosti, předmět jejího podnikání, její historie a organizační struktura. Pro tvorbu charakteristiky organizace byly využívány především interní zdroje subjektu a zdroje, které jsou touto organizací vytvářeny a jsou veřejně dostupné.

4. Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu

   Výzkumná část práce byla provedena v souladu s dílčími cíli práce, tj.:

   - **Charakterizovat stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci.**

     V této části výzkumu byl proveden výzkum aktuálních systémů určených pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Potřebné informace pro tento výzkum byly získány prostřednictvím interních firemních dokumentů a rozhovorů s odpovědnými osobami.

   - **Identifikovat postoje pracovníků k stávajícímu systému hodnocení a k stávajícímu systému odměňování.**

     Pro zjištění subjektivních názorů pracovníků byly provedeny dva výzkumy. Kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníku byl vytvořen pro sběr postojů pracovníků a kvalitativní výzkum byl realizován s pracovníky personálního oddělení formou osobního rozhovoru pro sběr primárních dat od hodnotitelů, dedukcí a indukcí pak byly tyto výsledky prezentovány.

   Před samotným zahájením sběru dat kvantitativního výzkumu byla na vybrané skupině pěti pracovníků provedena pilotní studie, kterou Disman (2021) popisuje jako studii, jejíž cílem je na malé skupině ověřit, zda požadované informace existují a jsou dosažitelné, ačkoliv technika v této fázi se může lišit od plánované techniky ve vlastním výzkumu. Kvantitativní výzkum byl

zpracován na základě techniky standardizovaného písemného dotazování v elektronické formě. Disman (2021) uvádí, že standardizované techniky využívají striktně jednotné podněty a také, že jednotlivé odpovědi bývají často omezeny na volbu z předem připraveného souhrnu odpovědí, které lze označit jako uzavřené otázky, avšak pro zabezpečení, že daný souhrn odpovědí umožňuje veškeré alternativy odpovědí a zároveň, aby se tyto odpovědi vzájemně nevylučovaly, nebo nebyly duplicitní, je u otázek často volena i možnost volby otevřené odpovědi. Výše zmíněný kvantitativní výzkum v podobě standardizovaného dotazníku byl předložen vybranému vzorku pracovníků organizace. Tento vzorek byl určen vykonávanou pozicí a místem pracovního výkonu. Před vypracováním dotazníků byli respondenti informování o významu dotazníku. Data získaná z dotazníků byla zpracována anonymně a byla dále použita při zpracování primárních dat.

Pro bližší poznání problematiky hodnocení a odměňování v organizaci byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu v podobě osobního rozhovoru, která se využívá v situacích, kdy je potřeba problematiku zkoumat v širším kontextu a doplnit ji o různé názory, které pomohou odhalit nové důležité souvislosti (Vojtíšek, 2012). Zpracování kvalitativního výzkumu bylo vytvořeno na základě osobních rozhovorů se zodpovědnými osobami z personálního oddělení. Při rozhovorech byla data zaznamenávána písemně, případně prostřednictvím zvukových stop. Otázky kvalitativního výzkumu byly předem vytvořené a následně byly tyto otázky doplňovány podotázkami v průběhu rozhovoru.

- **Porovnat postoje pracovníků na systémy hodnocení a odměňování dle vykonávané pracovní pozice.**

  V této části výzkumu byly s použitím metody komparace hodnoceny postoje pracovníků podle vykonávané pracovní pozice. Data využívaná v této části práce byla použita z dotazníkových šetření z předchozí části výzkumu.

Realizace dotazníkového šetření byla uskutečněna prostřednictvím Formuláře Google. Tento formulář byl rozeslán prostřednictvím interního e-mailu všem zaměstnancům XXXLutz v České republice. Samostatný formulář byl složen z 22 otázek, které byly zaměřeny na hodnocení, odměňování, motivaci a demografické údaje. Dotazník byl

složen z otázek, které měly uzavřenou formu anebo polouzavřenou formu odpovědí. Výchozí parametry provedeného výzkumu byly následující:

Základní údaje dotazníkového šetření:

- Autor průzkumu: Bc. Kristýna Tomášková
- Časové vymezení průzkumu: 23. 01. 2023 – 06. 02. 2023
- Počet respondentů: 110
- Počet otázek: 22
- Návratnost dotazníku: 16,92 %

5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů

   Tato část práce zhodnocuje zjištěné poznatky z kvantitativního i kvalitativního výzkumu. K současným systémům zde byly shrnuty výhody a nevýhody a byly navrženy možnosti řešení případných nedostatků.

6. Formální dokončení práce

3 Teoretická východiska

V úvodu této kapitoly je důležité vymezit a vysvětlit některé pojmy, které jsou důležité pro oblast hodnocení a odměňování pracovníků. Především se jedná o základní charakteristiku řízení lidských zdrojů, jejichž významnou složku tato oblast tvoří.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako přístup, který je strategický a logicky promyšlený, k řízení nejcennějšího zdroje – lidí, kteří ve společnosti vykonávají pracovní činnost a kteří napomáhají k dosažení cílů společnosti, a to individuálně i kolektivně (Armstrong, 2007).

Dle Koubka (2015) lze v širším pojetí za úkol řízení lidských zdrojů označit nepřetržité zlepšování výkonu organizace, a to pouze za využití veškerých zdrojů, které jsou finanční, materiální, informační a lidské, které má organizace k dispozici. Lidské zdroje však rozhodují o využití finančních i materiálních zdrojů, proto lze říci, že i zbylé zdroje organizace jsou rozhodovány i zlepšovány prostřednictvím řízení lidských zdrojů.

Za cíl řízení lidských zdrojů označuje Armstrong (2007) zajištění schopnosti organizace plnit své cíle prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů plní cíle v následujících oblastech:

- efektivnost organizace – vytváření účinných postupů při řízení znalostí a talentů, které jsou klíčové pro konkurenceschopnost firmy;
- řízení lidského kapitálu – lidský faktor v organizaci zabezpečující dlouhodobé přežití organizace, který má schopnost učení se, kreativity, inovace, změn, a to za předpokladu motivace pracovníka – cílem organizace je získávat a udržovat si kvalifikované, dlouholeté a motivované pracovníky;
- řízení znalostí – podporování rozvoje specifických znalostí a dovedností, které vychází z postupů vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí ke zlepšení procesů učení se a výkonu v organizaci;
- řízení odměňování – zvyšování motivace a pracovní angažovanosti zaměstnanců pomocí hodnoticích a odměňovacích postupů;

- zaměstnanecké vztahy – udržování harmonických a produktivních vztahů mezi managementem a pracovníky;
- uspokojování rozdílných potřeb – vyvážení a respektování potřeb všech účastnících se stran, kdy pro management jsou zajišťováni pracovníci, kterým jsou poskytovány stejné příležitosti i přes individuální a skupinové rozdíly ve stylu práce, osobních potřebách a v aspiracích.

Moderní řízení lidských zdrojů má vyvažovat tvorbu pracovních míst a úkolů na základě schopností a preferencí jednotlivých pracovníků, a to s respektováním individuality, vzdělanosti a osobnosti lidí. Pro řízení lidských zdrojů je velmi důležitá flexibilita, která může být zpomalována, pokud jsou pracovní místa přesně definována. Proto je důležité nahrazovat přesně určená pracovní místa za systém flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily, které jsou specifikované s ohledem na situaci a profil daného pracovníka a také vynaložit maximální množství prvků, které zvyšují motivaci pracovníka. Tyto zásady jsou hlavním východiskem přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tzv. řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015).

3.1.1 Řízení pracovního výkonu

Hodnocení a odměňování pracovníků je součástí komplexnější oblasti nazývané řízení pracovního výkonu. Podle Koubka (2015) se obecně jedná o sjednocení dohody, která může mít ústní i písemnou podobu, o budoucím pracovním výkonu a získávání schopností, které jsou potřebné k danému pracovnímu výkonu. Na základě této dohody je pak provázaná tvorba pracovních úkolů, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníka.

Armstrong (2007) pak dále uvádí, že řízení pracovního výkonu je záležitostí pro liniové manažery. Je to proces, během kterého je rozvíjen individuální i skupinový výkon, což má za následek i zlepšení pracovního výkonu organizace. Jedná se o procesy, v průběhu kterých jsou vytvářena sdílená a všeobecná porozumění toho, čeho má být dosaženo, a to za určitého přístupu k řízení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude v kratším či delším časovém horizontu dosaženo.

Thomsonová (2007) k těmto definicím o řízení pracovního výkonu přidává, že se jedná o stálý evoluční proces, který se zaměřuje na nepřetržité zlepšování. Pomocí správného řízení pracovního výkonu dochází k přeměňování cílů organizace za individuální, týmové, a i útvarové cíle. Je zde větší pracovní zaměření na spolupráci a shodu než na autoritu,

kontrolování, ovládání či donucování. Dochází k větší podpoře a podněcování samostatného řízení osobního pracovního výkonu s výrazným propojením rozvoje zaměstnanců.

V praxi bývá často zaměňován pojem pracovní výkon a pracovní výkonnost. Rozdíly mezi těmito pojmy uvádí Wagnerová (2008): jako pracovní výkon je označován výsledek určité činnosti pracovníka, který je plněn v daném čase a za daných podmínek, oproti tomu pracovní výkonnost je dlouhodobé obecné vyjádření pracovního výkonu jedince. Armstrong (2007) pracovní výkon představuje jako výsledek výběru individuálních činností, které vedou k požadovanému výsledku.

Často dochází i k zaměňování pojmů řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu, avšak mezi těmito pojmy existují významné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu, neboli hodnocení pracovníků je založeno na formálním hodnocení a posuzování zaměstnanců jejich nadřízenými. Zpravidla se jedná o tzv. hodnoticí rozhovor, který probíhá jednou ročně, jehož účelem je právě hodnocení. Naopak řízení pracovního výkonu, jak již bylo zmíněno výše, je soustavný, komplexní, širší a přirozenější proces řízení, během něhož jsou vyjadřována vzájemná očekávání a důležitou roli při něm hrají i manažeři, kteří zde zastupují pomocnou a podpůrnou roli se zaměřením na budoucnost (Armstrong, 2007). Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu jsou uvedeny v tabulce č. 1:

Tabulka 1 Rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu

Krok hodnocení	**Hodnocení pracovního výkonu**	**Řízení pracovního výkonu**
Charakteristika	Hodnocení a posuzování výkonu shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Posuzování výkonu	Každoroční hodnoticí pohovor	Soustavné posuzování a zkoumání pracovního výkonu během formálního setkání
Způsob posuzování výkonu	Využívání klasifikace, časté bodování	Klasifikace, bodování méně časté
Systém, proces	Monolitický systém	Flexibilní proces
Cíle	Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Spojení s odměňováním	Časté propojení s odměňováním	Přímé vazby na odměny jsou méně pravděpodobné
Administrativa	Byrokratický systém – složitá administrativa	Dokumentace na minimální úrovni
Odpovědnost	Personální útvar	Linioví manažeři

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007)

Hroník (2006) ve své publikaci shrnuje: *„Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti.“*

3.2 Personální činnosti

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je provádět činnosti související s personálem, které jsou někdy označovány jako personální služby nebo funkce a tvoří praktickou část personální práce. Existuje mnoho různých přístupů a výkladů toho, co tyto personální činnosti obnášejí (Koubek, 2015).

3.2.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Při tvorbě pracovního místa je práce personalisty zaměřena na to, jak správně definovat pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti daného pracovního místa. Zároveň je s touto činností spojena tvorba materiálů s popisem a specifikací pracovních míst a jejich aktualizace (Koubek, 2015).

3.2.2 Plánování personálu

Během personálního plánování se personalisté snaží co nejlépe a nejpřesněji zabezpečit budoucí požadavky na pracovní pozici organizace. V průběhu plánování se vytváří tzv. personální plány, které odpovídají na otázky, jaká pracovní síla bude potřeba zaměstnat, kdy a kde bude potřeba a také kolik pracovní síly bude nutné zajistit (Brodský, 2010).

3.2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace personálu

Do personálních činností spojených se získáváním, výběrem a přijímáním personálu lze zařadit např. přípravu informací o volných pracovních místech a jejich následné zveřejňování. V rámci náboru jsou pak uchazeči vybíráni podle kvalifikace, praxe a dalších kompetencí, které tvoří soubor požadavků. Samostatný výběr pracovníků pak může mít různé formy, např. pohovor, testování, assessment centre aj. Přijetí zaměstnance je učiněno na základě podpisu pracovní smlouvy nebo jmenováním do funkce (Brodský, 2010). Po nástupu do pracovního poměru prochází pracovník procesem, ve kterém se seznamuje s pracovním prostředím, pracovními úkoly a podmínkami a pracovním kolektivem. Pro snadné a rychlé začlenění nových pracovníků je vytvářen tzv. adaptační plán pro každou pozici (Koubek, 2015).

3.2.4 Řízení a rozmisťování personálu

Při řízení personálu dochází ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, ale i celého týmu. S pomocí řízení je dosahováno lepších výsledků plánovaných cílů, norem a předpokladů. Rozmisťování pracovníků má za cíl zařadit na určité pracovní místo pracovníka, jehož kompetence nejvíce odpovídají danému pracovnímu místu (Armstrong, 2007).

3.2.5 Hodnocení a odměňování personálu

Odměňování pracovníků souvisí s hodnocením a motivací pracovníků. Pokud vedoucí zaměstnanec správně hodnotí svého podřízeného, tak je pak podřízený pracovník více motivovaný k dosahování lepších výkonů a pro organizaci se pak stává více prospěšným. V průběhu hodnocení má pracovník možnost dozvědět se, které věci dělá správně, ve kterých by se měl zlepšit a také odkud pramení jeho případné bonusy nebo prémie. Vzhledem k propojenosti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků je důležité, aby byl celý systém správně nastavený tak, aby motivoval pracovníky k co nejlepším výkonům.

Všechny tyto kroky organizace činí za účelem zvyšování dlouhodobé konkurenceschopnosti, jelikož pro přežití na trhu jsou potřebné kvalitní lidské zdroje. Pomocí těchto kroků se snaží společnost zabezpečovat, že ze strany pracovníků nebude probíhat vyhledávání jiných pracovních pozic a tím způsobené nežádoucí odcházení pracovníků.

3.2.6 Rozvoj personálu

Rozvoj personálu a jeho vzdělávání zahrnuje veškeré povinné a nepovinné zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Během tohoto procesu zaměstnanci získávají, zvyšují, prohlubují a udržují svou pracovní kvalifikaci a dochází tak k rozvoji jejich kompetencí (Bartoňková, 2010).

3.2.7 Uvolňování personálu

V rámci uvolňování personálu lze činnosti rozdělit do dvou skupin a to na trvalé ukončování pracovního poměru a dočasné odchody personálu. Trvalé ukončení pracovního poměru může být z důvodu podané výpovědi, odchodu do penze, snižování počtu zaměstnanců, dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo okamžitým zrušením pracovního poměru. Dočasné odchody personálu jsou pak spojeny především s odchodem na mateřskou

dovolenou, se vzděláváním v podobě odchodu do škol nebo dlouhodobé stáže, případně s odchodem do veřejných funkcí (Kociánová, 2010).

3.2.8 Personální správa

Personální oddělení zajišťuje během procesů personální správy vedení osobních spisů zaměstnanců, jejich pracovních dob, pracovní smlouvy a záležitosti s nimi spojené, výpočty mezd a platů a zpracování příspěvků na sociální a zdravotní zabezpečení (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013). Pro zjednodušení a zrychlení procesů personální správy jsou využívány personální informační systémy (PIS), v angličtině označované jako Human Resource Information Systems (HR IS), které jsou specializovány tak, že poskytují komplexní integraci řízení personálních činností a jeho prostřednictvím získává personální oddělení efektivní prostředek pro komunikaci se zaměstnanci (Mužík, Krpálek, 2017).

3.3 Hodnocení pracovníků

Pro každou organizaci jsou klíčoví zaměstnanci, kteří jsou výkonní a svou práci vykonávají efektivně. Za účelem větší efektivnosti a výkonnosti u zaměstnanců jsou v organizacích vytvářeny, tzn. motivační systémy (Koubek, 2015). Motivační systémy jsou zaměřeny především na hodnocení a odměňování pracovníků, a právě prvnímu pojmu, tedy hodnocení pracovníků, bude věnována tato kapitola.

Hodnocení pracovníků je jednou z důležitých součástí řízení lidských zdrojů. Při hodnocení pracovníků je zjišťováno, jak pracovníci vykonávají svou práci, jak plní úkoly, jak naplňují požadavky svého pracovního místa, nebo týmové role, jaké mají chování při pracovním výkonu, jaké vztahy panují mezi spolupracovníky, a jaké chování mají k dalším osobám, se kterými jsou v rámci své práce v kontaktu, např. se zákazníky. Dále jsou výsledky těchto zjišťování předávány a projednávány s jednotlivými pracovníky a poté jsou společně hledány cesty a opatření, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivců (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) hodnocení pracovníků definuje jako významnou činnost, díky které získává organizace zpětnou vazbu o výkonech, jednání a schopnostech pracovníků. Dále dodává, že tento systém hodnocení poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu jejich působení v organizaci. Systémy hodnocení pracovníků, především ty, které jsou zaměřené na rozvoj schopností a kariéry pracovníků, označuje za účinný motivační nástroj.

Wagnerová (2008) uvádí: *„Správně provedené hodnocení vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k rozvoji komunikace a vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem, k odkrytí rezerv a slabin, k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců.“*

Při hodnocení získává hodnocený pracovník možnost se lépe orientovat v prioritách a má tedy možnost ovlivňovat svůj úspěch. Získává také prostor pro aktivní vyjádření se k hodnocení jeho individuálního výkonu, k důvodům jeho úspěchu, ale získává i zpětnou vazbu pro budoucí zlepšení. Hodnocený pracovník může otevřeně projevit svá očekávání, ambice a dlouhodobé představy o svém budoucím rozvoji (Wagnerová, 2008).

Na základě hodnocení pracovníků získává důležitá data i samotná organizace. Hodnocení pracovníků slouží jako nástroj pro komunikování cílů a to napříč celou organizací, tím jsou zvyšovány šance k dosažení dlouhodobých strategických cílů. Hodnocení pracovníků umožňuje organizaci orientovat lidský potenciál ve firmě směrem, který je přesně definovaný (Wagnerová, 2008).

Hodnocení pracovníků v organizaci by se mělo provádět ze tří základních důvodů. Prvním důvodem je změnit pomocí hodnocení pracovníků organizační kulturu a získat možnost lepší komunikace firemních priorit. Druhým důvodem je sdílení a sjednocení zájmů všech zúčastněných, jak strategických cílů a strategií organizace, tak i individuálních cílů a zájmů jednotlivých pracovníků. Posledním důvodem pro hodnocení pracovníků je očekávání, že na základě hodnocení dojde u pracovníků k určitému uvědomění a následně ke zvýšení výkonnosti (Hroník, 2006).

Je zřejmé, že systémy hodnocení pracovníků jsou pro organizace velice prospěšné, přesto v praxi často k hodnocení pracovníků vůbec nedochází. Manažeři se často hodnocením vyhýbají, snaží se je donekonečna odkládat nebo je provádět jen „formálně“. V některých organizacích dokonce systémy hodnocení pracovníků úplně chybí. V těchto případech často dochází k tomu, že samotní manažeři daných oddělení zavádějí vlastní hodnoticí pohovory, aby dosažení cílů jejich útvaru bylo rychlejší a především efektivnější (Bělohlávek, 2017).

3.3.1 Systém hodnocení pracovníků

Pilařová (2008) uvádí, že je možné se v praxi setkat s nejrůznějšími systémy hodnocení. Tyto systémy jsou vytvořeny na odlišných principech, postupech, pravidlech, využívají nejrůznější metody i kritéria pro hodnocení. Se systémy hodnocení je často spjata systematičnost, tzn. že hodnocení pracovníků se pravidelně opakuje v určitých časových

úsecích nebo na základě předem stanovených okolností. Zároveň jsou v těchto systémech předem stanoveny jasné postupy. Systémy hodnocení jsou prováděny písemně a bývají součástí osobní složky zaměstnance. Pilařová dále dodává, že hodnocení může být i nesystematické, tzn. je prováděno náhodně, podle momentální potřeby, nejsou předem stanoveny postupy, kritéria ani metody hodnocení. Toto nesystematické hodnocení probíhá ústně, má neformální charakter a je prováděno na základě obecně platných zásad o poskytování zpětné vazby.

Při sestavování systému hodnocení by si organizace měla dát pozor na propojení se základními očekáváními, která vyplývají z náplně práce a také na smysl dané pracovní pozice. Další propojení by mělo být navázáno se systémem motivace a případně i s dalšími personálními činnostmi, které jsou s ním spojeny. Také by měl být systém hodnocení pracovníků propojen s personální strategií, která je sestavena na základě organizační strategie firmy a zároveň by měl systém hodnocení korespondovat s firemní kulturou (Hroník, 2006).

3.3.2 Cíle a přínosy hodnocení pracovníků

Je důležité, aby si organizace před započetím samotného hodnocení pracovníků stanovila cíle, které chce na jeho základě sledovat. Proto je nezbytné nejprve stanovit cíle a úkoly, které budou při hodnocení sledovány. Tyto cíle hodnocení budou rozdílné podle individuálních skupin pracovníků, nebo někdy také podle jednotlivých pracovníků, ale vždy musí korespondovat s podnikovými cíli.

Při tvorbě kvalitních a správných cílů je možné vycházet z metody SMART – v překladu chytrý, inteligentní. Každý znak v tomto slově zastupuje vlastnosti správně stanovených cílů. Tyto vlastnosti uvádí Koubek (2015):

S – specific/stretching – konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné;

M – measurable – měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz;

A – achievable – dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince;

R – relevant – relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, aby přispívaly k jejich dosažení;

T – time-framed – časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.

Jako druhou možnou variantu pro stanovení dobrých cílů uvádí Wagnerová (2008) metodiku se zkratkou KARAT. Ta uvádí, že cíl by měl být:

K – konkrétní – přesně definovaný cíl s měřitelným výstupem;

A – ambiciózní – stanovený cíl není příliš náročný, ale ani příliš lehký;

R – reálný – cíl by měl být dosažitelný;

A – akceptovatelný – pracovníci, zapojeni do tvorby stanovení cíle, jsou snadněji cílem motivováni k jeho dosažení;

T – termínovaný – cíle by se mělo dosáhnout v předem stanoveném termínu.

Hroník (2006) zmiňuje, že hodnocení pracovníků nemusí být zaměřeno pouze na jeden konkrétní cíl, ale může být zaměřeno na několik cílů najednou. Avšak v tomto případě nelze mít zaměření na všechny tyto cíle ve stejné míře, jelikož by docházelo k rozptýlení nasazení a došlo by ke ztrátě zaměření se na cíl. Dále uvádí, že na základě personální strategie mohou být upřednostňované různé cíle, které se však liší podle určitých skupin pracovníků. Hroník dále uvádí nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků. Těmi dle Hroníka jsou:

- monitorování výkonů vzhledem ke stanoveným cílům a k dohodnutým normám v minulosti;
- pomoc učinit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- identifikace potenciálů pracovníků;
- možnost poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi o tom, jak se mu práce daří a kde by se mohl zlepšit;
- identifikace potřeb v oblasti rozvoje;
- příležitost pro pracovníka k projednání svých ambicí s nadřízeným;
- zlepšení budoucího výkonu pracovníka na základě stanovení cílů, stanovených postupů a podmínek jejich dosažení.

Pokud je systém hodnocení kvalitní, nastavený ve správný čas a je správně zaveden a řízen, lze jeho prostřednictvím zjistit řadu důležitých informací. Výčet těchto pro organizaci přínosných informací uvádí Pilařová (2008):

- poskytnutí a získání zpětné vazby o výkonu, rostoucích potřebách, potenciálu, spokojenosti, úrovni komunikace atd.;
- návrh a diskuse nezbytných změn a opatření, která se týkají způsobu výkonu práce, komunikace a chování;
- stanovení výkonových a rozvojových cílů a definování dohod;
- poskytování nezbytných informací pracovníkům, tzn. o pracovních povinnostech, řádných technologických postupech, seznámení se s firemními strategiemi a hodnotami atd.;
- motivování hodnoceného pracovníka k vyšším výkonům a k žádoucímu chování;
- objektivizace podkladů pro odměňování, kariérní rozvoj a růst zaměstnanců;
- posilování loajality prostřednictvím ovlivňování postojů vůči firmě, produktům i managementu aj.

3.3.3 Proces hodnocení pracovníků

Je důležité, aby před zahájením samotného procesu hodnocení, bylo popsáno, jak bude probíhat příprava na hodnoticí pohovor. Musí se předem stanovit, kdo bude hodnocený a kdo se stane hodnotitelem. Také musí proběhnout příprava, pomocí které bude rozhodnuto, jak hodnoticí pohovor bude vypadat, jaký bude mít postup, jaké zásady při něm budou dodržovány a jakým způsobem se budou řešit případné neshody, které mezi hodnoceným a hodnotitelem nastanou. Posledním bodem, který by měl být součástí přípravy hodnoticího pohovoru, by mělo být rozhodnutí o tom, co bude po pohovoru následovat – zda budou navržena opatření při zjištění nedostatků, zda bude docházet ke sledování pracovního výkonu, nebo pouze k průběžným kontrolám atd. (Bělohlávek, 2017).

Koubek (2015) uvádí, že proces hodnocení lze rozdělit na devět fází a ty lze rozčlenit do tří časových období.

Přípravné období

Přípravné období má čtyři fáze:

1. Stanovení předmětů hodnocení, pravidel, zásad a postupu hodnocení, vytvoření formulářů potřebných pro hodnocení.
2. Analýza pracovního místa, jeho popis a specifikace.
3. Formulace kritérií pracovního výkonu a jeho hodnocení. Výběr kritérií, stanovení norem pracovního výkonu, zvolení metod hodnocení a klasifikací daných pracovních výkonů.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení. Pracovníkům je sdělen účel, kritéria hodnocení, normy pracovního výkonu a zároveň jsou tyto body s pracovníky projednány.

Období získávání informací a podkladů

Pro získávání informací a podkladů jsou stanovené dvě fáze:

5. Zjišťování informací. Pracovníci jsou pozorováni při pracovním výkonu a jsou zkoumány jejich výsledky. Mimořádně důležitá fáze pro hodnocení pracovníků.
6. Dokumentace pracovního výkonu. Umožňuje získat retrospektivní informace, je možné kdykoliv se k zaznamenaným datům vrátit, tím jsou částečně eliminovány i budoucí spory a diskuse. Jedná se o zpětnou vazbu mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem. Samotná dokumentace by měla být pořizována a ukládána jednotným způsobem.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Během období pro vyhodnocování informací o pracovním výkonu nastávají tři fáze:

7. Vyhodnocení výsledků pracovního výkonu, chování, schopností a ostatních vlastností spojených s prací. Porovnání podle standardizovaných požadavků, norem, specifikací prací daného pracovního místa a očekávaných výsledků práce. Zaznamenané výstupy z této fáze musí být v písemné podobě.
8. Výsledky hodnocení, řešení problémů vyplývajících z rozhodnutí o hodnocení jsou předmětem rozhovoru s hodnoceným pracovníkem. Jedná se o rozhodující fázi pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance – závisí na ní, zda bude mít pro pracovníka motivační efekt či nikoliv.
9. Pozorování a zkoumání efektivnosti pracovního výkonu zaměstnance, poskytování pomoci pro zlepšení pracovního výkonu a to na základě předchozího hodnocení.

3.3.4 Hodnotitelé

V teorii i praxi se shodují názory, že nejoprávněnější osobou, která hodnotí určitého pracovníka je jeho přímý nadřízený. Ten vyhodnocuje všechny podklady hodnocení a sestavuje závěrečné vyhodnocování. Zároveň tento bezprostřední nadřízený vede hodnoticí pohovor a s pracovníkem následně navrhuje a projednává opatření, která vyplývají z hodnocení (Koubek, 2015).

Armstrong (2007) doplňuje, že pro zvýšení objektivity hodnocení je možné využívat i více hodnotitelů, nebo pozorovatelů. Do hodnocení mohou být zapojeni i vyšší, vrcholoví vedoucí pracovníci. Všechny osoby, které se na hodnocení podílejí, musejí být pečlivě zaškoleny.

Osoby, které mohou hodnocení pracovníka, provádět popisuje Koubek (2015):

Přímý nadřízený

Pokud hodnocení pracovníka probíhá prostřednictvím přímého nadřízeného, přináší to s sebou řadu výhod. Přímý nadřízený hodnoceného pracovníka má k dispozici všechny důležité informace o výkonu pracovníka – zná nejlépe úkoly, které vyplývají z dané pracovní pozice, zná způsob práce podřízeného, zná podmínky, za kterých pracovník provádí svou pracovní činnost a často zná také další možné vlivy na jeho pracovní výkon. Jelikož je v neustálém kontaktu s daným pracovníkem, poskytuje mu tak časté neformální hodnocení a formální hodnocení později představuje jejich logické vyústění. Další výhodou, která vyplývá z hodnocení bezprostředním nadřízeným je určitý vztah mezi podřízeným a nadřízeným, při kterém je hodnocení spíše lépe přijímáno, než v případě hodnocení jiným hodnotícím subjektem. Přesto se zde objevují i nevýhody v podobě určitého rizika subjektivní deformace, nebo nízkého stupně autority k přímému nadřízenému.

Vyšší nadřízený

V tomto případě se hodnotitelem stává nadřízený přímého nadřízeného. Ten může vystupovat v roli ověřovatele a schvalovatele hodnocení přímého nadřízeného. Vyšší nadřízený projevuje svůj názor na řádný a spravedlivý průběh hodnocení. Hodnocení může také provádět samostatně bez vázání se na přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka. Při tomto hodnocení je odbourána nevýhoda vyplývající z hodnocení přímým nadřízeným a to nedostatečná autorita. Toto hodnocení přináší výhodu zejména tehdy, jestliže má být hodnocení pracovníka východiskem pro budoucí povýšení či odměňování. Nevýhodou

v tomto případě může být určitá nedostatečná znalost jednotlivých pracovníků i jednotlivých pracovišť, a pak se může jednat o hodnocení prováděné z příliš velkého odstupu.

Pracovník personálního oddělení

Pracovníci personálních útvarů příliš často hodnocení pracovníků neprovádějí. Hodnotitelem se stávají až ve chvíli, kdy neexistuje žádný nadřízený, např. u výzkumných týmů určitých projektů, nebo v případech kdy hodnocení slouží jako nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků, nebo při hledání vhodných pracovníků pro nové projekty organizace. V tomto případě bývá organizace hodnocení velmi obtížná a závisí především na kvalitě předkládaných podkladů pro hodnocení a na schopnostech daného personalisty, který posuzuje úkoly a požadavky dané pozice.

Externí hodnotitel

Funkci externího hodnotitele může zastávat např. psycholog. Hodnotitel z externích zdrojů bývá využíván především pro hodnocení určitých aspektů pracovního potenciálu pracovníka nebo pracovního výkonu.

Zákazník

Hodnotitelem pracovníků se může stát i samostatný zákazník. Toto hodnocení je využíváno v případech, kdy se pracovník pravidelně setkává se zákazníky, nebo když je možné určit výrobek nebo službu, jejichž odpovědnost náleží danému pracovníkovi. Velkou nevýhodou v tomto případě je, že na hodnocení pracovníků zákazníci často odrážejí svou nespokojenost s výrobkem nebo službou. Další nevýhoda spočívá v tom, že zákazníci využívají možnost hodnocení pracovníků častěji v situacích, kdy jsou nespokojeni a méně často pokud jsou spokojeni. Zároveň zde hrozí i neobjektivnost, jelikož zákazníci často vytvoří hodnocení bez rozmyšlení, pouze pro to, aby splnili to, co je od nich očekáváno.

Spolupracovník

Hodnocení pracovníka může provést i spolupracovník nebo skupina spolupracovníků. Toto hodnocení bývá často spolehlivé, jelikož spolupracovníci znají nejlépe povahu vykonávané pozice, pracovníka i jeho pracovní výkon. I pro hodnoceného pracovníka bývá toto hodnocení přijatelnější, jelikož je v tomto případě rovnoprávnější postavení než v ostatních případech hodnocení. Nevýhodou je nízká angažovanost spolupracovníků na hodnocení.

Podřízený

Hodnocení podřízeným je v praxi využíváno pouze zřídka. Využíváno je pouze tehdy, pokud podřízení znají důvěrně povahu práce svého nadřízeného. Toto hodnocení je zaměřeno spíše na chování nadřízeného pracovníka. Po tomto hodnocení získává nadřízený pracovník představu o tom, jak je jeho pracovní chování vnímáno podřízeným a později při zlepšování své práce může k těmto okolnostem přihlédnout. Nevýhodu v tomto případě přináší silná tendence pro vyřízení si účtů s nadřízeným při anonymním hodnocení, a naopak při neanonymním hodnocení výrazná snaha se zalíbit.

Sebehodnocení

Sebehodnocení je vhodná průprava pro hodnoticí rozhovory, ale také jeden z dalších pohledů, které je možné společně porovnávat. Forma sebehodnocení je nejčastěji zpráva o výsledcích práce, nebo vyplnění hodnoticího formuláře. Nevýhodou je, že se pracovníci často neumí objektivně ohodnotit, někteří mají tendenci se přeceňovat, jiní naopak podceňovat.

Týmové hodnocení

Týmové hodnocení je využíváno především při potřebě odstranění jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení. Složení týmu bývá často následující: přímý nadřízený, spolupracovníci, psycholog, případné další osoby. Hodnotitelé v tomto případě hodnocení provádějí společně, v týmu, případně společně vybírají kritéria hodnocení a členy týmu.

Assessment centre

Assessment centre bylo vytvořeno na základě snahy o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Přesto jeho využití není univerzální. Jeho využívání vzrůstá při hodnocení rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Při hodnocení prostřednictvím Assessment centra je vytvářen komplexní obraz o schopnostech a pracovním výkonu a to při omezení působení subjektivních vlivů. Jedná se o neosobní hodnocení, a proto ho hodnocení pracovníci častěji akceptují. Assessment centre posuzuje hodnocené pracovníky komplexně. Nejedná se pouze o hodnocení pracovních výsledků, ale je také vhodný při potřebách rozmisťování a vzdělávání vedoucích zaměstnanců.

Ostatní veřejnost

Pracovníci mohou být také hodnoceni ostatní veřejností. Tento případ hodnocení je spíše vzácný, jelikož jeho implementace je možná pouze tehdy, pokud pracovníci dané organizace vystupují na veřejnosti.

3.3.5 Typy hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu lze rozdělit na pět typů. Tyto typy hodnocení uvádí Bělohlávek (2017):

1. **Neformální hodnocení**

   Jedná se o všední komunikaci každého dne vedoucích s pracovníky. Je to nejběžnější a nejčastější hodnocení, které je pracovníkům poskytováno, jelikož nadřízený v tomto případě přímo reaguje na úroveň odváděné práce.

2. **Finanční hodnocení**

   Je to nástroj pro spravedlivé stanovení mzdy pracovníkovi. Mělo by reflektovat náročnost vykonávané práce, ale i výsledky a osobní přístup pracovníka.

3. **Systematické hodnocení**

   Organizace zavádějí systematické hodnocení z důvodu zvýšení účinnosti motivačního systému a zároveň kvůli usměrnění rozvoje zaměstnanců. Standardně se tato hodnocení provádějí v pravidelných intervalech a skládají se z několika etap.

4. **Příležitostný monitoring**

   Lze ho považovat jako jinou variantu systematického hodnocení, ačkoliv při něm není dodržována pravidelnost, ale hodnocení může být zaznamenáváno v určitých stanovených stupnicích. Pokud nedochází k zaznamenávání hodnocení, je více podobné neformálnímu hodnocení. Příležitostný monitoring nastává příležitostně při poskytování zpětné vazby na základě pozorování jednání s třetí osobou – jednání s klientem atd.

5. **Víceúrovňové hodnocení**

   Označováno také jako hodnocení 360° při kterém je pracovník hodnocen z více pohledů. Tento typ hodnocení je blíže popsán v jedné z následujících kapitol.

3.3.6 Kritéria hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků musí splňovat určitá kritéria, která jsou předpokladem pro úspěšný průběh a následné využití výsledků hodnocení. Tato kritéria nesmí být stanovena jednotně pro všechny pracovníky. Pro každou pracovní pozici, pracovní činnost nebo pracovní oddělení musí být vhodně zvolena kritéria hodnocení, která odpovídají vykonávané práci. Přesto lze u většiny pracovních pozic některá základní uplatňovaná kritéria stanovit předem.

Před započetím hodnocení pracovního výkonu je nutné stanovit kritéria, která jsou určena pro měření daného pracovního výkonu. Kritéria, která jsou vhodná, přiměřená a spolehlivá jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění zadaných úkolů (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) uvádí, že kritéria pro hodnocení pracovníků by měla splňovat následující základní požadavky:

- **validita kritérií** – pomocí kritéria musí být měřeno to, co má být změřeno;
- **objektivita kritérií** – při použití daného kritéria na určitého pracovníka by měli různí hodnotitelé dojít ke stejným výsledkům;
- **nezávislost kritérií** – jedno kritérium nesmí vycházet z druhého;
- **adekvátnost kritérií** – kritéria musí odpovídat nárokům pracovní pozice;
- **relevantnost kritérií** – kritéria musí odpovídat schopnostem a dovednostem pro danou pracovní pozici;
- **srozumitelnost kritérií** – kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná;
- **počet kritérií** – počet kritérií nesmí být nepřiměřeně velký.

3.3.7 Metody hodnocení pracovníků

Pro hodnocení pracovníků lze využít celou řadu metod. Výběr metody hodnocení nastává poté, co jsou stanoveny důvody, proč bude hodnocení realizováno a kdo, případně co, bude předmětem hodnocení. Metody hodnocení pracovníků pak poskytují odpověď na otázku, jak bude hodnocení pracovníků vytvořeno, jaká konkrétní metoda bude zvolena.

K metodám, které jsou nejběžněji užívané, patří: párové srovnávání, zařazování, nucená distribuce, hodnoticí rozhovor, psychologické testy a dotazníky, metoda kritických událostí, hodnoticí škály, metoda stanovení cílů, metoda stanovení úloh a assessment centre. V praxi se lze často setkat s kombinacemi těchto metod (Pilařová, 2008).

Hroník (2006) uvádí, že metody hodnocení pracovníků lze rozdělit podle toho, jakou oblast hodnocení pokrývají a na jaký časový úsek se zaměřují. Časové horizonty lze rozdělit na tři skupiny metod:

1) **Metody zaměřené na minulost**
   Orientace na již proběhlé pracovní výkony.
2) **Metody zaměřené na přítomnost**
   Orientace na zhodnocení aktuální situace.
3) **Metody zaměřené na budoucnost**
   Orientace na předpověď toho, co by se mohlo stát.

Výčet metod, které lze při hodnocení pracovníků využít je následující:

Metoda párového srovnávání

Metoda párového srovnání je založena na principu srovnávání výkonů, případně kompetencí hodnoceného pracovníka se všemi dalšími pracovníky z dané pracovní skupiny. Srovnávání probíhá na základě přidělování bodů, každý pracovník, který v daném výkonu/kompetenci dosáhne nejlepších výsledků, obdrží jeden bod. Na závěr jsou jednotlivé body přidělené pracovníkům sečteny a je sestaveno pořadí hodnocených, případně jsou pracovníci rozřazeni do skupin na základě získaných bodů (Pilařová, 2008).

Metoda zařazování

Při metodě zařazování jsou hodnocení pracovníci seřazeni podle vybraných kritérií, např. podle výkonu, nebo úrovni kompetence, od nejlepšího pracovníka po nejhoršího pracovníka. Využití metody zařazování je vhodné ve skupinách do 15 osob. Pokud skupina čítá větší počet osob, je vhodné ji rozčlenit na další podskupiny, v rámci nichž probíhá zmíněné seřazování (Pilařová, 2008).

Metoda nucené distribuce

Pomocí metody nucené distribuce jsou pracovníci rozděleni do výkonnostních skupin na základě Gaussovy křivky. Rozdělení může vypadat například – A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = nevyhovující. Toto rozdělení vychází z předpokladu, že statisticky normální rozložení populace odpovídá i rozdílům mezi pracovníky, tzn. že pokud je skupina rozdělena do výše zmíněných pěti kategorií, tak ve skupině A bude 10 % hodnocených pracovníků, ve skupině B bude 20 % hodnocených, skupina C bude mít 40 % hodnocených pracovníků, skupina D bude složena z 20 %

hodnocených a poslední skupina E bude mít zbylých 10 % hodnocených pracovníků (Pilařová, 2008).

Metoda hodnoticího rozhovoru

Tato metoda je často součástí každého hodnocení pracovníka. Rozhovor má předem stanovené body, otázky, okruhy témat, ale je stanoven i postup rozhovoru, způsob vedení diskuse i způsob zpětné vazby. Na rozhovor se připravují hodnotitelé i hodnocení pracovníci, jelikož scénář rozhovoru je předem známý. Organizace často pořádají nejrůznější školení, jak vést a účastnit se hodnoticích rozhovorů. Na školeních jsou probírána témat vedení hodnoticích rozhovorů, v řešení konfliktu, sdělování a přijímání kritiky, aktivní naslouchání, argumentace aj. (Pilařová, 2008).

Metoda psychologických testů a dotazníků

Psychologické testy a dotazníky jsou v organizacích často vytvářeny za účelem zjištění informací o osobnosti hodnoceného pracovníka. Zjišťují se jeho schopnosti, vlastnosti, postoje, hodnoty aj. Nejčastěji jsou tyto metody aplikovány ze strany odborníků – psychologů – jelikož jsou velmi náročné na interpretaci zjištěných výsledků. Testování a dotazování může být individuálního i skupinového charakteru, často bývá kombinováno s rozhovorem a pozorováním, ale může být součástí i jiných hodnoticích metod. Nejčastěji jsou psychologické testy a dotazníky využívány při vybírání nových pracovníků, přeřazování pracovníků a za účelem rozvoje. Psychologické testování a dotazování je uzavřeno výstupem, který může mít podobu grafického zpracování testů, s písemně zhodnocenými jednotlivými kritérii a také se závěry učiněnými na základě testů, které obsahují i návrhy řešení zjištěných nedostatků (Pilařová, 2008).

Metoda kritických událostí

Při využití metody kritických událostí je potřebné, aby hodnotitel zaznamenával písemně zjištěné události, které nastaly při výkonu práce určitého pracovníka. Do záznamů jsou zapisovány informace o pracovním chování a to jak o uspokojivém chování, tak i o neuspokojivém výkonu. Následně pak takto shromážděné případy slouží jako základ pro vyhodnocení pracovního výkonu ale i jako podklad pro budoucí pracovní činnost pracovníka. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že je zapotřebí, aby hodnotitel pořizoval záznamy pravidelně, což může být časově náročné a nezábavné. Zároveň zde hrozí případný konflikt mezi hodnoceným pracovníkem a hodnotitelem (Koubek, 2015).

Metoda hodnoticí škály

Metoda hodnoticí škály, někdy také metoda hodnocení pomocí stupnice, je univerzální a snadno použitelná a umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce. Tato metoda je změřena na minulost. Hodnoticí škály mají tři základní typy:

- číselné/bodové škály – jednotlivá kritéria jsou ohodnocena pomocí čísel či bodů a výsledné hodnocení je vyjádřeno jako souhrn dosažených bodů za všechna posuzovaná kritéria;
- grafická škála – každé kritérium hodnocení je zmapováno na přímce a výsledné souhrnné hodnocení je vyjádřeno křivkou;
- slovní posuzovací škála – hodnocení je vyjádřeno slovně, nejčastěji přídavným jménem např. výborný, méně vyhovující, dobrý, nevyhovující, případně je nahrazeno stručnou charakteristikou určité situace např. dobrá, kladně hodnocená spolupráce, výrazná ochota ke spolupráci, není ochoten spolupracovat (Kocianová, 2010).

Metoda stanovení cílů – MbO

Vychází z cílů koncepce MbO – Management by Objectivies. Jedná se o metodu, která je zaměřená na budoucnost.

Metoda hodnocení podle stanovených cílů, nebo také podle výsledků se využívá zejména při hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Pracovníci se podílejí na stanovení cílů, které jsou předem přesně definované, termínované a mají zpracovaný plán, podle kterého bude dodržován postup pro dosažení cílů, ale také jsou vytvořeny podmínky pro možnost jejich splnění. Vyhodnocení probíhá na základě komparace splněných cílů vzhledem ke stanoveným termínům a na základě splnění, případně nesplnění těchto cílů jsou pak vytvářeny nové cíle. Všechny cíle by měly být měřitelné, kvantifikovatelné, podnětné, dosažitelné, písemně formulované, stručné, jasné a jednoznačné. Plány a postupy jsou následně východiskem pro realizaci hodnoticího rozhovoru (Kocianová, 2010).

Metoda stanovení úloh - MbC

Vychází z koncepce MbC – Management by Competenties. Pilařová (2008) uvádí, že *„MbC vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře. Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem*

chování." Hodnocení podle metody stanovení úloh pak respektuje všechny tyto konkrétní role a na jejich základě je hodnocena kvalita a kvantita výkonu.

Metoda assessment centre

Metoda assessment centre bývá nejčastěji využívána při výběru a vzdělávání pracovníků, ale lze ji také využít v případě hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu u manažerů a specialistů.

Výhodou assessment centre je komplexnost posouzení, naopak nevýhodou je, že informace z něj získané jsou získané v uměle vytvořených podmínkách a nemusí tak korespondovat se skutečným pracovním výkonem.

Metoda neformálního hodnocení

Hroník (2006) uvádí, že význam neformálního hodnocení je stejně velký jako u formálních metod. Jedná se o neplánované, situační hodnocení, např. pochvalu nebo výtku. Je ovlivněno aktuálními pocity, situací, dojmy ale i okamžitou náladou hodnotitele. Neformální hodnocení není písemného charakteru, ale přesto je velmi důležité, jelikož na jeho základě dochází k povzbuzování, oceňování, ale i usměrňování hodnoceného pracovníka (Koubek, 2015).

Metoda 360° - zpětná vazba

Metodu 360° lze charakterizovat jako vícezdrojové hodnocení, jelikož je při této metodě využíváno více zdrojů hodnocení. Při aplikaci této metody jsou kombinované různé typy hodnotitelů, kterých může být libovolný počet a pracovníka hodnotí na základě stejných kritérií. Hodnotitelé mohou mít různá postavení vzhledem k hodnocenému pracovníkovi, kterému je pak poskytnuta zpětná vazba o jeho pracovním výkonu z pohledu většího počtu hodnotitelů (Hroník, 2006).

Okruh hodnotitelů v modelu 360° zobrazuje následující obrázek:

Obrázek 1 Model 360° zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování dle Hroník (2006)

Z výše uvedeného modelu na obrázku č. 1 je patrné, že hodnocený pracovník může být hodnocen všemi subjekty, se kterými přijde v průběhu pracovního výkonu do kontaktu. Při výběru konkrétních hodnotitelů není podmíněno, aby všichni hodnotitelé měli rozdílné role pracovního výkonu. Je tedy možné, že hodnoticího procesu se bude účastnit více zákazníků, více dodavatelů, nebo více spolupracovníků. Pokud se hodnoticího procesu účastní více osob z určité skupiny, je vhodné, aby tyto osoby byly rozděleny do dalších podskupin, aby i nadále bylo zajištěno, že výsledné informace budou koncentrované a tříděné a mohou tak dále sloužit jako základ pro vytvoření nového plánu rozvoje (Hroník, 2006).

Metoda 540° hodnocení

V praxi se lze nyní často setkat s metodou 540° hodnocení. Tato metoda je ve své podstatě stejná jako metoda 360°, jelikož většina autorů do ní již zařazuje lidi mimo organizaci jako hodnotitelský subjekt. A právě zařazením osob působících mimo organizaci se má tato metoda odlišovat od zmíněné metody 360°.

Sociogram

Metoda sociogramu je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu stejně jako metoda 360°. Cílem však není zhodnocení dovedností hodnoceného pracovníka, ani jeho činností. Metoda 360° je zaměřená na jednotlivce a na jeho hodnocení prostřednictvím ostatních hodnotitelských subjektů, naopak u sociogramu jsou vyhodnocovány vzájemné vazby. Pracovníci mohou vidět své postavení ve srovnání s ostatními pracovníky. Nejrozšířenější formou sociogramu je tzv. klasický sociogram, během kterého jsou využívány 3-4 otázky

s kladnou a 3-4 otázky se zápornou podobou a jsou formulovány buď přímo (Kdo je vám nejvíce sympatický/nesympatický?), nebo projektivně (S kým byste se vydal na nebezpečnou a náročnou cestu?). Vyhodnocení klasického sociogramu trvá přibližně 10 minut a na jeho závěru je vytvořeno grafické znázornění vztahů a pozic. Lze tak podle něho definovat, kteří pracovníci k sobě mají blíže, kteří spolu často komunikují apod. (Hroník, 2006).

Manažerský audit

Pojem manažerský audit představuje soubor různých metod. Tyto metody jsou jednotlivě zaznamenávány a jejich složení bývá velmi rozmanité. Obvykle je součástí manažerského auditu kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení. V některých případech může také obsahovat kratší formu 360° metody zpětné vazby, ve které jsou hodnotitelem pouze nadřízený, podřízený a spolupracovník (Hroník, 2006).

Mystery shopping

Jedná se o metodu, během které dochází k pozorování hodnoceného pracovníka na místě. Při tomto pozorování bývá zachována anonymita a je zde určitá časová návaznost zpětné vazby. Nejčastěji je tato metoda využívána při snaze zhodnotit přístup pracovníků k zákazníkům. Hodnotitelé zde vystupují v anonymitě a chovají se jako ostatní zákazníci. Vzhledem k tomu, že se jedná o metodu, během které je hodnotitel v přímém kontaktu s hodnoceným pracovníkem, tak je hodnotitelský subjekt často určitý externí pracovník. K uskutečnění Mystery shoppingu je zapotřebí vytvoření plánu, který zabezpečí, že každý pracovník, který má být hodnocený, bude opakovaně sledován (Hroník, 2006).

3.3.8 Návaznost na odměňování

Samotné hodnocení pracovníků je často uskutečňováno pouze za účelem vytvoření nástroje pro stanovení odměn. Často tak dochází k opomenutí rozvojové funkce. Proto je důležité, aby organizace nalezly nejvhodnější způsob hodnocení. Spousta organizací váže odměňování na hodnocení na základě výkonnosti, ale zapomíná tak na hodnocení kompetencí, které by se mohly u pracovníků po správném vyhodnocení rozvíjet a docílit tak vyšší výkonnosti (Hroník, 2006).

Jak již bylo zmíněno, hodnocení lze považovat za nástroj, který působí na chování zaměstnanců. Pracovníci, ale i skupiny, svůj výkon a chování transformují podle podnětů,

tzn. podle toho jak a podle čeho jsou hodnoceni a to především, pokud je určité hodnocení spjato s nějakou odměnou (Plamínek, 2009).

3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v organizaci je určeno strategiemi, organizační politikou a procesy, které jsou potřebné pro zabezpečení uznání a odměnění pracovníků za výkony, které v organizaci uskutečňují. Řízení odměňování je pak zaměřeno na to, jakou podobu má, jeho realizaci a také na systém údržby odměňování, a to za účelem uspokojování potřeb organizace, ale i dalších zúčastněných osob. Cílem odměňování je slušné, spravedlivé a důsledné odměňování pracovníků, a to na základě důležitosti hodnot osob pro danou organizaci, a to především kvůli budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Řízení odměňování nespočívá pouze v peněžních odměnách a zaměstnaneckých benefitech, ale jedná se také o nehmotné, nepeněžní odměňování, mezi které patří např. pochvala či uznání, možnost vzdělávání a rozvoje, zvyšování pravomocí a odpovědnosti vykonávané práce, aj. (Armstrong, 2009).

Koubek (2015) navíc uvádí, že v rámci odměňování mohou být zahrnuty věci nebo okolnosti, které na první pohled nepůsobí jako součást oblasti odměňování. Jako vybrané příklady zde uvádí: *„přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.)“*. Koubek dále popisuje, že v oblasti odměňování se stále více zvyšuje pozornost nehmotným odměnám, které nejsou pod úplnou kontrolou organizace a o kterých organizace nemůže příliš rozhodovat. Tyto nehmotné odměny jsou spojeny s vykonávanou prací, kterou pracovník vytváří, a to konkrétně tím, zda je s prací spokojen, zda mu přináší radost, zda z ní má příjemné pocity. Tyto odměny úzce souvisejí s osobností pracovníka, s jeho potřebami, zájmy, hodnotami a postoji a to tím, že vznikají na základě pocitů, které vyplývají z možnosti se účastnit aktivit a úkolů v organizaci, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, dosahování kariérních cílů apod. Všechny výše zmíněné odměny vytváří tzv. celkovou odměnu.

Pilařová (2016) zmiňuje, že odměňování pracovníků by mělo spadat do kompetencí personálního oddělení, avšak v praxi je většinou zažit obvyklý postup, kdy do řízení odměňování mohou zasahovat i manažeři. Dále uvádí, že systém odměňování by měla každá

organizace mít sestavený podle potřeb dané organizace, jelikož řízení vztahů motivace, chování a výkonů pracovníků je v každé organizaci odlišné.

3.4.1 Cíle odměňování pracovníků

Hlavní úkoly (cíle), které by odměňování mělo řešit, uvádí Koubek (2015):

- přilákání potřebných kvalitních zájemců o zaměstnání;
- udržování žádoucích pracovníků ve společnosti;
- odměňování pracovníků za výkony, výsledky, zkušenosti, nápady;
- získání lepšího postavení konkurenceschopnosti na trhu;
- charakter systému, který není nákladově a časově náročný vůči firemním zdrojům a respektuje ostatní personální činnosti;
- akceptování ze strany pracovníků;
- zastání funkce systému pozitivní motivace;
- dodržování souladu mezi veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytování příležitostí k realizaci aspirací pracovníků;
- stimulování pracovníků k vyšší kvalifikaci;
- zajištění kontrolovatelnosti nákladů práce.

Armstrong (2007) cíle odměňování uvádí komplexněji:

- odměňování pracovníků podle toho, jak si jich organizace váží;
- odměňování vytvářené hodnoty;
- odměňování správných věcí pro vyjasnění důležitých výsledků a chování;
- motivování pro zvýšení angažovanosti a oddanosti;
- tvorba pozitivních vztahů na pracovišti;
- tvorba procesů peněžního i nepeněžního odměňování;
- propojení cílů podnikání a hodnoty pracovníků s postupy odměňování;
- spravedlivé, důsledné, transparentní, průhledné a srozumitelné fungování;
- uplatňování rovnoměrného způsobu odměňování.

3.4.2 Systém odměňování

Armstrong (2007) uvádí, že všechny přístupy pro plnění výše uvedených cílů jsou součástí systému odměňování organizace. Systém odměňování je tvořen:

- strategiemi odměňování – podporují dosažení podnikatelských cílů a to na základě předem zvolené politiky, praxe, postupů a procesů odměňování v dlouhodobém horizontu;
- politikou odměňování – návod pro případy rozhodování nebo pro potřebné kroky;
- praxí odměňování – obsahuje všechny metody hodnocení práce, programy pro zásluhové odměňování, struktury stupňů/tříd a sazeb/mzdových struktur;
- procesy odměňování – praktická stránka odměňování, způsoby realizování politiky;
- postupy odměňování – vytvořeny a využívány pro zabezpečení a udržení funkčnosti systému, který bude účinný, pružný a bude přinášet odpovídající hodnotu.

Požadavky, které by měl systém odměňování pracovníků plnit, definuje Koubek (2015):

- přilákání potřebných kvalitních uchazečů o zaměstnání;
- ustálit žádoucí pracovníky;
- odměňovat dosažené výsledky, úsilí, zkušenosti, loajalitu a schopnosti pracovníků;
- upevnit konkurenceschopné postavení na trhu;
- musí odpovídat zdrojovým možnostem organizace, musí být racionální;
- zaměstnanci by ho měli akceptovat;
- měl by být motivačním faktorem pro zaměstnance, aby pracovali efektivněji a výkonněji;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by být určitým stimulem pro zlepšení schopností a kvalifikace pracovníků;
- měl by zajistit, aby mohly být kontrolovány pracovní náklady s ohledem na ostatní náklady i na příjmy.

3.4.3 Způsoby odměňování

Způsoby odměňování je dle Koubka (2015) možné rozdělit do čtyř základních kategorií:

1. **Odměňování podle výkonu** – výše mzdy je stanovena na základě pracovních výsledků.
2. **Odměňování podle schopností** – výše mzdy je stanovena na základě posouzení schopností, kterých pracovníci dosáhli – schopnost efektivní práce.
3. **Odměňování podle dovedností** – výše mzdy se stanovuje na základě rozsahu, druhu a hloubky získaných a používaných dovedností pracovníka.

4. **Odměňování podle přínosu** – výše mzdy se odvíjí od toho, jak bylo pracovního výkonu dosaženo.

3.4.4 Složky odměňování

Armstrong (2007) uvádí, že odměňování je složeno z následujících složek:

- základní peněžní odměna a příplatky;
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny;
- proces řízení pracovního výkonu.

Celková odměna

Celková odměna představuje hodnotu všech celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat (Armstrong, 2007). Zahrnuje hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody) i nehmotné odměny (vzdělávání, rozvoj, pracovní zážitky) (Kociánová, 2010).

3.4.5 Mzda a plat

Rozlišení pojmů mzda a plat vychází z rozdílu zákonitosti odměňování pracovníků u zaměstnavatelů, kteří jsou uvedeni v zákoníku práce a u ostatních zaměstnavatelů.

Plat je poskytován pracovníkům, kteří jsou zaměstnaní v oblastech veřejné správy a veřejných službách, tzn. že jejich činnost je zcela nebo z části financována z veřejných zdrojů. Z toho důvodu jsou stanovené právní předpisy zákoníkem práce, které vymezují závazná pravidla pro platové odměňování, která je třeba respektovat.

Mzda je odměnou pro všechny zaměstnance, kteří mají pracovní poměr u ostatních zaměstnavatelů. I v tomto případě jsou zákoníkem práce stanoveny určité právní předpisy, které se týkají obecných zásad odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců. Všechny ostatní složky odměňování, které nejsou upraveny zákoníkem práce, jsou v kompetenci zaměstnavatele a jsou také vzájemnou dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Odměna z dohody je pracovníkům poskytována v případě, že práci vykonávají na základě dohody o pracovní činnosti anebo na základě dohody o provedení práce.

Nejnižší možnou přípustnou výši odměny upravuje zákoník práce jako tzv. **minimální mzdu**. Tato úprava se týká mezd, platů i odměn z dohody a stanovuje, že jejich základní výše nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální základní sazba mzdy je od 1. ledna 2023 stanovena zákonem č. 567/2006 Sb. O minimální mzdě a nařízením vlády č. 465/2022 Sb. ve výši 17 300 Kč a hodinová sazba na 103,80 Kč (MPSV, 2023).

Mzdové formy

Rozdílné postupy a zásady stanovení mezd představují mzdové formy. Mzdové formy nemají žádným právním předpisem upravenou terminologii, aplikaci ani klasifikaci. Zaměstnavatelé tak mají možnost využití vlastních mzdových forem podle vlastně stanovené strategie odměňování, které však musí dodržovat a respektovat zásady odměňování, které stanovují zákoník práce a právní předpisy.

Do mzdových forem, které se používají, patří:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- provize;
- prémie;
- osobní ohodnocení;
- podíl na výsledku hospodaření (Šikýř, 2016).

Časová mzda je využívána v těch oblastech odměňování činností, při nichž nejsou vypracovány výkonové normy. Jsou také využívány v případech, kdy je zájem o zvyšování kvalifikace a kvalitní práci. Časová mzda představuje určitou částku, která je spojena s určitým časovým úsekem. Základní měrnou jednotkou pro časovou mzdu je čas odpracovaný na pracovišti. Časová jednotka pak může být stanovena na měsíc, nebo hodinu, ale je také možné se setkat s denním nebo týdenním časovým úsekem. Tuto formu mzdy obdrží zaměstnanec v předem stanovené částce podle skutečně odpracované doby, ale nejsou zde brány ohledy na jeho skutečný pracovní výkon. Proto při této mzdové formě nevzniká žádný motivující prvek pro odměňované pracovníky (Koubek, 2015).

Šikýř (2016) dodává, že aplikace časové mzdy je jednoduchá a administrativně nenáročná. Je využívána v případech, kdy pracovník nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech kdy je odvedená práce špatně měřitelná.

Úkolová mzda je nejpoužívanější a nejjednodušší pobídková forma. Pracovník získává svou odměnu na základě odpracovaných jednotek práce, které mají vlastní sazbu. Je důležité, aby u této mzdové formy byla zajištěna možnost kontroly kvality a kvantity odvedené práce. Zároveň je zapotřebí, aby byly předem definovány pracovní, technologické a bezpečnostní zásady a postupy a zajištěna jejich opakovaná kontrola (Koubek, 2015).

Úkolová mzda je využívána v případech, kdy je rozhodující množství produkce a kdy mohou zaměstnanci svým výkonem množství produkce ovlivňovat. Pro využívání úkolové mzdy je potřebné, aby byly předem stanoveny vhodné normy výkonu, odpovídající pracovní postupy a organizace, bezproblémový provoz pracoviště a bezpečnost práce (Šikýř, 2016).

Provize je doplňkovou mzdovou formou a nejčastěji je využívána pro odměňování pracovníků v obchodech a ve službách, tedy v případech, kdy zaměstnanec může částečně ovlivnit prodané množství či služby. Může být stanovena procentem z tržeb, obratu nebo zisku, ale také pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize pobízí k nadstandardním výkonům. Je poskytována jako doplněk k základní mzdě, ale v některých případech může být pouze jedinou složkou mzdy, avšak vždy musí být dodrženo právo zaměstnance na získání nejnižší úrovně zaručené mzdy. Nevýhodou velké závislosti mzdy na provizi za prodané množství nebo službu je častý pracovní stres z nedostatečného výdělku, což u pracovníků snižuje spokojenost a naopak zvyšuje fluktuaci (Šikýř, 2016).

Prémie jsou typické a široce užívané pobídkové mzdové formy. Často jsou poskytovány k časové i úkolové mzdě. Prémie lze rozdělit na dva druhy: periodicky se opakující a jednorázové. Prémie, které se opakují periodicky, jsou poskytovány za nějaké uplynulé období a jsou jasně závislé na určitý odvedený výkon, např. množství odvedené práce kvalitu, využívání zdrojů, úspory, splnění termínu apod. Jednorázové prémie, někdy také označované jako bonus či odměna, jsou poskytovány za určitý mimořádný výkon, za pracovní chování, za vynikající plnění pracovních úkolů atd. Může mít peněžní i nepeněžní formu (věcná forma, pobyt dovolené, výlet, kulturní akce aj.) (Koubek, 2015).

Osobní ohodnocení je doplňková forma mzdy. Je stanovena vedoucím pracovníkem na základě hodnocení zaměstnance, které probíhá pravidelně. Osobní ohodnocení by mělo pracovníka stimulovat k dosahování požadovaného výkonu práce. Zpravidla bývá určeno procentem ze mzdového tarifu, ale může být také předem určeno konkrétní částkou (Šikýř, 2016).

Podíl na výsledku hospodaření je doplňková forma mzdy, pomocí které je určen zaměstnavatelem podíl, kterým oceňuje jednotlivé pracovníky. Tento podíl může být stanoven ze zisku, z výnosu/obratu nebo z výkonu/objemu výroby/úspory nákladů. Nejčastěji je tato mzdová forma určena pevným procentem z výsledku hospodaření, které se může lišit podle hierarchické struktury organizace, podle délky odpracovaných let nebo podle individuálního výkonu (Koubek, 2015).

K výše zmíněným formám mzdy přidává Koubek (2015) navíc:

- zaměstnanecké akcie
- příplatky
- ostatní výplaty aj.

Zaměstnanecké akcie jsou považovány za určitý typ pobídkové formy mzdy. Záleží na organizaci, zda zaměstnanecké akcie určí primárně pro vyšší pozice, nebo pro všechny zaměstnance. Tyto akcie jsou na určitou dobu nabídnuty pracovníkům ke koupi a to za určitou cenu, která je závislá na době zaměstnání v organizaci, zisku organizace i platu zaměstnance. Akcie, které organizace pracovníkům nabízí, mohou být na trhu volně obchodovatelné, ale také neobchodovatelné. Výhody ze zaměstnaneckých akcií má pracovník i organizace. V případě pracovníků je jim umožněno se podílet na úspěchu organizace, zároveň je akcie zdrojem příjmu, naopak organizacím je přinášena daňová výhoda, je sníženo nebezpečí, které vyplývá z kolísání obchodu s akciemi, ale hlavně se výkon organizace stává i zájmem pracovníků (Koubek, 2015).

Příplatky lze rozčlenit na povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou stanoveny zákonem, např. za přesčas, noční práci, práci o víkendu, práci ve státní svátek aj. Nepovinné příplatky jsou stanoveny samostatnou organizací, jedná se např. o příspěvky na dopravu do zaměstnání, na pracovní oděv, ubytování či jiné příplatky, které souvisí s pracovním výkonem v organizaci (Koubek, 2015).

Ostatní výplaty jsou dodatečná zvýhodnění zaměstnanců. Do této mzdové formy lze zařadit příspěvky za pracovní či životní jubilea, 13. platy, příspěvky na dovolenou, náborové příspěvky, odstupné aj. Zahrnuty do této mzdové formy jsou i příspěvky při nadprůměrných životních nákladech, nebo v oblastech se špatným životním prostředím. V zahraničí je také často využívána odměna nazývaná „zlatá pouta“, která je pracovníkovi vyplácena z důvodu,

aby setrval nadále v organizaci. Řadí se sem také odměny získané za úsilí, které vyvíjí pracovník pro získání určité kvalifikace nebo vzdělání (Koubek, 2015).

3.4.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, označovány také termínem benefity, definuje Šikýř (2016) jako dodatečná peněžitá plnění či plnění peněžité hodnoty, která jsou zaměstnancům poskytována od zaměstnavatelů v souvislosti se zaměstnáním. Dále uvádí, že při poskytování zaměstnaneckých výhod dochází k dodatečnému zvýhodňování zaměstnanců, je zvyšována atraktivnost práce a současně je zlepšena i pověst zaměstnavatele.

Koubek (2015) definici zaměstnaneckých výhod charakterizuje: *"Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují."*

Armstrong (2007) k výše zmíněným definicím zaměstnaneckých výhod dodává, že zaměstnanecké výhody nemusí být poskytovány přímo peněžní odměnou, ale mohou to být i jiné hmotné či nehmotné, nefinanční odměny, např. každoroční dovolená na zotavenou.

Urban (2017) doplňuje, že udělení zaměstnaneckých výhod pracovníkovi může záviset na délce zaměstnání, náročnosti pozice nebo hierarchickému postavení.

Cíle zaměstnaneckých výhod

Politické a praktické cíle zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytování konkurenceschopného a atraktivního souboru celkových odměn, který umožní získat a udržovat pracovníky s vysokou kvalitou;
- uspokojování osobních potřeb pracovníků;
- posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytování určitým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2007).

Dělení zaměstnaneckých výhod

Benefity poskytované pracovníkům lze dělit podle různých hledisek. Členění hlavních typů zaměstnaneckých výhod uvádí Urban (2017):

- **výhody vztahující se k práci** – příspěvky na stravování (stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti (ovoce),

nadstandardní pracovní volno (více dní placené dovolené, kratší pátky, kratší týdny, studijní volno), vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (jazykové kurzy), doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu apod.;

- **pracovní pomůcky** – osobní automobil (i k soukromému použití), elektrotechnika (notebooky, telefony, telefonní tarify), příspěvek na odívání, bydlení apod.;
- **výhody osobní a sociální povahy** – nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i rodinné příslušníky (léčebné pobyty, lázeňské procedury, individuální péče, vitamíny, rehabilitace, masáže apod.), péče o děti (školky, jesle, dětské tábory), příspěvky na dovolenou a jiné aktivity, finanční výpomoci, příspěvky na stavební spoření, různé příspěvky na určitá pojištění a připojištění (penzijní, životní, úrazové, odpovědnosti za škodu aj.), dárky a dárkové poukazy (restaurace, nákup v obchodě, kosmetika), možnost nákupu firemních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, poradenství (finanční, právní, osobní) apod.

Zaměstnanecké výhody je možné rozlišit i podle způsobu poskytování. Toto rozdělení uvádí Macháček (2010) a Urban (2017):

- fixní zaměstnanecké výhody – předem zakotvené výhody ve vnitřních předpisech či kolektivní smlouvě, na tento typ benefitů mají nárok všichni zaměstnanci – je důležité, aby organizace identifikovala, o které výhody mají pracovníci zájem, aby neinvestovala do výhod, které nebudou pracovníky využívány;
- flexibilní benefity – v praxi označované jako tzv. cafeteria system, někdy také předplacená benefiční karta – pracovníkům je poskytnut určitý balíček zaměstnaneckých výhod, který má stanoven roční limit čerpání, z něhož mohou pracovníci vybírat, jaké výhody budou využívat.

Zaměstnanecké výhody je možné rozlišovat podle finančního a nefinančního hlediska. Rozlišení těchto forem zaměstnaneckých výhod je odvíjeno podle toho, zda jsou nebo nejsou na danou výhodu vynakládány finanční prostředky. Bližší rozčlenění finančních a nefinančních výhod uvádí Pelc (2009):

- finanční peněžní výhody – jedná se o výhody, prostřednictvím kterých získá zaměstnanec určitou finanční částku, např. „sick days“ – placené dny nemoci, přidané dny placené dovolené, nebo placené přestávky aj.;
- finanční nepeněžní výhody – jsou výhody, které jsou ohodnoceny určitou částkou, která je v souvislosti s touto výhodou vynakládána, ale není přímo vyplácena

pracovníkovi; mezi tyto výhody patří pojištění a připojištění (penzijní, životní aj.), příspěvky na stavební spoření, doprava do zaměstnání či dotované stravování atd.;

- nepeněžní výhody – jsou upraveny zákony o daních z příjmu, určitými vyhláškami, ale také kolektivní smlouvou nebo ve statutu sociálního fondu; organizace může poskytovat tuto výhodu v plné výši, případně je možné, že pracovník určitou část doplácí; jedná se např. o služby, které jsou pracovníkovi poskytovány bezplatně, jsou tedy nepeněžním příjmem a pro organizaci představují náklad;
- nefinanční nepeněžní výhody – jsou spojeny s využíváním majetku firmy k pracovním i soukromým účelům, např. pracovní vozidla, notebooky, telefony aj.

Druhy zaměstnaneckých výhod

V praxi se lze setkat s velkým množstvím zaměstnaneckých výhod, níže jsou charakterizovány nejčastěji užívané výhody.

Dovolená nad rámec zákona

Zákoník práce stanovuje, že každý zaměstnanec má nárok na minimálně 4 týdny dovolené v kalendářním roce, ale organizace mají možnost poskytovat svým pracovníkům více dní. Často se lze setkat s prodloužením o jeden či dva týdny, ale u některých organizací bývá zavedena i neomezená dovolená. Ze strany organizace lze říci, že je tato zaměstnanecká výhoda finančně náročná, jelikož je na ní poskytována náhrada mzdy, placeno sociální a zdravotní pojištění a zároveň zaměstnanec v době dovolené nevytváří žádné pracovní výkony (Košnar, 2022).

Sick days

Sick days je termín, který označuje tzv. zdravotní volno, které je využíváno při krátkodobých nemocech pracovníků. Při čerpání sick days je zaměstnanci poskytována náhrada mzdy. Výhodou tohoto benefitu je, že při jeho čerpání nedochází k čerpání dovolené a ani pracovník není nucen přejít do pracovní neschopnosti, jelikož při jeho využívání není potřebné lékařské potvrzení (Košnar, 2022).

Příspěvek na stravování

Je stanoveno zákonem, že pracovníkům musí být umožněny pravidelné přestávky na stravování. Organizace tak často využívají svých možností a přispívají

zaměstnancům na stravování formou stravenek, jejichž část mohou uplatňovat v rámci daňových nákladů (Macháček, 2010).

Práce z domova

Tato výhoda je často označována i anglickým pojmem „home office“. Ten může být poskytován jako pracovní výhoda, ale může být také formou pracovního výkonu. Pracovníkovi jsou poskytnuty potřebné pracovní pomůcky pro to, aby mohl svou práci vykonávat z domova, ale i z jiných míst, avšak i v případě práce mimo pracoviště je důležité, aby byla dodržována bezpečnost práce. Uplatnění této zaměstnanecké výhody není v některých případech možné, jelikož existují pozice, jejichž vykovávání mimo pracoviště není možné (Vodák, 2011).

Flexibilní pracovní doba

Při uplatňování flexibilní pracovní doby v organizaci není přesně stanoveno časové rozmezí pracovní doby, podle kterého má pracovník přesně pracovat. Rozhodnutí o začátku a konci pracovní doby tak plně závisí na konkrétním pracovníkovi, ale pokud má organizace stanoveno, v jakých časových úsecích se má pracovník nacházet na svém pracovišti, musí tuto skutečnost respektovat a výběr pracovní doby s nimi správně kombinovat. Často se lze setkat i s flexibilními pracovními týdny, kdy si pracovník může zvolit kombinace dní, kdy chce docházet do práce. Pro organizování soukromých potřeb jsou často zaváděny i tzv. klouzavé pracovní doby, které jsou často vyhledávány matkami s dětmi a studenty škol, kteří svou práci potřebují sjednotit i s dalšími mimopracovními aktivitami. Podmínkou flexibilní pracovní doby je, že zaměstnanec zvládá plnit zadané úkoly v požadovaném termínu, v požadované kvalitě a v požadovaném množství (Šubrt, 2021).

Příspěvek na pojištění

Jedná se o velmi výhodný benefit z pohledu daní z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění. Nejčastěji jsou poskytovány příspěvky na penzijní a životní pojištění. Při uskutečňování této výhody se organizace přímo podílí na budoucnosti pracovníka (Pelc, 2009).

Pracovní vozidlo

Zaměstnanecká výhoda v podobě pracovního vozidla je nejčastěji poskytována pracovníkům, kteří působí ve vyšších pozicích. Často je využívání pracovního vozidla umožněno i k soukromým účelům konkrétního pracovníka (Pelc, 2009).

Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou může být poskytnut pracovníkovi, ale také rodinnému příslušníkovi zaměstnance. Možnost zisku tohoto benefitu není ovlivněna ani typem pracovního poměru – získat ho může pracovník na hlavní pracovní poměr, i zaměstnanec pracující na základě dohod. Maximální výše příspěvku je 20 000 Kč pro rok 2023 podle § 6 odst. 9 zákona o dani z příjmů (Finanční správa, 2023). Výhodou příspěvku na dovolenou je, že ho zaměstnanec nemusí danit. Příspěvky na dovolenou musí ze zákona splňovat podmínku o nepeněžním plnění, tzn. že je uplatňován pomocí proplácení faktur, nebo formou dárkových poukazů (Silecký, 2015).

Příspěvek na volnočasové aktivity

Příspěvky na volnočasové aktivity jsou pracovníkům poskytovány za účelem zlepšení životního stylu pracovníků. Jsou sem řazeny benefity v podobě vstupů či permanentek do různých sportovních zařízení, vstupenek na kulturní akce aj. (Pelc, 2009).

Multisport karta

Jedná se o kartu, která uplatňuje tzv. cafeteria system. Zaměstnanec má prostřednictvím této karty možnost navštěvovat sportovní, relaxační, ale i zájmová zařízení, která jsou součástí partnerské nabídky dané karty. Využívání tohoto benefitu bývá často zpoplatněno příspěvky v řádech stokorun, avšak některé organizace multisport kartu poskytují svým zaměstnancům zcela bezplatně.

3.4.7 Zaměstnanecké výhody a generace X, Y, Z

Zaměstnanecké výhody jsou bezpochyby jednou z výhod, která ustaluje a motivuje pracovníky při jejich práci. Proto se v řadě organizací snaží poskytované benefity přizpůsobovat konkrétním pracovníkům a následně pomocí nich získávat a udržovat talentované a kvalifikované pracovníky. Tyto výhody jsou často uzpůsobeny tak, aby

usnadňovaly zvládnutí náročnosti práce, či skloubení se soukromými, nepracovními zájmy pracovníků (Urban, 2017).

Na trhu práce se lze nyní setkat s různorodou věkovou strukturou pracovníků, kteří mají odlišné preference a potřeby týkající se pracovní náplně, délky pracovní doby a odměňování (Rezlerová, 2009). Generace lze definovat jako velkou skupinu lidí, kteří jsou vymezeni určitým věkem a jsou ovlivněni významnými společenskými událostmi, což se projevuje ve stejných životních stylech, hodnotách a postojích. Rozdíly mezi sociálními charakteristikami generací mohou být patrné i v pracovní oblasti a to především v preferencích zaměstnaneckých výhod. Náležitost k určité generaci může být ovlivněna nejen věkem, ale také sociálním statusem, pracovním zaměřením nebo úrovní dosaženého vzdělání (Sak, Kolesárová, 2012).

Časové ohraničení generací dělí Van den Berg (2020) podle roku narození následovně:

- od roku 1943 do roku 1960 – babyboomers;
- od roku 1961 do roku 1981 – generace X;
- od roku 1982 do roku 2004 – generace Y;
- od roku 2005 – generace Z.

Oproti tomu společnost LMC (2020) dělí generace podle roku narození následovně:

- před rokem 1965 – babyboomers;
- od roku 1966 do roku 1980 – generace X;
- od roku 1981 do roku 1995 – generace Y;
- od roku 1996 do roku 2005 – generace Z.

Charakteristika generace babyboomers

Lidé narozeni po druhé světové válce, jsou označováni jako babyboomers. Byli vychováni v době nedostatku, a proto si vážili materiálních věcí. Tato generace byla charakteristická nižším vzděláním a důrazem na bydlení a jídlo (LMC, 2020). Vstoupili do světa průmyslové výroby, což ovlivnilo skutečnost, že mnoho z nich pracovalo ve směnném režimu a to i o víkendech. Babyboomery také vyznačuje emancipace žen a zlepšení jejich postavení v zaměstnání (Van den Berg, 2020). Oproti mladší generaci nekladou tak velký důraz na moderní technologie. Babyboomery lze charakterizovat jako ambiciózní, samostatné, respektující autoritu a pracovité lidi, kteří očekávají stabilitu a úctu v zaměstnání. Jsou loajální k zaměstnavateli a organizace by měly využít jejich rozsáhlé zkušenosti a znalosti

tím, že jim nabídnou role mentorů pro mladší kolegy (LMC, 2020). Výhoda babyboomerům oproti mladším lidem je fakt, že stále představují cenný zdroj pro organizace, zejména díky jejich pracovnímu postoji a zkušenostem.

Charakteristika generace X

Generace X vyrůstala v období 80. let v Československu, kdy byl prezidentem Gustav Husák, často jsou označováni jako Husákovy děti. Lidé z generace X byli ovlivněni socialismem a politikou podporující rodinu z předchozího desetiletí (Van den Berg, 2020). Po pádu komunismu v roce 1989 se pro ně otevřely nové možnosti, a proto mnoho z nich oddálilo založení rodiny. Pracovat přesčas pro ně není problém, upřednostňují klidný život, vlastní bydlení a finanční zabezpečení (LMC, 2020). Vyznávají spíše nemateriální prvky, jako je seberealizace, rodina nebo kariérní růst. Mají pesimistický pohled na budoucnost a spojuje je individualismus, nedůvěřivost vůči autoritám, finanční nezávislost a ochota riskovat (Becton, Walker a Jones-Farmer, 2014). V pracovním prostředí jim záleží na smysluplnosti práce, finančním ohodnocení, seberealizaci, kariérním postupu, dobrých vztazích s kolegy a ocenění formou pochvaly nebo zpětné vazby (LMC, 2020). Cení si jistoty v zaměstnání a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Woodward, Vongswasdi a More, 2015).

Charakteristika generace Y

Mileniálové, označovaní jako generace Y, jsou lidé, kteří jsou praktičtí a nezávislí. Mají touhu po úspěchu a jsou velmi sebevědomí. Díky svému vystavení technologiím během dospívání jsou digitálně gramotní (Becton, Walker a Jones-Farmer, 2014). Na pracovišti hodnotí významnost práce, týmovou spolupráci, sociální interakce a zábavu. Upřednostňují striktní oddělení soukromého a pracovního života a klíčovou roli pro ně má volný čas, zážitky, rodina a přátelé. Preferují dobré vztahy se svými nadřízenými a oceňují zpětnou vazbu (Woodward, Vongswasdi a More, 2015). V práci očekávají uznání, viditelnost výsledků své práce a šanci na kariérní postup. Preferují praktické dovednosti před formálním vzděláním. Jejich časté střídání pracovních pozic nemusí být nutně spojováno s neloajalitou, ale s potřebou získávat nové zkušenosti (LMC, 2020).

Charakteristika generace Z

Generace Z a generace Y mají mnoho společných rysů, jako je vysoká schopnost práce s digitálními technologiemi a zájem o nové technologie a zábavu (LMC, 2020). Nicméně,

Generace Z byla výrazně ovlivněna ekonomickou krizí a v důsledku toho se vyznačují tendencí k většímu spoření a obezřetnosti (Ipsos, 2018). Ve své práci oceňují smysluplnost, kariérní růst a sociální a environmentální odpovědnost ze strany zaměstnavatele (LMC, 2020). Zároveň klade tato generace větší důraz na work-life balance (vyváženost mezi pracovním a osobním životem) a duševní zdraví, jelikož mohou často trpět dlouhodobým stresem (Deloitte, 2022). I když jsou rádi nezávislí, jsou také týmoví hráči, pro které je spolupráce s kolegy důležitá. Často jsou vnímáni jako méně loajální, ale dobré pracovní vztahy a vstřícnost nadřízených mohou pomoci stabilizovat jejich pracovní pozici (Ipsos, 2018). Pro dosažení work-life balance preferuje generace Z hybridní pracovní režim – kombinace práce z domova a práce na pracovišti (Deloitte, 2022).

Preferované benefity podle generací

Personální útvary po celém světě přizpůsobují své nabízené benefity v rámci personálního rozvoje podle aktuálních trendů, které jsou spojeny především s nástupem novějších generací na trh práce. Obecně lze říci, že nabízené benefity jsou upravovány tak, aby vyhovovaly nově přicházejícím generacím (Pruden, 2020).

Následující tabulka poskytuje sesbírané údaje z výzkumů zaměřených na preferované benefity podle generací.

Tabulka 2 Benefity podle generací

Generace X	Generace Y	Generace Z
• Dlouhodobé zaměstnání • Zajímavá pracovní náplň • Dostatečné finanční ohodnocení • Možnost seberealizace • Pracovní atmosféra • Dobré vztahy na pracovišti	• Flexibilní pracovní doba • Příspěvky na vzdělávání, pojištění, volný čas, stravování • Práce z domova • Dovolená navíc • Možnost kariérního růstu • Finanční odměny • Zdravotní volno • Dobré vztahy na pracovišti	• Vyrovnanost pracovního a osobního života • Flexibilní pracovní doba • Příspěvky na vzdělávání, pojištění, volný čas, stravování • Práce z domova • Dovolená navíc • Možnost kariérního růstu • Finanční odměny • Zdravotní volno • Dobré vztahy na pracovišti • Možnost seberealizace • Kreativní práce • Pracovní atmosféra • Kreativní pracovní prostředí, např. s relax nebo hobby zónou • Pet friendly office – kancelář, kde jsou vítáni domácí mazlíčci

Vlastní zpracování dle Profesia (2019), Holubcová (2019), ManpowerGroup (2016), Deloitte (2022) a Pruden (2020)

Z uvedené tabulky č. 2 je patrné, že pro udržení pracovníků ve firmách musí nabízet zaměstnavatelé stále pestřejší benefity, které uspokojí potřeby a očekávání novějších generací. Nově nabízené benefity se neustále rozšiřují v důsledku nástupu nových generací, jejich potřeby a hodnoty se vždy trochu liší od generací předcházejících a proto v rámci konkurenceschopnosti musí společnosti neustále přizpůsobovat a nabízet uchazečům lepší pracovní podmínky (Pruden, 2020).

3.5 Motivace

Významným faktorem ovlivňujícím oblast hodnocení, ale i oblast odměňování je motivace. Armstrong (2007) uvádí: *„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.“* Proto platí, že pracovníci v organizacích jsou ve firmě nejvíce efektivní a výkonní, pokud jsou správně motivováni. Pozitivní motivace mohou zaměstnavatelé docílit stimulací pomocí faktorů z oblasti odměňování a hodnocení.

Urban (2017) uvádí: *„Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího.“*

Cílem každé organizace je dosahování dlouhodobě vysokého stupně výkonu lidí, proto je v organizacích věnována velká pozornost všem možným druhům motivace lidí. Mezi tyto druhy motivace patří stimuly, odměny, způsoby vedení lidí, podmínky v organizaci a nejdůležitější druh motivace, kterým je samotná vykonávaná práce. Motivační teorie je v organizacích uplatňována především s cílem získání určité přidané hodnoty každého zaměstnance. Vyšší míra motivace má dopomáhat k tomu, aby se pracovník do své práce vrhal, dobrovolně usiloval o vyšší výkon, a tuto přidanou hodnotu při výkonu vytvářel. Naopak při nízké míře motivace je výkon zaměstnance pouze dostačující a pro organizaci není taková přidaná hodnota vytvářena (Armstrong, 2007). K tomuto názoru se přiklání i Urban (2017), který zdůrazňuje, že při správné motivaci pracují zaměstnanci usilovněji, jsou také vstřícnější a ochotnější a zároveň dělají i menší počet chyb. Lze tedy říci, že dosahují lepších výsledků a také není potřeba vysoká míra kontroly a dohledu nad jejich prací.

Pro správnou motivaci je důležité pochopit všechny determinanty, které se na zvyšování motivace podílejí, ale i ty determinanty, které správnému motivování brání. Tyto determinanty jsou označovány jako motivační faktory (Urban, 2017).

3.5.1 Motivační faktory

Motivační faktory je možné rozlišit různými způsoby. Nejrozšířenější třídění uvádí v roce 1943 Maslow. V tomto dělení motivačních faktorů je odrážen hierarchický model lidských potřeb v tzv. Maslowově pyramidě potřeb (Maslow, 2021).

1) **Fyziologické potřeby**

   Mezi fyziologické potřeby patří všechny potřeby, které jsou potřebné pro fungování lidského organismu. Tyto potřeby mají nejvyšší prioritu. Patří mezi ně potřeba dýchání, vody, regulace tělesné teploty, spánku, přijímání potravy, vylučování a vyměšování, aj. V pracovním pojetí lze mezi tyto potřeby zařadit mzdu, plat nebo pracovní podmínky.

2) **Potřeba bezpečí a jistoty**

   K jejich uspokojování dochází po relativním uspokojení fyziologických potřeb. Tyto potřeby jsou spjaty s přežitím jedince a s potřebou sebezáchovy. V pracovním prostředí jsou bezpečí a jistota představovány potřebou pracovní jistoty, schopností být výdělečně činný a bezpečností práce.

3) **Sociální potřeby**

   O potřebách sociálního charakteru lze obecně říci, že jsou složeny z citových vztahů. Tyto potřeby jsou uspokojovány na základě potřeby sdružování se. Lze sem zařadit vztahy přátelské, partnerské, rodinné, ale i pracovní. V případě sociálních pracovních vztahů se jedná o kontakty mezi spolupracovníky, příslušnost k určité skupině, ale i pracovní klima, které v organizaci panuje.

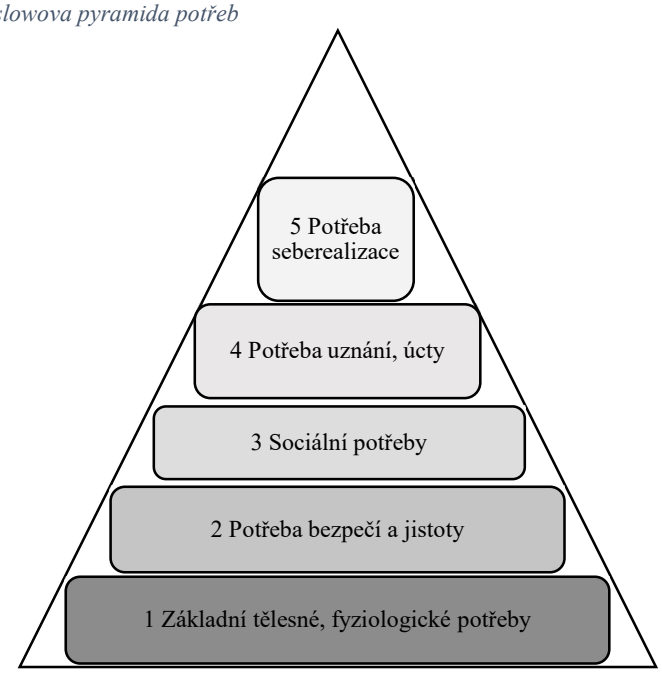
4) **Potřeba uznání, úcty**

   Každý jedinec si ve svém nitru přeje býti respektován, přijímán, oceňován za svou práci. Uspokojená potřeba uznání a úcty následně determinuje růst sebedůvěry, případně až k tvorbě určité žádoucí prestiže. Uspokojování těchto potřeb je výsledkem určitého pracovního úspěchu, výkonu, pozitivního hodnocení, pracovního postavení, uspokojení z práce.

5) **Potřeba seberealizace**

Poslední stupeň hierarchie zastupuje touha rozvoje talentu a využití schopností, které člověk získá během života. Pracovníci zde získávají pocit uspokojení z dobře odvedené práce, rozvíjejí své schopnosti a dovednosti a uspokojují potřebu vzdělávání (Deiblová, 2005 a Tureckiová, 2004).

Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiová (2004)

Dle výše uvedeného obrázku č. 2 je patrné, že A. H. Maslow definoval pět základních lidských potřeb. Tyto potřeby jsou uspokojovány postupně zezdola nahoru, tzn. aby byly uspokojeny potřeby z vyšších pater pyramidy, je nejprve důležité uspokojit potřeby z nižších pater, tzn. že pracovní motivace je zde ovlivňována především neuspokojenými potřebami, kromě potřeby seberealizace, která nikdy nemůže být plně uspokojena.

Pracovní motivační faktory dělí Urban (2017) na vnitřní a vnější. Vnitřní motivační faktory jsou takové, které souvisejí s přímou pracovní činností. Jsou to tedy potřeby, k jejichž uspokojení dochází již během pracovního výkonu. Naopak vnější jsou takové, které jsou získávány na základě vykonání práce.

Mezi vnitřní faktory motivace patří samostatnost vykonávání práce, získávání nových schopností vykonávanou prací, možnost sledování viditelných výsledků své práce a společenský význam práce.

Vnější motivační faktory jsou to, co pracovníci získávají za svou práci, pokud ji vykonají správně a včas. Patří sem všechny finanční odměny, ale také naděje na povýšení či na zvýšení mzdy apod. Zároveň lze k vnějším faktorům řadit i pochvalu, uznání, případně i osobní a odbornou prestiž. Wagnerová (2008) mezi vnější motivační faktory zařazuje také tresty, případně sankce, přestože se v tomto případě jedná o negativní motivaci.

Urban (2017) dále uvádí, že lze motivační faktory rozlišovat i z hlediska hmotného a nehmotného. Nehmotné motivační faktory jsou takové, které nelze uspokojit penězi. Patří mezi ně uznání, pochvaly, možnost samostatné práce a možnost získávání nových zkušeností. Tyto faktory bývají často vedoucími i organizacemi často podceňovány. Oproti nehmotným faktorům stojí motivační faktory hmotné, mezi kterými jsou nejvíce dominující peníze.

Motivačním faktorem se může stát i kritika, jelikož v každé společnosti jsou lidé, kteří mají různé názory. Prostřednictvím různých názorů vznikají diskuse, které mohou vyústit až v konflikt a následně v kritiku. V případě určitých typů zaměstnanců dochází při kritice k určité sebereflexi a následnému osobnímu rozboru. Kritizovaný zaměstnanec může kritiku vnímat negativně nebo neutrálně, a to je převážně ovlivněno tím, jakým způsobem je kritika podána. Při špatném podání je kritika vnímána negativně a jedná se o nežádoucí motivaci, tedy demotivaci. Naopak při neutrálním vnímání dochází po kritice k sebereflexi zaměstnance. V tomto bodě je důležité, aby pracovník věděl, co dělá špatně, v čem chybuje a jak může své činnosti nebo chování zlepšit, případně napravit (Rychtaříková, 2008).

4 Vlastní práce

Tato kapitola pojednává o charakteristice zvolené organizace, její historii, působení na českém trhu a o organizační struktuře. Dále je v této části práce proveden výzkum stávajícího systému hodnocení a odměňování a následně jsou systémy porovnány s názory zaměstnanců společnosti, které jsou získány formou dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika zvolené organizace

Organizace, která je zvolena pro výzkum v praktické části práce, je společnost XLCZ Nábytek s.r.o. Tato organizace je veřejnosti známá pod obchodní značkou XXXLutz, která pochází z Rakouska. V Rakousku působí mateřská společnost XXXLutz Group, jež zaštiťuje více obchodních značek, mezi které patří XXXLutz, Möbelix, Mömax, Pfister, lesnina (XXXL), aiko (XXXL), EGGER inspiriert wohnen, Möbel hubacher, Möbel SVOBODA a také pobočky KIKA v České republice. Společnost XXXLutz patří mezi největší prodejce nábytku a bytových doplňků v České republice. Celosvětově je XXXLutz druhý největší prodejce nábytku na světě a to již od roku 2005 (XXXLutz, 2020).

V roce 2023 společnost působí na trzích ve 13 evropských zemích a v těchto zemích provozuje více než 370 obchodních domů. Společnost XXXLutz dohromady ve všech zemích zaměstnává cca 25 700 zaměstnanců. V roce 2021 byl souhrnný obrat ze všech zemí ve výši 5,34 miliard eur, tzn. 136,9 miliard Kč (při průměrném ročním kurzu 25,645 EUR/CZK v roce 2021) (ČNB, 2023).

4.1.1 Historie společnosti XXXLutz

Historie společnosti XXXLutz začíná 31. října 1945, kdy Rakušanka Gertrude Seifert (rozená Lutz) otevírá malou otevřenou manufakturu s obchodem v obci Haag am Hausruck v horním Rakousku. Obchod a dílnu s nábytkem nazvala „Lutz Möbel“, tedy Lutz Nábytek. V začátcích se firma zaměřovala spíše na tvorbu uměleckořemeslného nábytku, ale kolem 50. let 20. století byla změněna orientace podniku na kvantitativní výrobu cenově dostupnějšího nábytku, čímž se zvýšila i poptávka. V 70. letech vedení firmy převzali synové Dr. Andreas Seifert a Dr. Richard Seifert, kteří firmu zmodernizovali pomocí inovativních metod. Cílem firmy bylo stát se číslem 1 na trhu s nábytkem. V roce 1990 společnost poprvé expanduje do zahraničí a to konkrétně do Německa (XXXLutz, 2021).

O 10 let později, tedy v roce 2000, společnost expanduje do České republiky a v následujících letech do Maďarska, Slovenska, Švédska, Slovinska, Chorvatska, Bulharska, Francie (v roce 2023 na francouzském trhu již nepůsobí), Rumunska, Švýcarska, Polska a Srbska. Největší expanzi zažila společnost XXXLutz v druhé polovině roku 2019, kdy od rakouského obchodního řetězce KIKA odkoupila celkem 22 evropských poboček, konkrétně v České republice, Slovensku, Maďarsku a Rumunsku (XXXLutz, 2021).

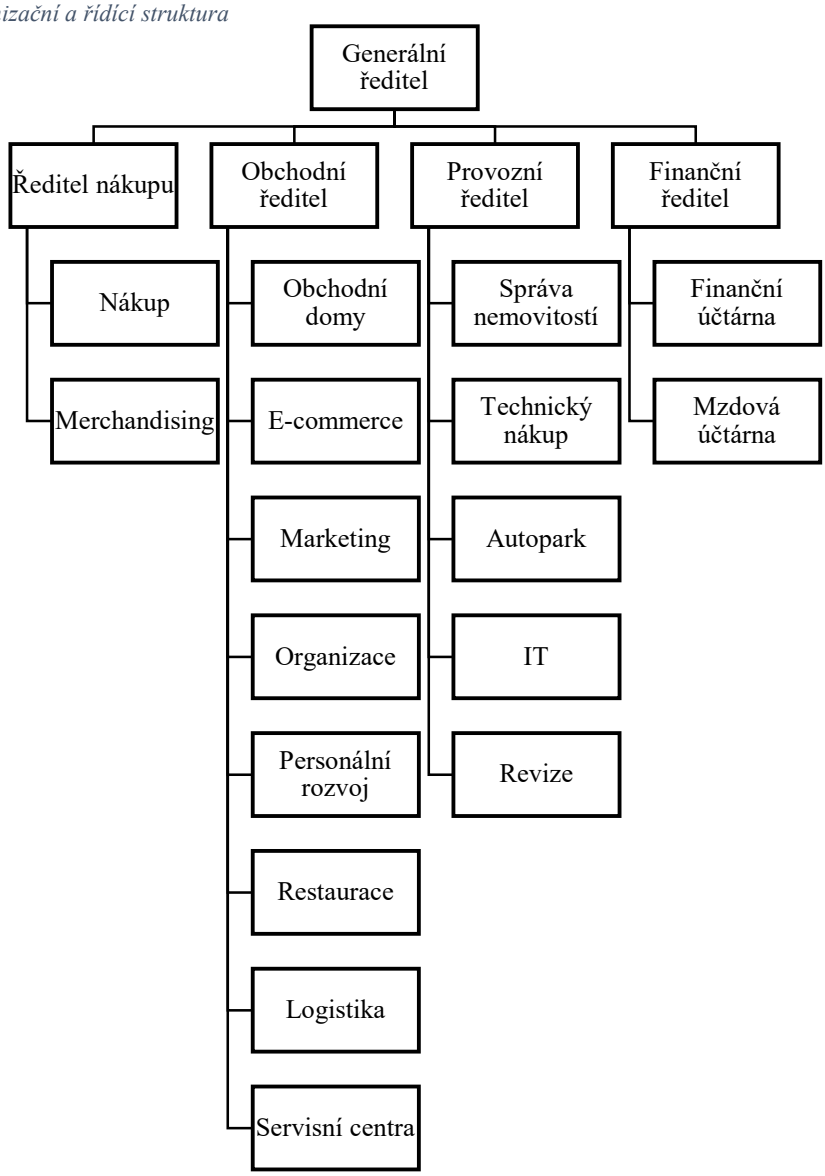
4.2 XXXLutz v České republice

Společnost XXXLutz se v České republice objevuje již v roce 2000, avšak svou první pobočku zde otevírá až v roce 2010 a to na Stodůlkách v Praze. V dalších letech XXXLutz otevřel v České republice ještě dvě další pobočky, jednu v Praze na Černém Mostě a druhou v Brně. Největší expanzi na českém trhu zažil XXXLutz již na konci roku 2019, kdy po koupi od rakouského obchodního řetězce KIKA získal celkem 9 obchodních domů. Pod novou obchodní značkou byly tyto nakoupené pobočky otevřeny 19. srpna 2020, kromě původních KIKA poboček v Brně a v Nových Butovicích v Praze, kterým zůstala ponechána obchodní značka KIKA z důvodu, že se nacházejí blízko původním pobočkám XXXLutz. Celkově provozuje společnost XLCZ Nábytek s.r.o. dvanáct obchodních domů XXXLutz a čtrnáct obchodních domů Möbelix (XXXLutz, 2021).

4.2.1 Organizační a řídící struktura

Na následujícím obrázku je rozčleněna organizační a řídící struktura společnosti XXXLutz.

Obrázek 3 Organizační a řídící struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy XLCZ Nábytek za rok 2021

Dle výše uvedeného obrázku č. 3 je patrné, že v čele společnosti XXXLutz stojí generální ředitel a dále společnost řídí čtyři ředitelé. Ředitel nákupu má pod sebou oddělení nákupu a merchandisingu. Obchodní ředitel zaštiťuje obchodní domy a oddělení e-commerce, marketingu, organizace, personálního rozvoje, restaurace, logistiku a servisní centra. Provozní ředitel se stará o správu nemovitostí, technický nákup, autopark, IT a revize. A poslední finanční ředitel řídí oddělení finanční a mzdové účtárny.

4.2.2 Základní údaje společnosti

Následující tabulka č. 3 zobrazuje stav vybraných údajů o společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. za rok 2021.

Tabulka 3 Základní údaje společnosti

Čistý obrat	4 602 856 tis. Kč
Výsledek hospodaření	32 400 tis. Kč
Osobní náklady	585 647 tis. Kč
z toho mzdové náklady	437 016 tis. Kč
Počet zaměstnanců	cca 1 150
z toho zaměstnanci XXXLutz	cca 650

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy XLCZ Nábytek, 2021

4.3 Hodnocení pracovníků

Pro hodnocení pracovníků je v XXXLutz vytvořen systém hodnocení, který zabezpečuje strukturovaný, nejčastěji roční, pohovor se zaměstnancem. Samozřejmostí by mělo být, že jsou v průběhu pracovního výkonu zaměstnanci hodnoceni také neformálně, tzn. že jsou pochváleni za pracovní výkon, nadřízený jim poděkuje za jejich práci, nebo naopak vytkne chyby. Oproti tomu má strukturovaný pohovor zajistit, že dojde k většímu shrnutí dosavadní práce a budoucích plánů zaměstnance ze strany vedoucího.

4.3.1 Strukturovaný rozhovor

V rámci strukturovaného rozhovoru by měl vedoucí zjistit odpovědi na následující body, jejichž cílem je pozitivní motivace zaměstnance:

- společná spolupráce;
- spokojenost s pracovními podmínkami;
- dohoda na společných cílech;
- očekávaná a poskytovaná podpora;
- vytyčení podstatných úkolů;
- týmová atmosféra;
- silné a slabé stránky zaměstnance;
- vize/výhledy do budoucna;
- další vzdělávání a kariérní možnosti.

Pro zajištění větší jednoduchosti a především pro zajištění správnosti postupu hodnocení má společnost XXXLutz vytvořen tzv. přípravný dotazník pohovoru se zaměstnancem. Tento

dotazník by si měly obě strany hodnoticího pohovoru vytisknout 1–2 týdny dopředu a postupně doplňovat příslušná data, se kterými následně dorazí ve smluveném termínu hodnoticího pohovoru. Přípravné dotazníky jsou pro pracovníky dostupné ve verzi pro zaměstnance, pro nadřízené a rozsáhlejší verze přípravného dotazníku pro roční pohovor.

Samotné přípravné dotazníky pro hodnoticí pohovor jsou pro pracovníky vytvořeny pouze jako podnět k přípravě na něj, ale jsou určeny především pro osobní potřebu zaměstnance, nebo vedoucího, tzn. že jeho výsledky vzniklé při přípravě nemusí být prezentovány veřejně, tedy před druhou stranou pohovoru.

Vedoucí při hodnoticím pohovoru informuje o tom, jak svého zaměstnance vidí, čeho si všimnul na jeho pracovním výkonu, jaký dojem na vedoucího pracovníka má hodnocený zaměstnanec, jedná se tedy o jeho subjektivní názory.

Roční pohovor s vedoucím pracovníkem

Dle struktury přípravného dotazníku pro roční pohovor by měly být v jeho závěru zodpovězeny otázky k následujícím bodům:

- pocity z práce – popis vykonávané práce, nejdůležitější oblast úkolů, nejdůležitější faktory úspěchu práce;
- zhodnocení úspěchů, neúspěchů a předem stanovených cílů;
- silné a slabé stránky pracovního výkonu;
- zhodnocení nejlepších a perspektivních zaměstnanců;
- kontrola pravidelnosti vedení a hodnocení podřízených;
- zhodnocení nového vzdělávání, plánování nového vzdělávání i u svých podřízených;
- kontrola možnosti zastoupení;
- budoucí vize ve společnosti;
- motivace, demotivace;
- změna podmínek pro zefektivnění práce;
- hodnocení samostatné společnosti;
- budoucí nejdůležitější úkoly zaměstnance;
- další připomínky.

Pohovor se zaměstnancem

Pro zabezpečení jednotné struktury veškerých pohovorů se zaměstnanci, mimo roční pohovory, je vytvořen přípravný dotazník rozdělený pro zaměstnance a nadřízené. Jeho

struktura je obdobná, ale o něco stručnější, než v případě ročního pohovoru. Pohovor se zaměstnancem se zaměřuje na následující body:

- pracovní klima;
- plnění zadaných úkolů;
- analýza silných a slabých stránek zaměstnance;
- otázky a problémy spolupráce;
- motivace a demotivace;
- návrhy ke zlepšení;
- rozvoj a vzdělávání;
- plánování úkolů;
- další otázky ze strany zaměstnance.

4.3.2 Školení vedoucích pracovníků o problematice hodnocení pracovníků

V rámci zajištění správného přístupu nadřízených při hodnocení zajišťuje oddělení personálního rozvoje kurzy, které jsou určeny těm zaměstnancům, kteří vedou podřízené a tedy i hodnotí jejich pracovní výkony.

Školení ročního pohovoru

Při školení ročního pohovoru je pracovníkům ve vedení vysvětlena struktura ročního pohovoru, termíny a postupy při jeho vedení a stanovení cílů a opatření. Školitelé se zaměřují na první dojmy při kontaktu s vedoucími zaměstnanci, seznamují je s faktory, které jsou při komunikaci rozhodující, probírají techniku a styl řeči, ale také řeč těla. Specifickou součástí školení je příprava pro jednání s konfliktními účastníky rozhovoru.

4.3.3 Zahájení pohovoru

Pro zahájení samotného hodnoticího pohovoru jsou stanovena určitá pravidla, kterých by se měl vedoucí pracovník držet. Vzhledem k okolnostem, že hodnoticí pohovor nepatří mezi každodenní náplň práce, je možné, že zaměstnanec nebude mít před začátkem pohovoru důvěru u vedoucího, proto by samotný začátek hodnoticího pohovoru měl mít následující průběh:

- včasné vyzvednutí zaměstnance, pohovor ideálně v jiném prostředí než na pracovním místě;
- pozdravení;

- úvodní rozmluva o pocitech zaměstnance;
- informování se o průběhu vyplňování dotazníku;
- pozitivní vstup a pochvala.

4.3.4 Vedení pohovoru

Samostatný hodnoticí pohovor by měl být v přátelské atmosféře, vedoucí by měl pracovat s hlasem, s řečí těla a dbát na oční kontakt. Zároveň by vedoucí měl během pohovoru zapojit emoce a být pro zaměstnance čitelným. Celý pohovor by měl být veden s pozitivním přístupem k zaměstnanci, měl by dostat prostor pro své názory a vedoucí by měl aktivně naslouchat a pracovníkovi věnovat pozornost. Vedoucí by měl pokládat doplňující otázky nebo doplňovat možné návrhy pro zlepšení. Během pohovoru by si měly obě strany předat informace a zpětné vazby. V průběhu pohovoru by si obě strany měly zapisovat poznámky.

4.3.5 Po pohovoru

Po každém pohovoru by si obě strany měly dopřát dostatek času pro přemýšlení o proběhlé konverzaci, o stanovených cílech a o zjištěných nových skutečnostech. Vedoucí pracovník by měl založit personální složku, ve které archivuje kopii poslední stránky obou dotazníků. Následně se obě strany mezi sebou dohodnou o dalším hodnoticím pohovoru a rovnou si určí jeho konkrétní termín.

Vedoucí zaměstnanci by měli v průběhu roku evidovat cíle zaměstnanců a průběžně je s nimi projednávat.

Výsledky z hodnoticího pohovoru může vedoucí zaměstnanec předat vyššímu vedení pouze se souhlasem hodnoceného zaměstnance. Bez jeho souhlasu není možné výsledky postoupit výše.

4.3.6 Mystery shopping

V rámci mystery shoppingu jsou ve společnosti prováděny monitorované kontrolní nákupy a rozhovory se zaměstnanci jednotlivých poboček obchodních domů pro potřeby zaměstnavatele. Tyto kontrolní nákupy a rozhovory jsou zajištěny pomocí externího dodavatele.

Účelem mystery shoppingu je namátková analýza a následné vyhodnocení úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Je provedena analýza plnění pracovních povinností u pozic z oblasti prodeje, zákaznického centra, pokladen, výdeje zboží aj. Na základě

mystery shoppingu jsou vytvářeny obsahy interních školících plánů a osnov školení prodejních dovedností zaměstnanců s cílem odstranění zjištěných nedostatků.

Během mystery shoppingu je pořizován skrytý kontrolní monitorovaný záznam, ke kterému následně získají přístup pověřené osoby, především vedoucí prodejen a oddělení a také pracovníci interního vzdělávání.

4.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v XXXLutz se skládá ze mzdy, kterou tvoří základní mzda nebo garantovaná mzda, dále mohou mzdu tvořit prémie, provize, odměny a příplatky. Další významnou složkou odměňování zaměstnanců ve společnosti jsou benefity, mezi které patří např. školení, jazykové kurzy, vzdělávací programy, motivační odměny, zaměstnanecké tarify, stravenkový paušál, výhodnější tankování apod.

Ve společnosti XXXLutz jsou pracovníci odměňováni podle různých hledisek a různými způsoby. Jedním z hledisek, podle kterých je způsob odměňování řízen, je např. vykonávaná pozice. Jiným způsobem jsou odměňováni např. pracovníci, kteří působí v oblasti administrativy anebo prodejci z obchodních domů.

4.4.1 Struktura mzdy v XXXLutz

Mzda ve společnosti XXXLutz se tvoří z následujících mzdových složek:

1) **Základní mzda**
   Je předem sjednána na základě odborné způsobilosti, předchozí praxi, nebo očekávaného dlouhodobého přínosu. Při tvorbě mzdy je zohledněna i délka stanovené týdenní pracovní doby.
2) **Garantovaná mzda**
   V závislosti na odpracované době je zaměstnanci zaručena minimální garantovaná hrubá mzda. Uplatňuje se pro pozice prodavačů a vedoucích oddělení obchodních domů.
3) **Osobní prémie**
   Tato složka mzdy je určena pro všechny pracovní pozice, vyjma pozic prodavače a vedoucích oddělení obchodních domů. Je nenároková a závislá na odpracovaných směnách a hodnocení práce nadřízeným. Kritéria, podle kterých je osobní prémie přiznávána, jsou: výkon a kvalita práce, samostatnost a aktivita, ochota plnit úkoly

nad rámec pracovní smlouvy, přístup ke kolegům, dochvilnost a pořádek na pracovišti. U vedoucích pracovníků jsou rozhodující také následující kritéria: hospodaření a plánování vlastního pracovního času i času podřízených zaměstnanců a efektivní a produktivní využití pracovních sil.

4) **Prémie za vedení**

Tato prémie je určena pouze pro vedoucí pracovníky a platí pro ni stejná kritéria, jako pro osobní prémii.

5) **Provize z prodeje a garantovaná provize**

Jsou určeny pro pozice vedoucích obchodních domů, vedoucích prodeje, trainee (připravující se na pozici vedoucího obchodního domu nebo vedoucího prodeje), vedoucích oddělení, zástupce vedoucího oddělení, prodejce a ostatní pozice, které mají spojení s prodejem. Je speciálně upravena směrnicí pro každou pozici. Přehled vybraných provizí je znázorněn v následující tabulce č. 4:

Tabulka 4 Provize

Provize	**Výše provize**
z prodeje	1 % z osobního obratu prodejce
z prodeje kuchyní	1,3 % z osobního obratu prodejce
při překročení osobního plánu	o 0,01 % je provize 0,1 % z celkového obratu o 10 % je provize 0,2 % z celkového obratu o 20 % je provize 0,3 % z celkového obratu
z prodeje výprodejového zboží	1 % z daného prodeje
za impregnaci	10 % z objednávky impregnace
za prodlouženou záruku	10 % z objednávky prodloužené záruky
z prodeje orientálních koberců	1 % z prodeje daného orientálního koberce

Zdroj: vlastní zpracování dle směrnice XXXLutz, 2022

6) **Výkonnostní prémie a garantované výkonnostní prémie**

Výkonnostní prémie je určena pro specifikovanou skupinu pracovníků, kteří mají přímý vliv na chod služeb v obchodním domě.

7) **Mimořádná odměna**

Je zaměstnanci přiznána pouze na základě rozhodnutí nadřízeného. Důvodem pro udělení mimořádné odměny může být mimořádný pracovní výkon, nebo pracovní iniciativa nad rámec pracovníkových povinností.

8) **Příplatek/náhradní volno za práci přesčas**

Při přesčasové práci je zaměstnanci umožněno do 3 kalendářních měsíců čerpat náhradní volno za odpracované přesčasové hodiny. Pokud do 3 kalendářních měsíců

není čerpání náhradního volna poskytnuto, přísluší zaměstnanci příplatek za práci přesčas a to ve výši 25 % průměrného výdělku.

9) **Příplatek/náhrada mzdy/ náhradní volno za svátek**

   Za práci, kterou zaměstnanec odpracoval v den, na který připadá svátek, přísluší zaměstnanci náhradní volno. Po dohodě se zaměstnavatelem je možné poskytnutí příplatku místo náhradního volna. Pokud zaměstnanec v den svátku nepracuje, je mu poskytnuta náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

10) **Příplatek za práci o víkendu**

    Za práci v sobotu a v neděli má zaměstnanec nárok na příplatek podle platných zákonů.

11) **Příplatek za práci v noci**

    Za práci v noci zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 10 % průměrné měsíční mzdy.

4.4.2 Benefity v XXXLutz

Společnost XXXLutz poskytuje svým zaměstnancům určité benefity, které mají sloužit pro lepší motivaci zaměstnanců k pracovním výkonům, ale především mají zaměstnance za jejich pracovní výkony odměnit. Tyto benefity jsou různého charakteru, mohou být finanční, praktické, zážitkové, ale také vzdělávací.

Finanční benefity

Mezi finanční benefity, které jsou ve společnosti XXXLutz poskytovány, jsou zařazeny ty benefity, na základě kterých je zaměstnanci vyplacena určitá finanční částka, nebo poskytnut poukaz vypsaný na danou vypsanou částku

a) <u>Odměna za nového zaměstnance</u>

   Společnost XXXLutz poskytuje svým zaměstnancům peněžitou odměnu v případě, že stávající zaměstnanec doporučí na některou z aktuálně nabízených pozic vhodného kandidáta. Pokud je kandidát na pozici přijat, a zároveň absolvuje tříměsíční zkušební dobu, bude stávajícímu zaměstnanci vyplacena odměna ve výši 5 000 Kč. Pokud doporučený zaměstnanec ve společnosti bude pracovat i po následujících 9 měsících (celkově 12 měsíců), bude stávajícímu zaměstnanci vyplacena druhá odměna ve stejné výši, tedy 5 000 Kč.

b) Jubilejní odměna

Jubilejní odměna je zaměstnancům přiznána, pokud odpracují ve společnosti XXXLutz určitý počet let. Zároveň se výše jubilejní odměny zvyšuje lineárně podle odpracovaných let.

Tabulka 5 Jubilejní odměny

Počet odpracovaných let	Výše a forma odměny
5	Poukaz v hodnotě 200 Kč do restaurace XXXLutz, sekt do hodnoty 150 Kč a kytice do hodnoty 350 Kč
10	Poukaz na nákup v prodejnách XXXLutz v hodnotě 1 350 Kč
15	Poukaz na nákup v prodejnách XXXLutz v hodnotě 2 700 Kč
20	Finanční odměna ke mzdě v hodnotě 10 000 Kč
25	Finanční odměna ke mzdě v hodnotě 15 000 Kč
30	Finanční odměna ke mzdě v hodnotě 20 000 Kč
40	Finanční odměna ke mzdě v hodnotě 25 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle směrnice XXXLutz, 2020

c) Stravenkový paušál

Forma stravného, která je v XXXLutz využívána, je stravenkový paušál. Na základě stravenkového paušálu je zaměstnancům poskytován příspěvek v hodnotě 39 Kč za odpracovanou směnu. Pokud zaměstnanec pracuje u firmy déle jak 2 roky, pak je poskytován příspěvek ve výši 50 Kč za jednu odpracovanou směnu.

Praktické benefity

a) Výhodné tarify O2

V rámci spolupráce s O2 Czech Republic a.s. jsou jedním z nabízených benefitů výhodné telefonní tarify O2 Family, které si mohou zaměstnanci zřídit jak pro sebe, tak pro svou rodinu.

b) Výhodné tankování

Zaměstnanci mohou požádat o zřízení tankovací karty, jež jim umožní výhodnější tankování soukromých vozidel na čerpacích stanicích OMV a EuroOil. Poskytovaná sleva na pohonné hmoty je ve výši 2,65 Kč/litr benzínu nebo nafty u neprémiových paliv a 2 Kč/litr u prémiových paliv. Zároveň zaměstnanci mohou spolu s touto výhodou využít i 10% slevu na mytí vozidla a nákup provozních kapalin. Tento benefit je možné čerpat do maximální částky 5 000 Kč za měsíc. Vyúčtování tankovací karty probíhá vždy v následujícím zúčtovacím období srážkou ze mzdy.

c) Dny dovolené navíc

Společnost XXXLutz nabízí svým zaměstnancům dny dovolené nad rámec zákona již při nástupu. Novým zaměstnancům tak náleží 20 dní zákonné dovolené a k tomu 2 dny dovolené navíc. S nabývajícími odpracovanými roky se počet dní dovolené zvyšuje. Po prvním odpracovaném roce ode dne nástupu je zaměstnancům společnosti dovolená navýšena o jeden den, tedy na celkových 23 dní. Po dvou odpracovaných letech dochází k navýšení na konečných 25 dní, dojde tedy k navýšení o další 2 dny.

d) Home office

Jedním z poskytovaných benefitů je také home office, který je však umožněn pouze určitým pracovníkům. V první řadě se jedná o pracovníky, kteří jsou ve vedoucí pozici a často jsou na služebních cestách, např. nákupčí, nebo zaměstnanci, kteří potřebují mít trvalý přístup do systémů, aby v případě problémů mohli zasáhnout i mimo pracovní dobu. A dále je home office poskytován zaměstnancům, kteří nemohou dlouhodobě docházet do práce, ať už z důvodu vlastní nemoci, nebo dětí, případně studentům. Obecně lze říci, že home office nepatří mezi standardní benefity, jelikož je zaměstnancům zřizován pouze na vyžádání a musí následně projít složitým schvalovacím procesem. Zaměstnancům, kterým nevyplývá home office z pracovní pozice, je licence udělována standardně na jeden kalendářní měsíc a po uplynutí této doby je nutné o licenci znovu žádat.

e) Firemní vozidlo

Benefit v podobě firemního vozidla je poskytován vedoucím pracovníkům, nebo pracovníkům ve vyšších pozicích. Firemní vozidlo mohou využívat i pro soukromé účely.

f) Firemní mobilní telefon

Nezbytně nutným benefitem pro práci je již firemní mobilní telefon. Ačkoliv se ve firmě ještě využívají stolní telefony, většina zaměstnanců má již k dispozici mobilní telefon, aby byli kdykoliv k zastižení.

Zážitkové benefity

a) Aquapalace

Pro zaměstnance centrály jsou zařízené volné vstupy do bazénového a saunového světa v Aquapalace s kvantitativním omezením.

b) Firemní akce – večírky, teambuildingy

V rámci ucelování vztahů na pracovišti je jednou za určité období pro zaměstnance připravena akce v podobě firemního večírku nebo teambuildingu. Tyto akce se konají většinou v rámci jednotlivých obchodních domů.

Vzdělávací benefity

a) Jazykové kurzy

XXXLutz nabízí dvě možnosti, jak využít zaměstnaneckého benefitu jazykového kurzu. První možnost kurzu zajišťuje samotná společnost, kdy domluví s lektorem cizího jazyka skupinové hodiny, které se konají přímo v budovách XXXLutz. Jedná se především o kurz německého jazyka a to z toho důvodu, že tento jazyk je ve společnosti využívaný nejčastěji. Druhou možnost si zajišťuje sám zaměstnanec, kdy na základě dohody o zvýšení kvalifikace si zaměstnanec sám vybere kurz, který by chtěl navštěvovat a společnost uhradí za kurz fakturu. Po ukončení kurzu je nutné doložení certifikátu o úspěšném absolvování kurzu. Je podmínkou, že po absolvování kurzu zaměstnanec setrvá ve společnosti v pracovním poměru minimálně 5 let. V případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr dříve, má zaměstnanec povinnost uhradit zaměstnavateli vynaložené náklady, které se snižují v závislosti na počtu odpracovaných let po absolvování kurzu.

b) Školení

Pro zvyšování kvalifikací pracovníků jsou ve společnosti XXXLutz zařízena nejrůznější školení. Tato školení probíhají téměř každý den. Školením, kterým by si měl projít každý nový zaměstnanec, je tzv. První týden, jehož cílem je poskytnutí vstupních informací o společnosti a jejích základních systémech. Společnost také zajišťuje celou řadu školení, která mají za cíl zlepšit prodej a komunikaci se zákazníkem, např. školení 7 kroků prodeje, Profesionální prodejce, Emoční prodej, Telefonování aj. Dalším typem jsou školení ohledně informačních systémů, tzn. Počítačové znalosti, MS Office aj. Společnost zajišťuje také odborná školení pro oddělení, např. školení pro kuchyně aj. Pro vedoucí pracovníky zajišťuje XXXLutz tzv. Školení pro vedení, které je rozděleno na několik částí např. vedení přijímacího pohovoru, vedení ročního pohovoru, vedení porady, feedback, osobnost aj.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření

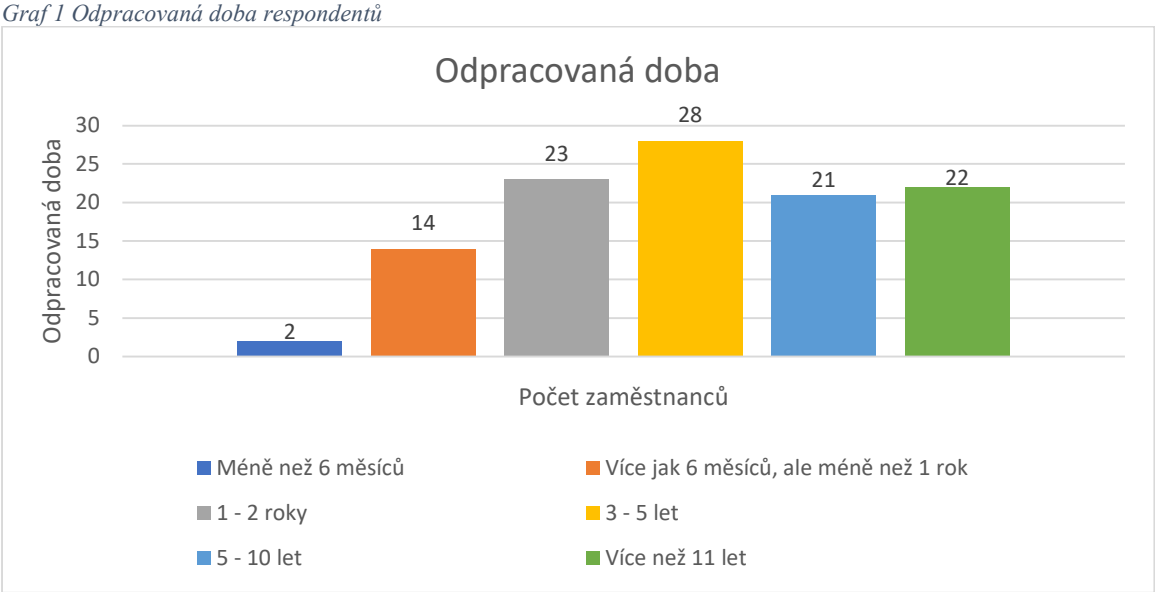
V této části průzkumu byla využita metoda kvantitativního výzkumu. Za pomoci dotazníkového šetření bylo zjištěno, jakým způsobem fungují zavedené systémy hodnocení a odměňování v praxi. Dotazníkové šetření bylo vyplňováno online, prostřednictvím Formuláře Google z důvodu, aby byla zajištěna rychlejší a také jednodušší forma komunikace i návratnosti dotazníků. Veškeré otázky, které byly součástí dotazníkového šetření, jsou k dispozici v příloze č. 1. Pomocí větvení dotazníku bylo zajištěno selektivní vyplňování dotazníku, tzn. že na určité typy otázek odpovídali pouze předem definovaní respondenti.

Návratnost dotazníku je určena poměrem vyplněných dotazníků a celkovým počtem dotazovaných zaměstnanců XXXLutz. V případě tohoto dotazníkového šetření dosáhla návratnost 16,92 %. Společnost má interní nastavení, které určuje, že oddělení na obchodních domech mají vždy společnou jednu e-mailovou adresu, tzn. na jednom oddělení může pracovat souběžně více zaměstnanců, kteří mají jednu společnou e-mailovou adresu. Z tohoto důvodu není možné zabezpečit, aby se dotazník dostal ke všem zaměstnancům a s velkou pravděpodobností byl dotazník zodpovězen vždy jen jedním zaměstnancem z určitého oddělení. Celkově na tento dotazník odpovídalo 110 respondentů.

Otázka č. 1 – Jak dlouho pracujete pro XXXLutz?

Povinná uzavřená otázka, kde respondenti volili z nabízených odpovědí interval, v kterém se pohybuje jejich délka práce ve společnosti XXXLutz. Vzhledem ke sloučení společností XXXLutz a KIKA Nábytek v roce 2020 byl u této otázky doplněn dovětek, který specifikoval, že do této doby se počítají i roky odpracované ve společnosti KIKA Nábytek. Cílem této otázky bylo zjistit, jestli pracovníci ve společnosti setrvávají anebo je zde naopak vyšší fluktuace.

Graf 1 Odpracovaná doba respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 1 znázorňuje, že ve společnosti jsou zaměstnaní především stálí zaměstnanci. Celých 22 (20 %) pracovníků působí ve firmě více než 11 let a 49 pracovníků (44,6 %) je ve firmě více než 3 roky, ale méně než 11 let. Z toho vyplývá, že celých 71 (64,6 %) zaměstnanců je ve společnosti déle než 3 roky. Pouze 16 (14,5 %) respondentů zodpovědělo, že ve firmě působí méně než 1 rok, z toho pouze 2 (1,8 %) respondenti jsou ve společnosti méně než 6 měsíců. Celkem 23 (20,9 %) respondentů uvedlo, že ve společnosti pracují v době od 1 do 2 let.

Otázka č. 2 – Ve které z následujících lokalit pracujete?

Odpovědi k této otázce měly polouzavřený charakter, tzn. že respondenti mohli zvolit jednu nebo více odpovědí a zároveň mohli na otázku odpovědět i vlastní odpovědí. Možnost vybrat více odpovědí byla zvolena z toho důvodu, že u některých zaměstnanců nelze přesně určit, ve které lokalitě působí, jelikož se pohybují v různých lokalitách ale i zemích.

Tabulka 6 Pracovní lokalita respondentů

Praha Stodůlky, Černý Most, Letňany, Butovice, Čestlice	**Morava** Brno, Ostrava, Olomouc	**Jižní, Severní, Západní Čechy** České Budějovice, Liberec, Plzeň	**Česko + Slovensko**	**Mezinárodní** (např. vč. Polska, Rumunska atd.)
74	16	23	7	3

Zdroj: vlastní zpracování

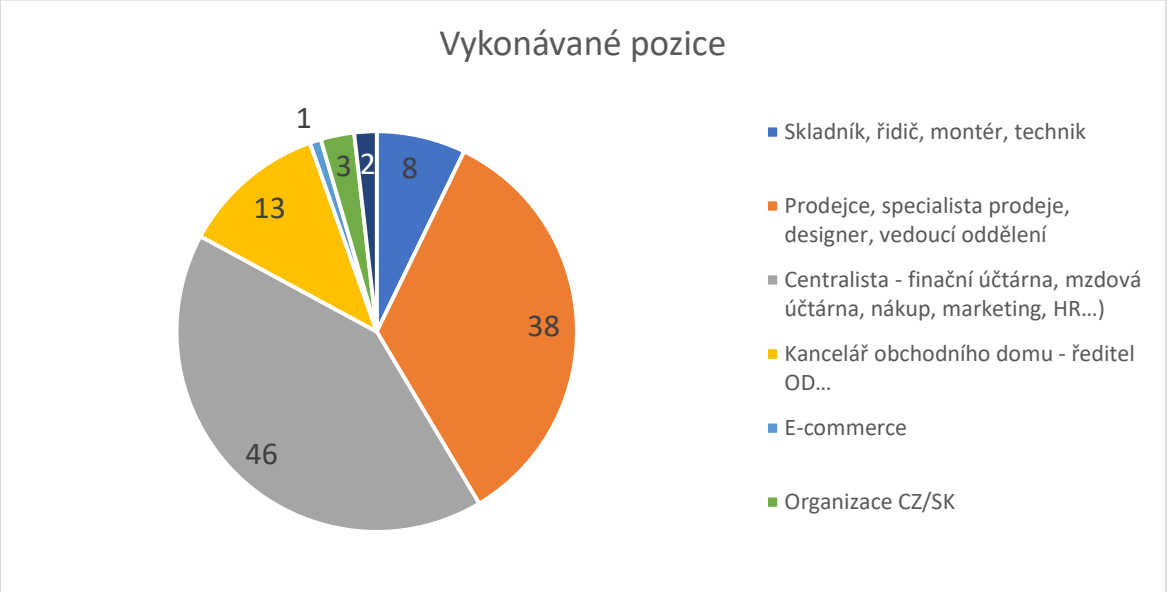
Z výše uvedené tabulky č. 6 je patrné, že nejvíce dotazovaných pracovníků má své pracoviště v Praze, celkem se jednalo o 74 respondentů. Je to především z toho důvodu, že v Praze je centrála společnosti. Dále pak 23 respondentů působí v oblasti Jižních, Severních případně

Západních Čech. Dalších 16 respondentů pak jako lokalitu své práce zvolilo Moravu. Zároveň se zde objevují i 3 respondenti, kteří působí na mezinárodní úrovni a 7 respondentů, kteří pracují zároveň v Česku a na Slovensku.

Otázka č. 3 – Na jaké pozici pracujete?

Tato otázka měla za cíl zjistit, vykonávané pozice dotazovaných pracovníků. Otázka byla polouzavřená z důvodu, aby bylo zajištěno, že každý respondent bude mít možnost zodpovědět na tuto otázku i v případě, kdy svou vykonávanou pozici v seznamu odpovědí nenalezne. Cílem této otázky bylo především určit rozdělení pro rozlišení dalších navazujících otázek.

Graf 2 Vykonávaná pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

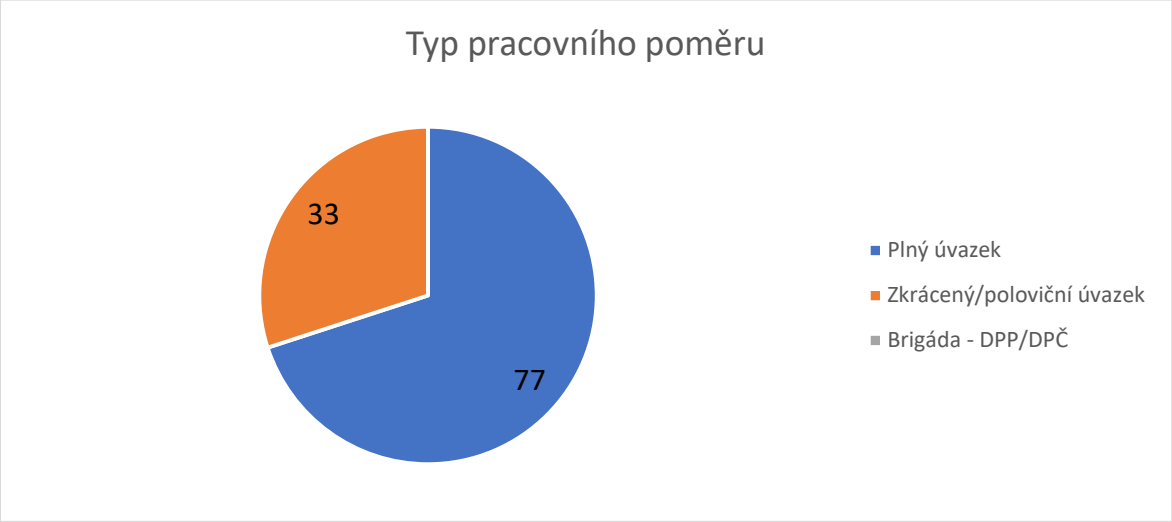
Výše uvedený graf č. 2 znázorňuje počty zaměstnanců dle vykonávaných pozic. Nejvíce respondentů dotazníku pracuje na pozici vykonávané v centrále XXXLutz. Vyšší návratnost dotazníku od pracovníku z centrály je ovlivněna tím, že centralisté mají zpravidla vlastní e-mailovou adresu, tzn. nejsou jako v případě zaměstnanců pracujících na obchodních domech omezeni pouze jednou univerzální e-mailovou adresou pro celé oddělení, kdy je možné předpokládat, že dotazník za jedno oddělení vyplní pouze jeden pracovník. Celkově v této otázce uvedlo 46 respondentů, že jejich pozice patří do kategorie centralistů, dále 38 respondentů uvedlo, že jsou pracovníky obchodního domu a dále 13 respondentů uvedlo, že patří mezi pracovníky kanceláří obchodních domů. Celkem 4 respondenti uvedli, že

pracují na oddělení organizace, nebo e-commerce. Zbývajících 8 respondentů pak zvolilo v této otázce, že pracují jako skladníci, řidiči, montéři či technici.

Otázka č. 4 – V jakém pracovním poměru jste v XXXLutz?

Otázka č. 4 byla zaměřena na typ pracovního poměru. Respondenti měli na výběr ze tří uzavřených odpovědí – plný úvazek, zkrácený nebo poloviční úvazek a brigáda (dohoda o pracovním poměru a dohoda o pracovní činnosti). Cílem této otázky bylo zjistit, kolik procent pracovníků je ve společnosti zaměstnáno na jiný než plný úvazek, jelikož jednou z výhod, které XXXLutz nabízí je právě možnost práce na zkrácený nebo poloviční úvazek, která je využívána především rodiči, nebo studenty.

Graf 3 Typy pracovních poměrů



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 3 lze vyčíst, že většina zaměstnanců XXXLutz pracuje na plný pracovní úvazek. Celkově na plný úvazek pracuje 77 (70 %) respondentů a na částečný, nebo poloviční úvazek 33 (30 %) respondentů. V České republice pracuje na částečný nebo zkrácený úvazek cca 6 % zaměstnaných (Eurostat, 2022).

Otázka č. 5 – Jste hodnocen/a svým nadřízeným? Je Vám poskytována zpětná vazba o Vašem pracovním výkonu?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci za svůj pracovní výkon hodnoceni. Respondentům byly stručně vypsány určité typy hodnocení, např. kvartální/roční rozhovor, poděkování, zpětná vazba na jejich práci apod., tak aby sami mohli posoudit, zda skutečně dochází k hodnocení jejich pracovního výkonu.

Tabulka 7 Hodnocení pracovního výkonu respondentů

Hodnocení pracovníci	Nehodnocení pracovníci
87 (79,1 %)	23 (20,9 %)

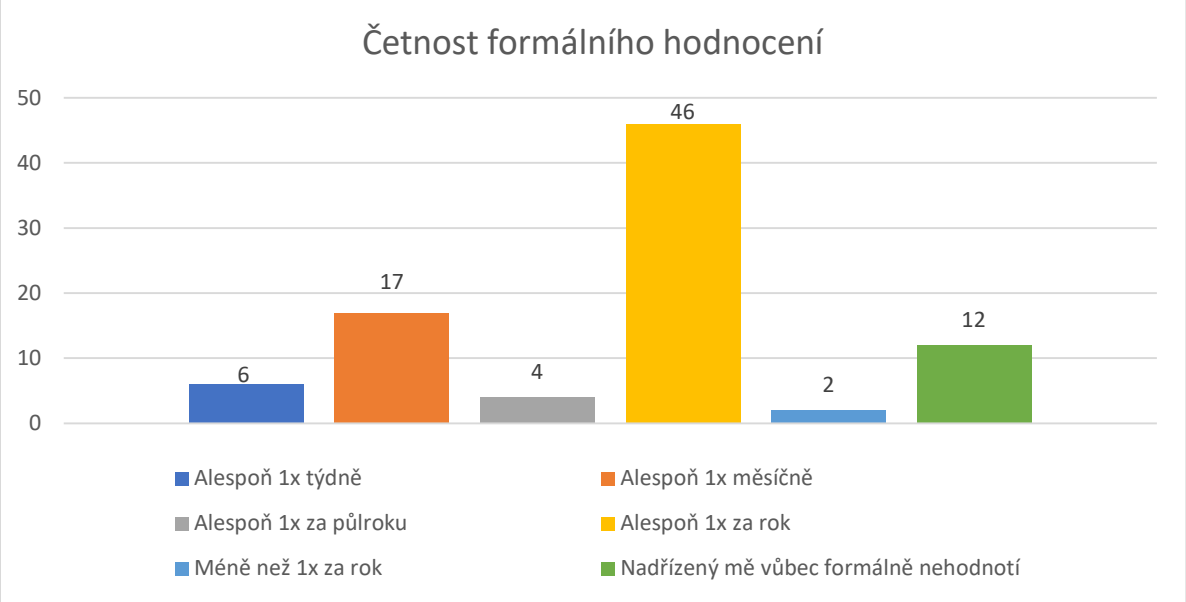
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka č. 7 demonstruje, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že 23 (20,9 %) zaměstnanců není za svůj pracovní výkon vůbec hodnoceno. Celkově ze 110 dotazovaných pracovníků zvolilo 87 (79,1 %) z nich, že jsou za svůj pracovní výkon hodnoceni.

Otázka č. 6 – Jak často Vás nadřízený hodnotí formálně?

Respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili možnost, že jsou za svůj pracovní výkon hodnoceni, odpovídali na následující 4 otázky. Pro zjištění, zda jsou zaměstnanci alespoň 1x za rok formálně hodnoceni nadřízeným, byla zvolena otázka č. 6. Cílem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci skutečně absolvují výroční rozhovor, jehož konání je stanoveno firemními předpisy.

Graf 4 Četnost formálního hodnocení



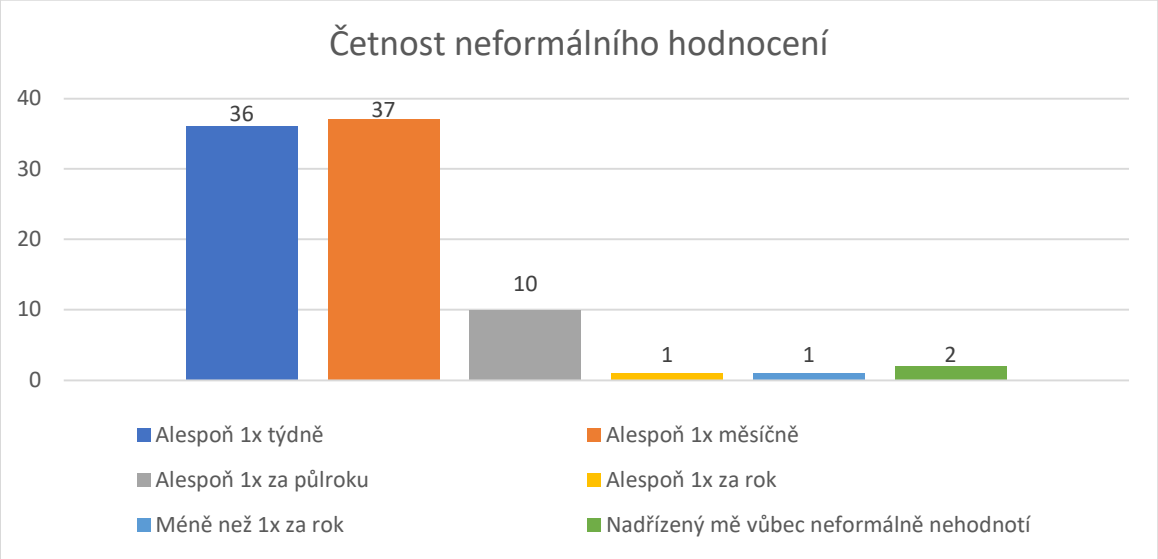
Zdroj: vlastní zpracování

Uvedený graf č. 4 znázorňuje, že většina zaměstnanců je hodnocena formálně alespoň 1x za rok, avšak i přes eliminaci 23 (20 %) dotazovaných, kteří nejsou hodnoceni vůbec (viz. otázka č. 5), odpovědělo více jak 15 %, tj. 12 respondentů, že formálně nejsou hodnoceni vůbec, nebo jsou hodnoceni méně než jednou za rok. Dále uvedlo 46 (41,8 %) respondentů, že jsou hodnoceni alespoň 1x za rok.

Otázka č. 7 – Jak často Vás hodnotí nadřízený neformálně?

Stejně jako v případě otázky č. 6, která se zaměřovala na formální hodnocení zaměstnanců, byla vytvořena i otázka, jejíž cílem bylo zjistit, jak často jsou pracovníci hodnoceni neformálně. Jak již bylo zmíněno, neformální hodnocení by mělo být součástí každodenní komunikace se zaměstnancem.

Graf 5 Četnost neformálního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu č. 5 lze vyčíst, že 73 (83,9 %) zaměstnanců je hodnoceno alespoň 1x za měsíc a z toho 36 (41,4 %) zaměstnanců je neformálně hodnoceno alespoň 1x týdně.

Otázka č. 8 – Při hodnocení jste častěji chváleni anebo upozorňováni na chyby?

Otázka č. 8 byla zaměřena na zjištění, zda při hodnocení jsou pracovníci hodnoceni více pozitivně, tzn. jsou chváleni, nebo více negativně, tzn. jsou upozorňování na chyby.

Tabulka 8 Způsob hodnocení respondentů

Jsem spíše chválen/a.	Jsem spíše upozorňován/a na chyby.
63 (72,4 %)	24 (27,6 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka č. 8 uvádí, že zhruba jedna čtvrtina respondentů je hodnocena převážně negativně a tři čtvrtiny respondentů jsou hodnoceny pozitivně.

Otázka č. 9 – Odvíjí se Váš pracovní výkon podle hodnocení nadřízeného?

Cílem otázky č. 9, která se zaměřovala na vliv hodnocení nadřízeného na pracovní výkon zaměstnance, bylo zjistit, zda si zaměstnanci z hodnocení něco odnesou, nebo nikoliv.

Tabulka 9 Vliv hodnocení na respondenty

Ano, z hodnocení si vždy něco odnesu.	Ne, hodnocení nemá vliv na můj pracovní výkon.
80 (92 %)	7 (8 %)

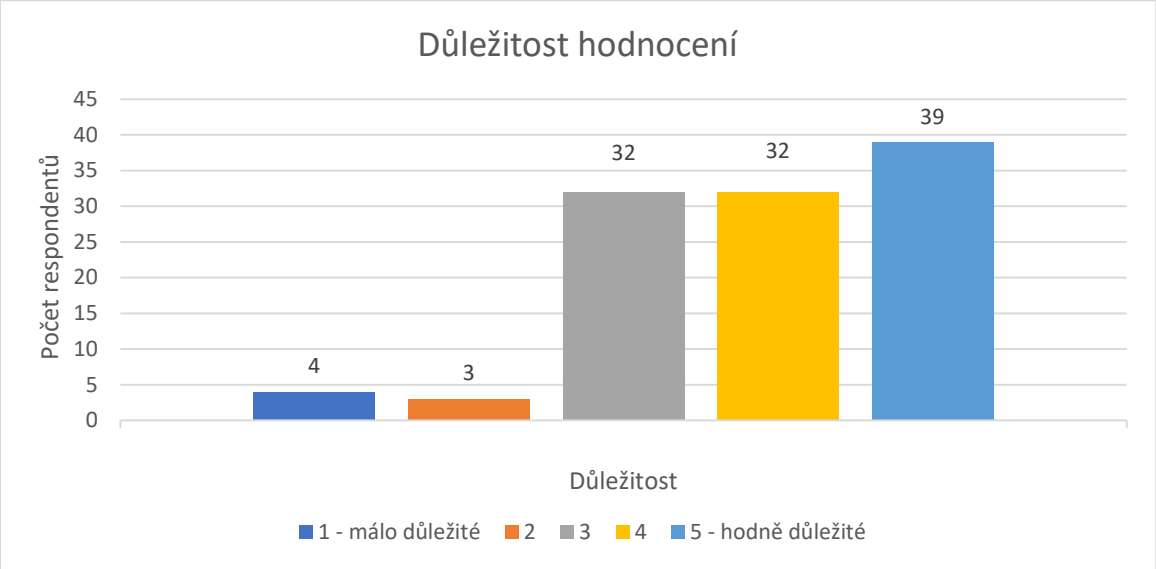
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 reflektuje, že hodnocení nadřízeného má vliv na pracovní výkon respondentů, kteří si z něho vždy něco odnesou. Většina respondentů odpověděla, že hodnocení nadřízeného má vliv na jejich pracovní výkon a vždy si z něj něco odnesou, pouhých 7 (8 %) respondentů odpovědělo, že hodnocení nemá na jejich výkon vliv.

Otázka č. 10 – Jak moc je pro Vás hodnocení důležité?

U otázky č. 10 respondenti vybírali na stupnici od 1 do 5 podle toho, jak moc je pro ně hodnocení důležité. U této otázky již byli zařazeni i respondenti, kteří uvedli, že nadřízený jejich pracovní výkon vůbec nehodnotí v otázce č. 5. Zařazení nehodnocených pracovníků do této otázky bylo z toho důvodu, že jejím cílem bylo zjistit, jak je důležité hodnocení pro všechny pracovníky.

Graf 6 Důležitost hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

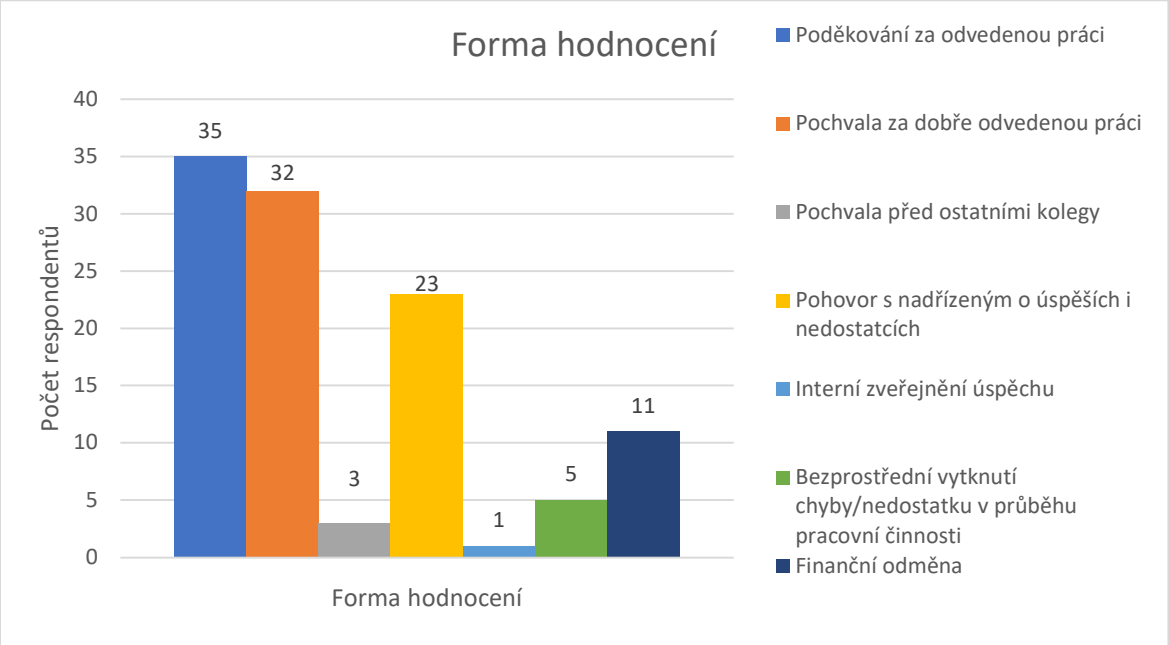
Uvedený graf č. 6 znázorňuje, že 39 (35,5 %) dotazovaných pracovníků považuje hodnocení za velmi důležité. Celkem 71 (64,6 %) respondentů dotazníku pak označilo, že je pro ně

hodnocení pracovního výkonu důležité, dalších 32 (29,1 %) respondentů zvolilo neutrální odpověď, kdy pro ně hodnocení není příliš důležité a zbývajících 7 (6,3 %) respondentů nepovažuje hodnocení za důležité.

Otázka č. 11 – Jaká forma hodnocení Vás nejvíce motivuje/by Vás motivovala k pracovnímu výkonu?

Cílem otázky č. 11 bylo zjištění, která forma hodnocení zaměstnance nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu, případně by je nejvíce motivovala k pracovnímu výkonu. Struktura této otázky byla uzavřená s možností vložení vlastní odpovědi.

Graf 7 Forma hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

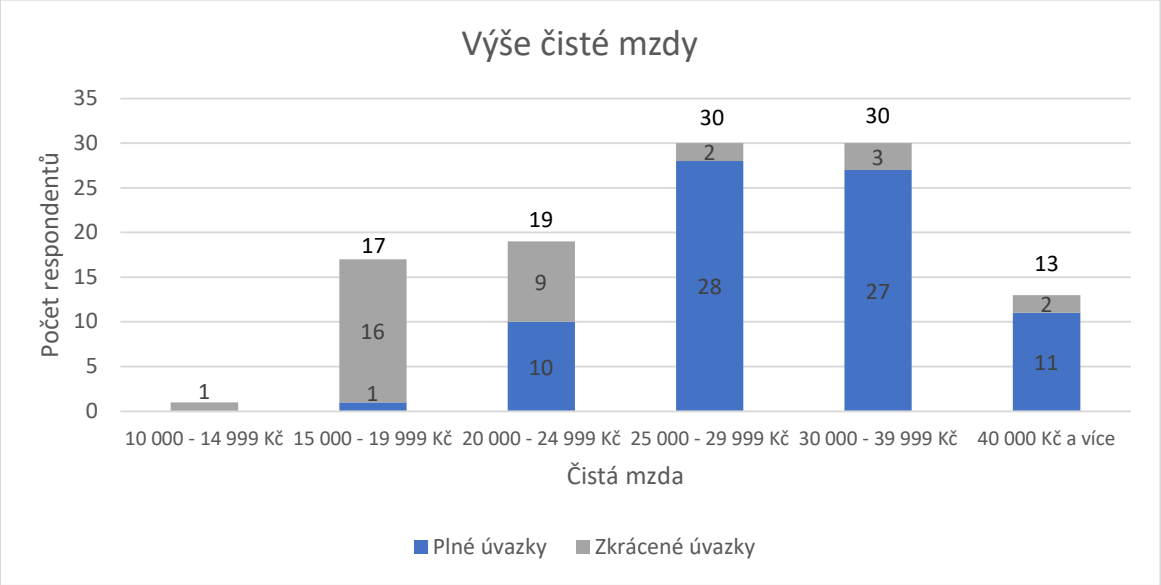
Z výše uvedeného grafu č. 7 je patrné, že většině respondentů stačí jako forma hodnocení poděkování za práci, případně i pochvala za dobře odvedenou práci. Velká část pracovníků také preferuje pohovor s nadřízeným, ve kterém je pracovník informován o jeho úspěších ale také nedostatcích. Nejméně respondentů odpovědělo na tuto otázku odpověďmi „pochvala před ostatními kolegy“ a „interní zveřejnění úspěchu“, tzn. že jen 4 (3,6 %) zaměstnanců touží po větším, veřejnějším hodnocení. U této otázky nebyla přednastavena možnost výběru finanční odměny jako formy hodnocení, především z toho důvodu, že cílem bylo zjistit především formu slovního hodnocení, jelikož se dalo očekávat, že většina respondentů by tuto možnost volila primárně a ostatním odpovědím by nevěnovala další pozornost. Vzhledem k možnosti vložení vlastní odpovědi se jako nejčastější forma

hodnocení, která nebyla na výběr, doplňovala právě finanční odměna, kterou vyplnilo 11 respondentů, tedy 10 %.

Otázka č. 12 – V jakém rozmezí se pohybuje Vaše čistá mzda?

Cílem otázky č. 13 bylo zjištění, v jakém rozmezí se pohybuje mzda na vykonávaných pracovních pozicích. Na výběr respondenti měli výběr částky v předem stanovených intervalech, kdy nejvyšší částka byla stanovena na 40 000 Kč a více. Z důvodu, že ve společnosti pracuje řada zaměstnanců, jejichž mzda je ovlivněna provizemi, byla zvolena výše čisté mzdy, aby se eliminovaly odpovědi, ve kterých by zaměstnanci uváděli pouze výši základní mzdy.

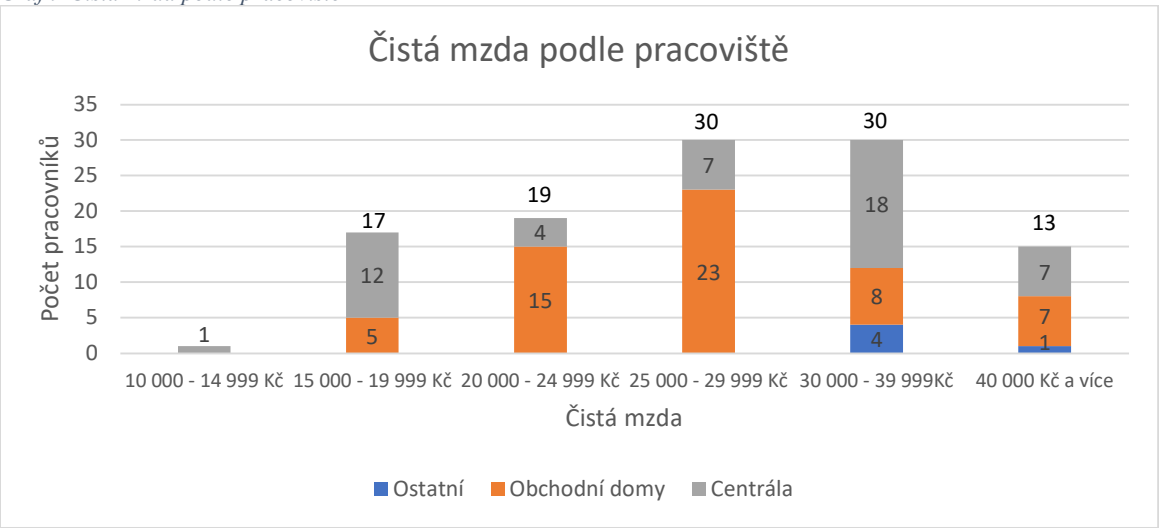
Graf 8 Výše čisté mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 8 je patrné, že čistá mzda se v XXXLutz pohybuje nejčastěji v rozmezí od 25 000 – 39 999 Kč. Celkem tuto odpověď zvolilo 60 respondentů (54,6 %). Většina respondentů pracující ve společnosti na zkrácený, nebo poloviční úvazek uvedla, že dostává měsíční čistou mzdu v rozmezí 15 000 – 19 999 Kč. Zaměstnanci pracující na plný úvazek pak nejčastěji uváděli, že jejich platové rozmezí je od 25 000 – 29 999 Kč.

Graf 9 Čistá mzda podle pracoviště



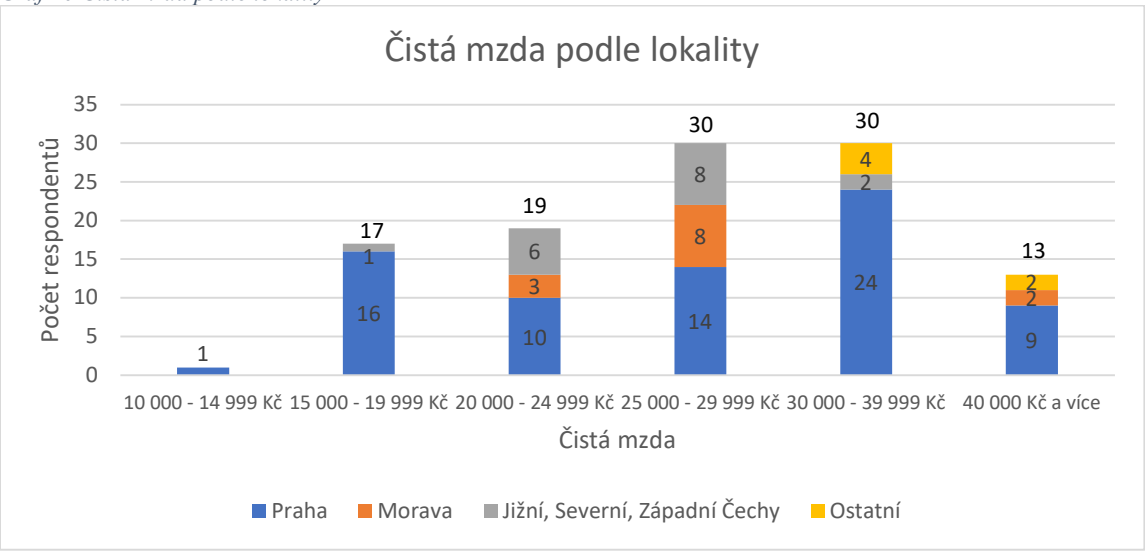
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 9 zobrazuje rozdíly mezi mzdami podle pracoviště výkonu práce. Odpovědi jsou rozděleny na centrálu, obchodní domy a ostatní, kam jsou zařazeni respondenti pracující v obou pracovištích, případně pracující převážně v zahraničí. Z grafu vyplývá, že pracovníci působící na centrále uvádějí jako nejčastější odpověď v otázce výše mzdy odpověď 30 000 – 39 999 Kč, oproti tomu je nejčastější výše mzdy na obchodních domech v rozmezí 25 000 – 29 999 Kč. Lze tedy obecně říci, že ve společnosti jsou nastaveny drobné rozdíly ve výši mzdy při práci na centrále a na obchodním domě.

Z hlediska pracovní kategorie lze práci na centrále zařadit jako administrativní činnost. V České republice se průměrná hrubá mzda v oblasti administrativy pohybuje v rozmezí od 24 743 Kč do 48 001 Kč (Platy.cz; 2023). Vzhledem k dotazníkovému šetření, ve kterém jsou uvedeny hodnoty čisté mzdy a nejčastější odpovědí bylo mzdové rozmezí 30 000 – 39 000 Kč, lze konstatovat, že jsou zjištěné hodnoty mezd srovnatelné a především konkurenceschopné.

Pro porovnání platů pracovníků z obchodních domů, byly zvoleny dvě kategorie pracovních pozic a jejich průměrných měsíčních hrubých mezd. První kategorií jsou prodavači a odborní prodavači v prodejnách, jejichž průměrná měsíční hrubá mzda je 25 812 Kč a druhou kategorií jsou vedoucí pracovních týmů v prodejnách, jejichž průměrná měsíční hrubá mzda je 38 415 Kč (Woff, 2022). V dotazníkovém šetření byla nejčetnější odpověď na mzdu ve výši 25 000 – 29 999 Kč, proto i v tomto případě platí, že zaměstnanci jsou odměňováni v souladu se situací na pracovním trhu.

Graf 10 Čistá mzda podle lokality



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 zobrazuje rozdíly mezi výši mzdy v určitých lokalitách. Pro Prahu je nejčetnější odpověď v rozmezí 30 000 – 39 999 Kč, pro Moravu a pro Jižní, Severní a Západní Čechy je to shodně 25 000 – 29 999 Kč. Kategorie ostatní, do které jsou zařazeni respondenti pracující ve více zemích, volila jako nejčastější odpověď variantu 30 000 – 39 999 Kč.

Český statistický úřad (2022) uvedl výši průměrné hrubé měsíční mzdy ve 3. čtvrtletí roku 2022 v částce **39 858 Kč (**tj. 32 058 Kč čistá mzda bez slev a zvýhodnění). V Praze pak její výše byla **48 712 Kč** (tj. 38 602 Kč čistá mzda bez slev a zvýhodnění), v Moravskoslezském kraji 36 588 Kč, v Jihomoravském kraji 39 274 Kč, v Olomouckém kraji 36 481 Kč, v Jihočeském kraji 36 432 Kč, v Plzeňském kraji 38 265 Kč a v Libereckém kraji 36 724 Kč. Pro lepší porovnání se získanými údaji dotazníku jsou z uvedených mezd vytvořené průměry následovně: výše průměrné mzdy pro Prahu zůstává stejná, pro Moravu jsou zprůměrovány hodnoty z Moravskoslezského, Jihomoravského a Olomouckého kraje na částku **37 448 Kč** (tj. 30 272 Kč čistá mzda bez slev a zvýhodnění), a pro Jižní, Severní a Západní Čechy je z průměrných mezd Jihočeského, Plzeňského a Libereckého kraje vypočítán průměr **37 140 Kč** (tj. 30 043 Kč čistá mzda bez slev a zvýhodnění).

Při komparaci nejčastějších odpovědí v rozmezí 25 000 – 39 999 Kč s průměrnou hrubou měsíční mzdou České republiky je možné zhodnotit, že společnost poskytuje mzdy odpovídající průměrným mzdám. Při porovnání nejčetnější odpovědi v Praze, tedy 30 000 – 39 999 Kč, lze také říci, že jsou mzdy poskytovány v souladu s průměrnými mzdami. Pracovníci působící na pobočkách na Moravě, v Jižních, Severních nebo Západních

Čechách uváděli nejčastěji rozmezí mzdy od 25 000 do 29 999 Kč. V tomto případě se od výše průměrné mzdy mírně odlišuje, ale i přesto lze konstatovat, že jsou zde mzdy poskytovány s ohledem na výši mezd na pracovním trhu.

Otázka č. 13 – Jste s výší své mzdy spokojen/a?

Cílem otázky č. 13 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se svou mzdou spokojeni. Jednalo se o dichotomickou otázku pouze se dvěma možnostmi odpovědí.

Tabulka 10 Spokojenost respondentů se mzdou

Zaměstnanci spokojeni se mzdou	Zaměstnanci nespokojeni se mzdou
37 (33,6 %)	73 (66,4 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10 znázorňuje spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů tak, že jsou s výší své mzdy nespokojeni. Celkově je spokojeno se mzdou pouze 37 (33,6 %) respondentů, zbytek pak se mzdou spokojen není.

Otázka č. 14 – Ovlivňují určitou část Vaší mzdy provize z prodeje?

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zvolena pro následné větvení dotazníku, kdy respondenti, kteří odpoví v této otázce na odpověď pozitivně, budou přesměrováni k dalším otázkám týkajícím se provizí.

Tabulka 11 Mzdy ovlivněné provizemi

Zaměstnanci, jejichž mzda je ovlivněna provizemi	Zaměstnanci, jejichž mzda není ovlivněna provizemi
35 (31,8 %)	75 (68,2 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 11 je patrné, že 35 (31,8 %) dotazovaných má výši mzdy ovlivněnou provizemi. Jedná se především o odborné prodejce nábytku a bytových doplňků z obchodních domů, ale také o ředitele obchodních domů.

Otázka č. 15 – Motivuje Vás systém provizí k lepšímu pracovnímu výkonu?

Otázka č. 15 se zaměřovala na motivaci pomocí provizí a jejím cílem bylo zjistit, zda u zaměstnanců, kteří mají výší mzdy ovlivněnou provizemi, mají provize vliv na jejich pracovní výkon.

Tabulka 12Vliv provizí na pracovní výkon

Ano, provize mají vliv na pracovní výkon	Ne, provize nemají vliv na pracovní výkon
30 (85,7 %)	5 (14,3 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 12 lze vyčíst, že více než 85 % zaměstnanců je ovlivněno při svém pracovním výkonu provizemi.

Otázka č. 16 – Znáte všechny provize, které ovlivňují výši Vaší mzdy?

Cílem otázky č. 16 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci, jejichž mzda je ovlivněna provizemi, dostatečně informovaní ohledně jejich sazeb a jsou s nimi seznámeni.

Tabulka 13 Informovanost o provizích

Ano, jsem dostatečně informovaný/á	Ne, nejsem dostatečně informovaný/á
31 (88,6 %)	4 (11,4 %)

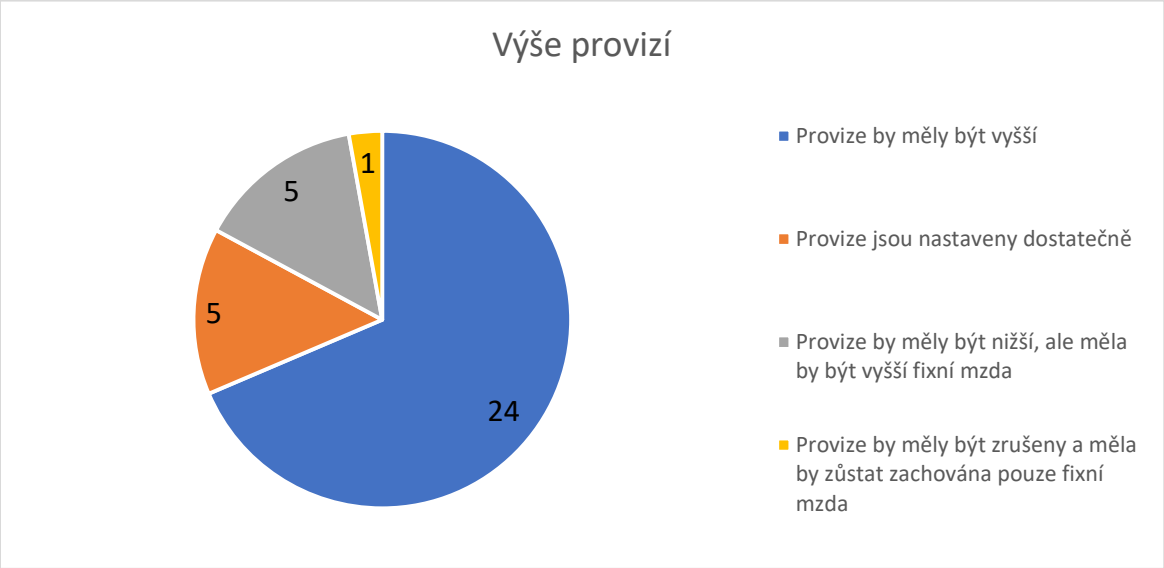
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 16 vyplývá, že více než 88 % zaměstnanců, jejichž mzda je ovlivněna provizemi, je dostatečně informováno o sazbách provizí.

Otázka č. 17 – Jaký je Váš názor na výši provizí?

Tato otázka č. 17 měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojení se současným nastavením provizí anebo by nastavení provizí změnili.

Graf 11 Výše provizí



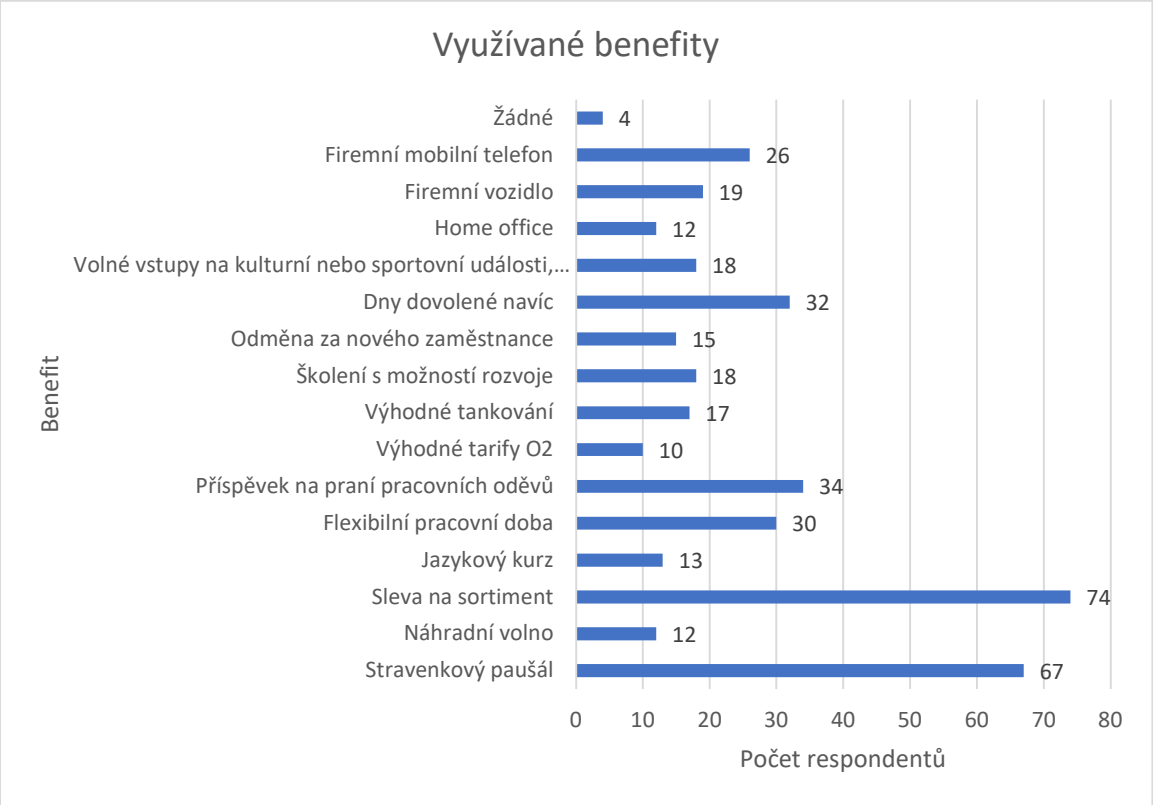
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 11 zobrazuje, jakým způsobem by změnili zaměstnanci nastavení provizí. Pouze 5 (14,3 %) respondentů zastává názor, že jsou současné provize nastaveny dostatečně a stejná část dotazovaných zaměstnanců zastává názor, že by měly být sazby provizí nižší, ale fixní mzda by měla být vyšší. Většina dotazovaných, 24 (68,6 %) by nastavení provizí změnila tak, aby provize měly vyšší procentuální sazbu.

Otázka č. 18 – Jaké benefity XXXLutz využíváte/dostáváte?

Cílem otázky č. 18 bylo zjistit, jaké benefity zaměstnanci XXXLutz využívají. Zároveň do těchto benefitů byly zařazeny i ty výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány automaticky, a jejich cílem bylo zjištění, zda zaměstnanci o těchto výhodách vědí. U této otázky mohli respondenti vybrat libovolný počet benefitů a také mohli připsat benefit vlastní.

Graf 12 Využívané benefity



Zdroj: vlastní zpracování

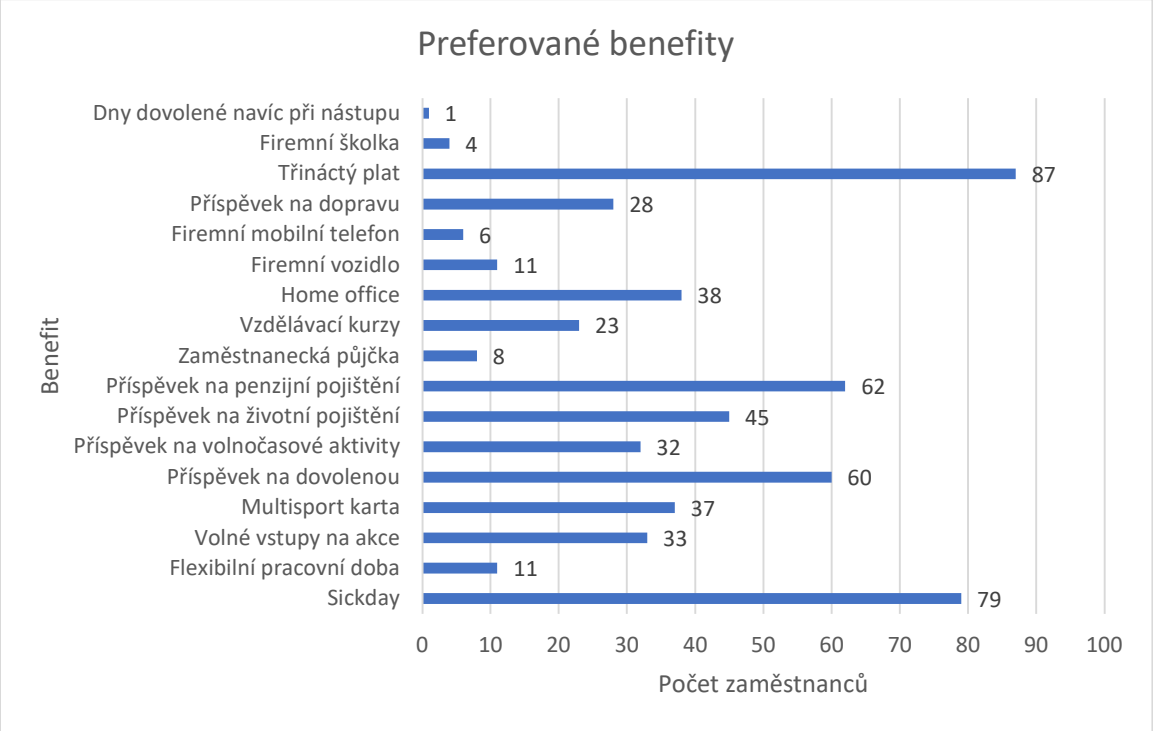
Výše uvedený graf č. 12 reflektuje, že nejvyužívanějším benefitem ze strany zaměstnanců je sleva na sortiment. Cílem bylo také zjistit, zda zaměstnanci znají všechny automaticky poskytované benefity, kterými jsou stravenkový paušál a dny dovolené navíc. U těchto benefitů by se dalo očekávat, že budou všemi respondenty vybrány, avšak v případě stravenkového paušálu tuto možnost zvolilo 67 respondentů ze 110 a v případě dnů dovolené

navíc pouze 32 respondentů ze 110. Jako nejvyužívanější benefit označili respondenti slevu na sortiment. Často se také objevovaly vložené odpovědi typu „žádné“, což může odrážet nespokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů, případně nedostatečnou informovanost.

Otázka č. 19 – Jaké benefity byste v XXXLutz ocenil/a?

Otázka č. 19 byla respondentům položena z důvodu, aby bylo možné určit, o které benefity by měli největší zájem. Respondenti v této otázce neměli žádné kvantitativní omezení a mohli tedy zvolit libovolný počet benefitů, které by ocenili.

Graf 13 Preferované benefity



Zdroj: vlastní zpracování

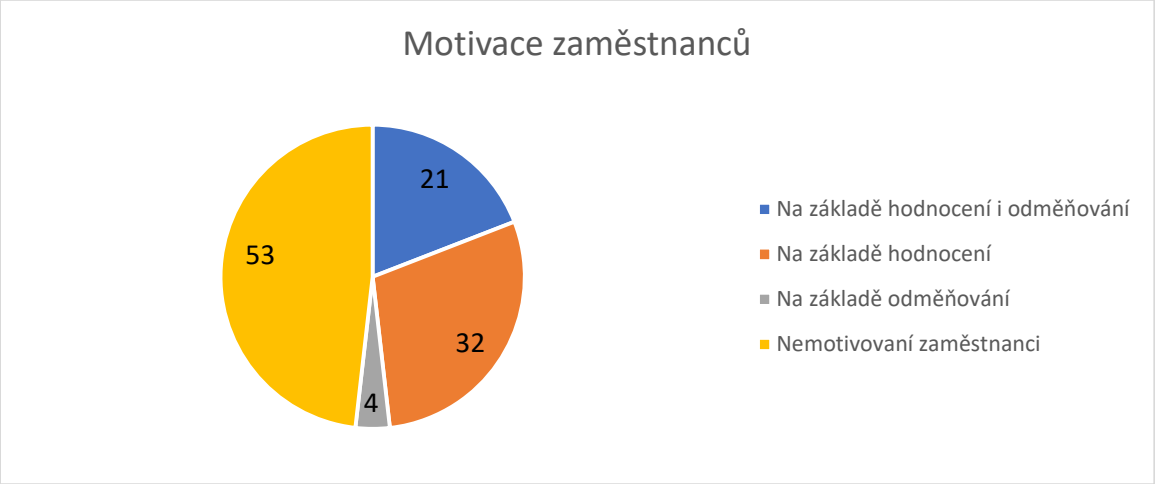
Výše uvedený graf č. 13 zobrazuje benefity, které by zaměstnanci společnosti XXXLutz nejvíce ocenili. Nejčastější odpovědí byly benefity v podobě třináctého platu a dnů zdravotního volna, neboli sickday. Hned za nimi následoval benefit příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na dovolenou. Další možnosti výběru zaměstnaneckých výhod, např. příspěvek na životní pojištění, multisport karta nebo home office, byly voleny zhruba stejným počtem kolem 25–45 respondentů. Nejmenší zájem projevili respondenti o výhody v podobě firemní školy, zaměstnanecké půjčky, flexibilní pracovní doby a firemního vozidla či telefonu, které lze v dnešní době považovat především jako pracovní prostředky. Objevila

se také vlastní odpověď, jejíž respondent by ocenil, kdyby na dny dovolené navíc měl zaměstnanec nárok už při nástupu do organizace.

Otázka č. 20 – Cítíte se dostatečně motivován/a k pracovním výkonům?

Cílem otázky č. 20 bylo zjištění, zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni k pracovním výkonům, a to buď na základě hodnocení nadřízeného, na základě odměňování anebo na kombinaci hodnocení i odměňování.

Graf 14 Motivace zaměstnanců



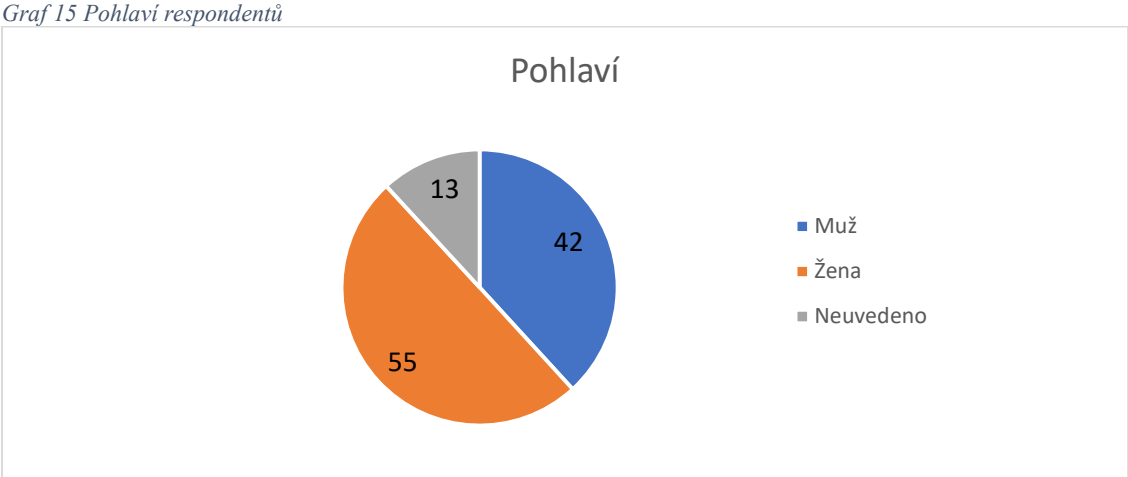
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 14 je možné zjistit, že téměř polovina respondentů se necítí dostatečně motivována k pracovním výkonům. Celkem 21 (19 %) respondentů je motivováno z obou hledisek, tedy na základě hodnocení nadřízeného i na základě odměňování. Dalších 32 (29,1 %) respondentů je pak k pracovním výkonům motivováno na základě hodnocení nadřízeného a pouze 4 (3,6 %) respondenti jsou motivováni pouze na základě odměňování.

Otázka č. 21 – Jste:

Zjištění o demografických údajích, konkrétně o pohlaví respondentů, bylo zajištěno pomocí předposlední otázky.

Graf 15 Pohlaví respondentů



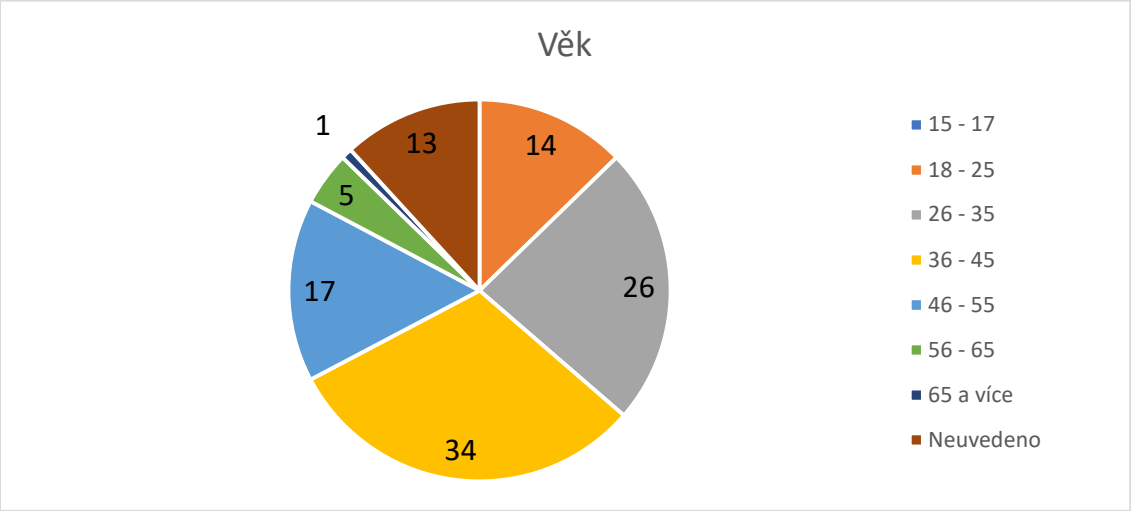
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 15 demonstruje, že 55 (50 %) respondentů byly ženy, 42 (38,2 %) respondentů byli muži a zbylých 13 (11,8 %) respondentů si nepřálo na tuto otázku odpovídat.

Otázka č. 22 – Kolik je Vám let?

Cílem otázky č. 23 bylo zjistit, do jaké věkové kategorie patří největší počet zaměstnanců. Varianty odpovědí byly intervalově rozděleny.

Graf 16 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

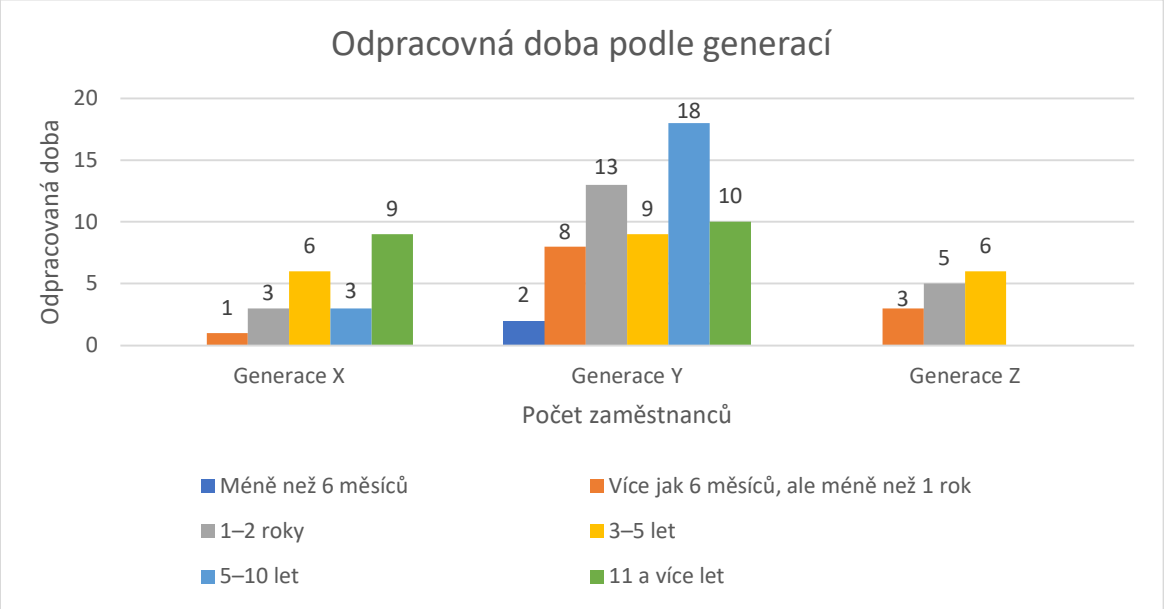
Výše uvedený graf č. 16 znázorňuje věkové rozložení respondentů. Nejvíce respondentů zvolilo věkový interval 36–45 let a poté následoval věkový interval 26–35 let. Z hlediska generací by bylo možné tyto dvě nejvíce zastoupené věkové kategorie zařadit jako generaci Y. Podle generačního rozdělení pracuje ve společnosti 60 (54,5 %) dotazovaných

zaměstnanců z generace Y. Jako generaci X je v tomto případě možné označit věkové kategorie 46–55 let a 56–65 let. Dotazovaní respondenti odpovídali tak, že do generace X lze zařadit 23 (20 %) zaměstnanců. Generace Z je v tomto případě zastoupena věkovými kategoriemi 15–17 let a 18–25 let a v uvedeném dotazníku toto věkové rozmezí zvolilo 14 (12,7 %) respondentů. Jeden dotazovaný pak odpověděl, že patří do věkového rozmezí 65 a více let. Zbylých 13 (11,8 %) respondentů nechtělo na zadanou otázku odpovídat.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření z pohledu generací

Jak již bylo výše zmíněno nejvíce zastoupenou generací pracující v XXXLutz je generace Y, jejíž věkový interval je od 26 let do 45 let. Druhou generací podle počtu respondentů je generace X, která má věkový interval od 46 let do 65 let. Poslední generace Z je pak ve věkovém rozmezí od 15 do 25 let. Na základě získaných údajů od respondentů byly vyhodnoceny vybrané výsledky reflektující rozdíly mezi generacemi ve společnosti XXXLutz.

Graf 17 Odpracovaná doba podle generací

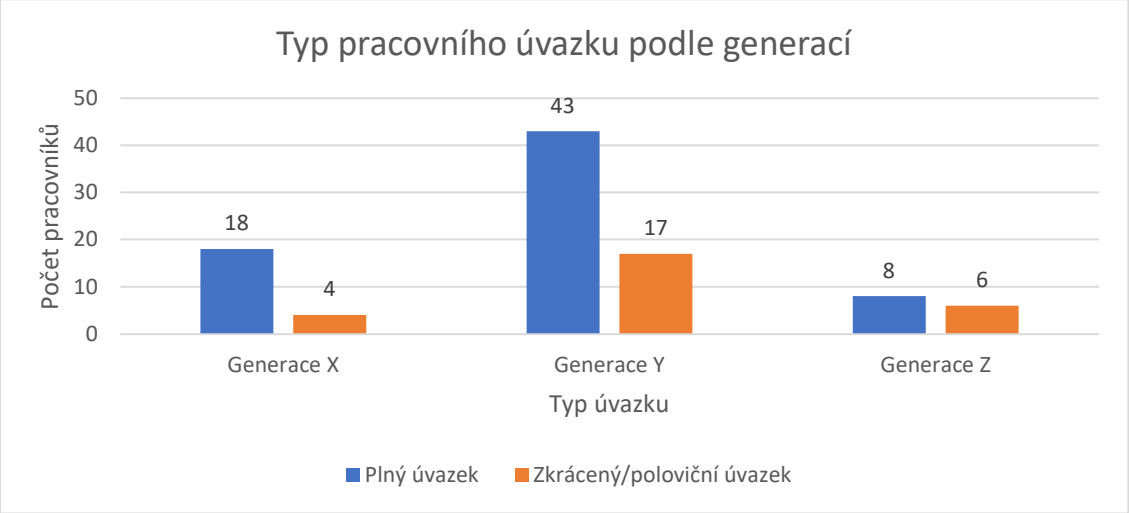


Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 17 reflektuje délku trvání pracovního poměru z hlediska generací. Dle grafu je patrné, že nejméně pracovníků společnosti náleží do generace Z, což je způsobeno tím, že tato generace se v současné době teprve dostává na pracovní trhu, jelikož tato generace studuje déle a cestuje, než generace předchozí a do pracovního procesu se tak zapojují až po dostudování, mezi 22–26 lety. Maximum odpracované doby generace Z je 5 let, což odpovídá i situaci, kdy jako studenti středních škol dokončili své studium nejdříve

v roce 2017. Nejvíce zastoupená generace Y pracuje ve společnosti v rozmezí 5–10 let. Pracovníci generace X ve společnosti zůstávají nejdéle, jelikož jejich nejčetnější odpovědí je 11 let a více.

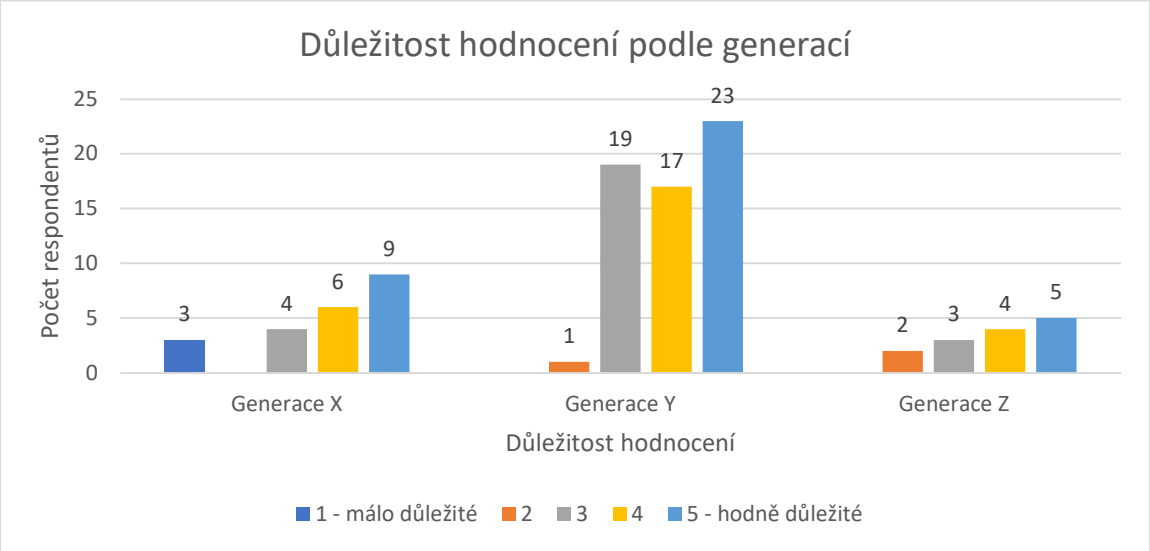
Graf 18 Typ pracovního úvazku podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 18 je možné vyčíst, že typ pracovního úvazku ve společnosti je ovlivněn i generací, do které člověk patří. Nejvyšší poměr mezi plnými a zkrácenými, případně poloviními úvazky je charakteristický pro generaci Z, což je způsobeno tím, že zkrácený typ úvazku volí často studenti. V případě generace Y již tento poměr není tak vysoký, ale je stále vyšší než v případě generace X. U generace Y se dá předpokládat, že zkrácený, nebo poloviční typ úvazku využívají především rodiče.

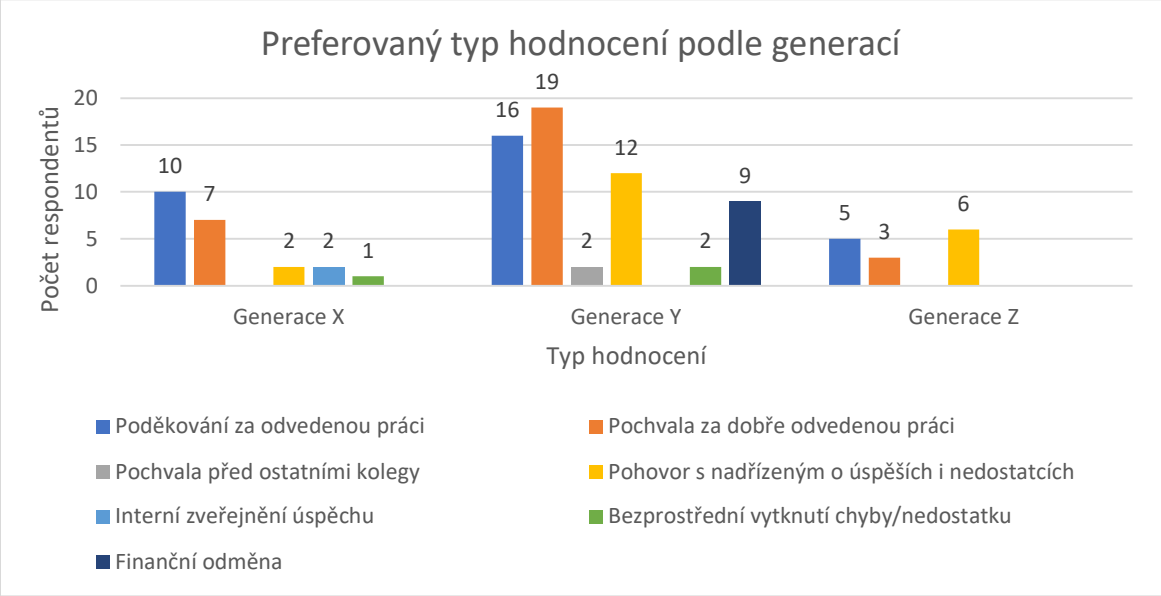
Graf 19 Důležitost hodnocení podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu č. 19 vyplývá, že nejsou velké rozdíly mezi důležitostí hodnocení pracovního výkonu pro jednotlivé generace. Obecně lze říci, že generace vnímají důležitost hodnocení stejně.

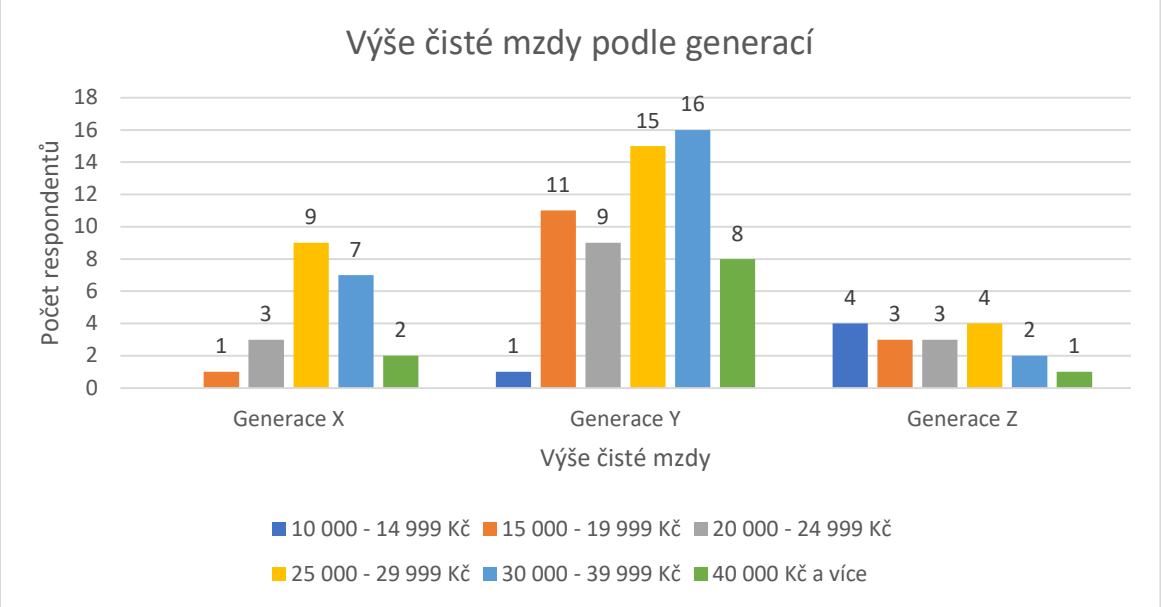
Graf 20 Preferovaný typ hodnocení podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafu č. 20 je patrné, že většina zaměstnanců se spokojí s hodnocením v podobě poděkovaní nebo pochvaly. Generace Z nejčastěji volila možnost pohovoru s nadřízeným, během kterého by se rozebrali jejich úspěchy a nedostatky. Pouze zástupci generace Y doplňovali vlastní možnost v podobě finanční odměny.

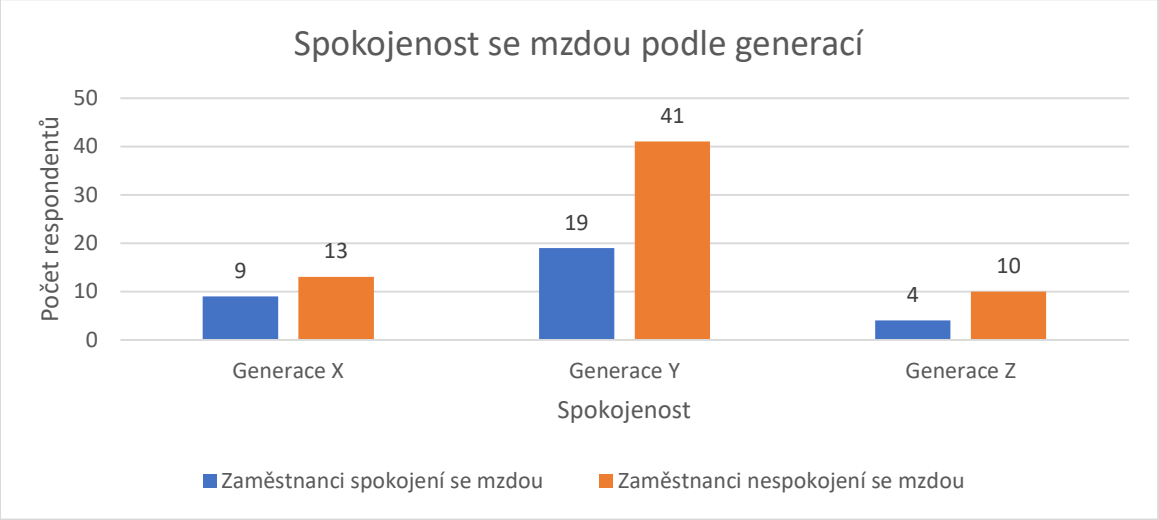
Graf 21 Výše čisté mzdy podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 21 demonstruje, že nejsou významné rozdíly mezi výší mzdy podle generací. Nižší mzdy u generace Z jsou determinovány skutečností, že větší část z nich pracuje na zkrácený nebo poloviční úvazek.

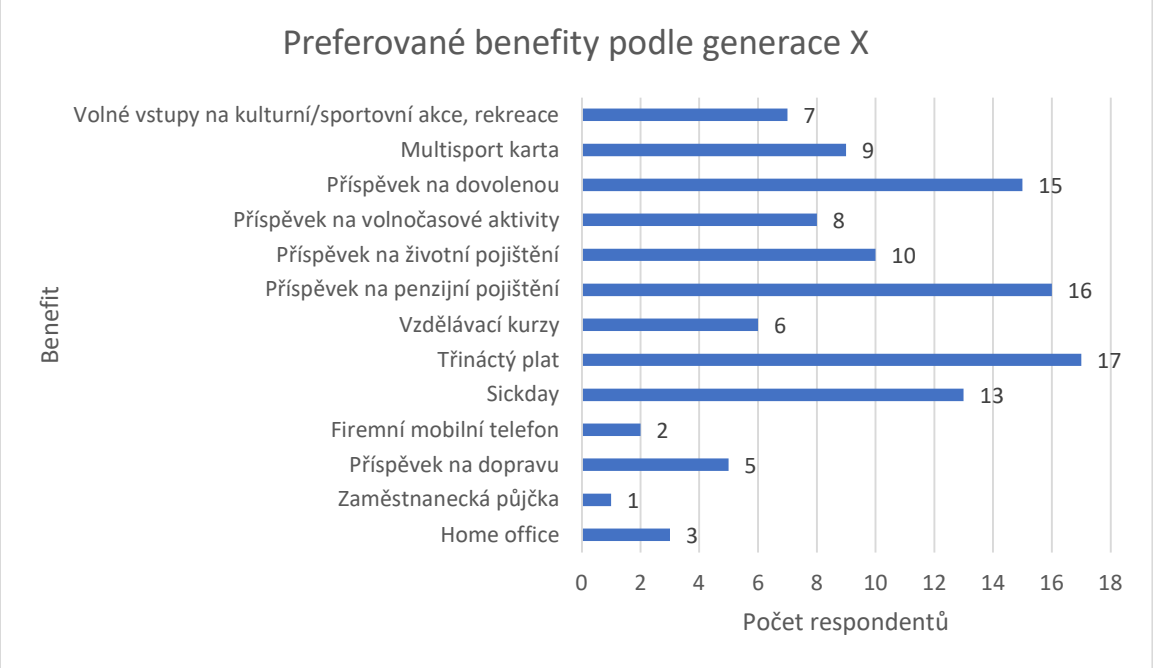
Graf 22 Spokojenost se mzdou podle generací



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 22 je možné konstatovat, že příslušnost ke generační skupině má určitý vliv na spokojenost se mzdou. V případě generace X je poměr mezi spokojeností a nespokojeností cca 69 %, u generace Y je tento poměr cca 46 % a generace Z má tento poměr ve výši 40 %.

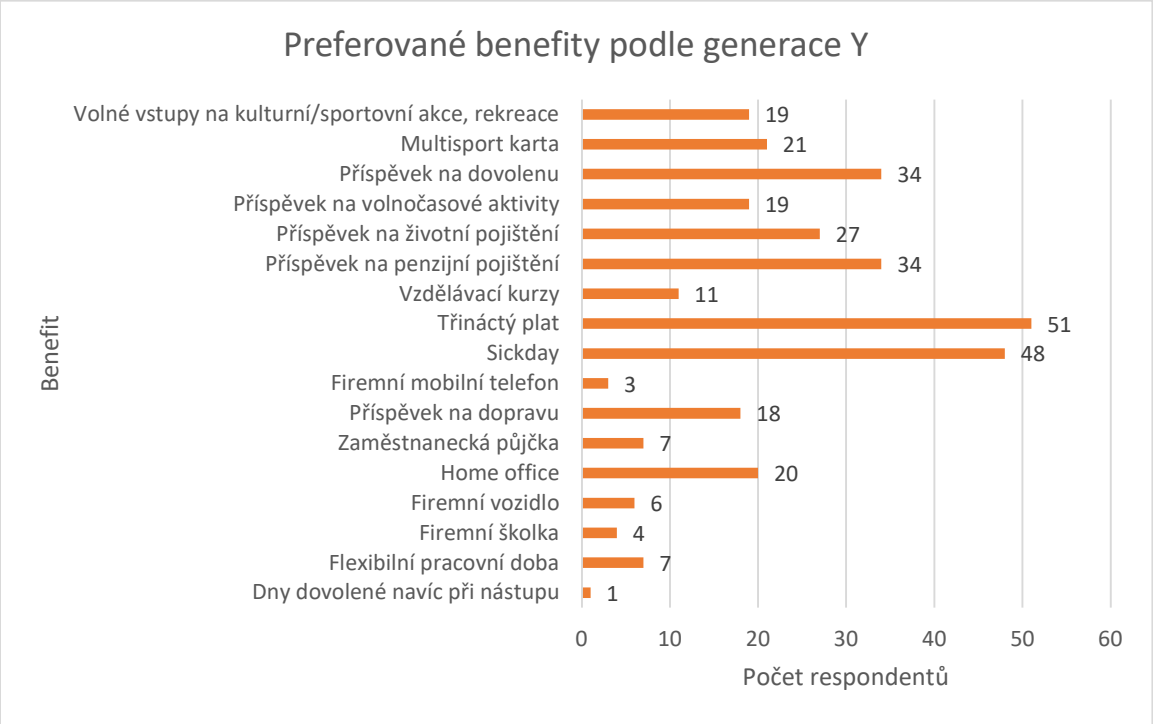
Graf 23 Preferované benefity podle generace X



Zdroj: vlastní zpracování

Podle výše uvedeného grafu č. 23 je možné určit benefity, které by pracovníci generace X ocenili nejvíce. Nejčastější odpovědí na preferovaný benefit byl třináctý plat, následovaný příspěvkem na penzijní pojištění a poté příspěvek na dovolenou. Celkově by tyto tři jmenované benefity ocenilo 15–17 (65–74 %) pracovníků generace X. Možnost dnů zdravotního volna, neboli sickdays, by ocenilo 13 (56,5 %) respondentů generace X. Příspěvek na životní pojištění by rádo využilo 10 (43,5 %) pracovníků generace X. Z celkových 23 pracovníků generace X zvolili možnost home officu jako firemního benefitu pouze 3 respondenti, tj. 13,6 %. Žádný z respondentů generace X nezvolil v této otázce odpověď flexibilní pracovní doba, firemní vozidlo a firemní školka.

Graf 24 Preferované benefity podle generace Y

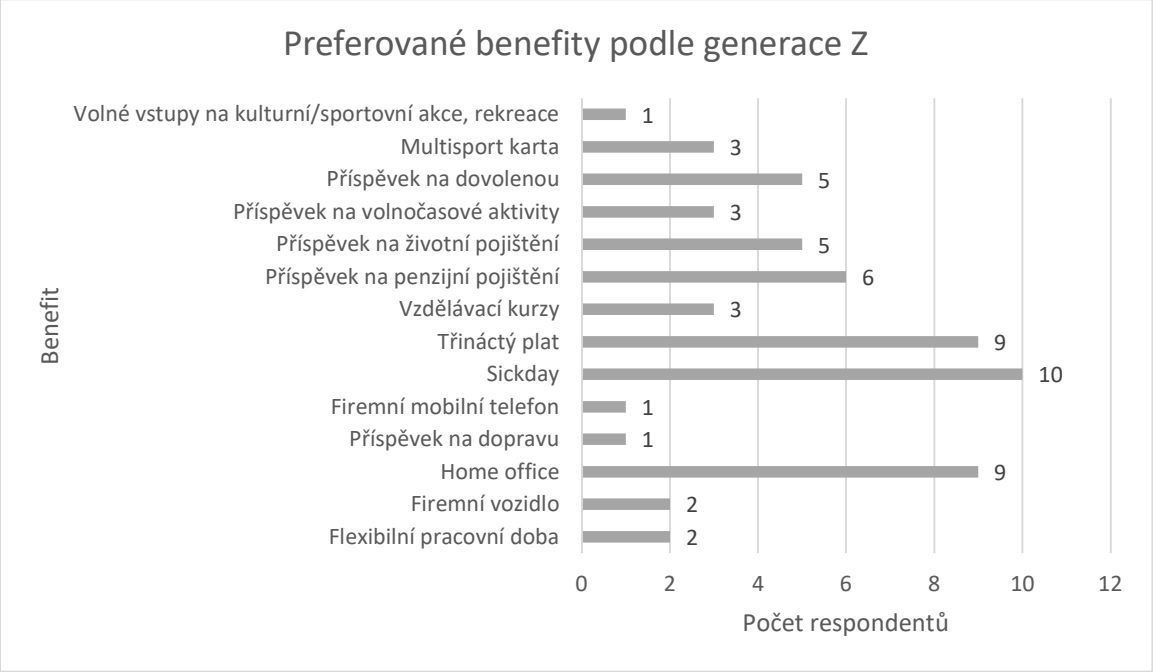


Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf č. 24 demonstruje ty benefity, které by nejvíce ocenili respondenti z generace Y. Mezi odpovědi s největší četností patří třináctý plat a sickdays. Z celkových 60 respondentů této generace by tyto benefity ocenilo 48–51 (80–85 %) pracovníků. Dalšími dvěma nejčastějšími odpověďmi jsou příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na dovolenou, které označilo 34 (56,7 %) respondentů generace Y. Další příspěvek na životní pojištění by pak ocenilo 27 (45 %) pracovníků. Oproti generaci X se zde již objevují odpovědi typu flexibilní pracovní doba, firemní vozidlo a firemní školka, což je dáno především tím, že generace Y se více snaží skloubit pracovní a osobní život a tyto benefity

mohou být velkým ulehčením. I z toho důvodu se zde objevuje častěji odpověď s možností home office, kterou zvolilo 20 (33,3 %) respondentů, což je o cca 20 % více oproti generaci X.

Graf 25 Preferované benefity podle generace Z



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvíce preferované benefity generace Z patří podle výše uvedeného grafu č. 25 možnost sickday, třináctý plat a home office. Tyto možnosti zvolilo 9–10 (64–71 %) respondentů generace Z a to z celkových 14 respondentů. Oproti předchozím generacím je v případě home officu patrný nárůst a to rozdíl o 56,5 % proti generaci X a o 36,7 % na rozdíl od generace Y. Zájem o příspěvky na pojištění, nebo dovolenou nebyl v případě generace Z tak markantní jako u generací X a Y. Tyto benefity by ocenilo zhruba 5–6 (35–43 %) dotazovaných, což je o 16,5 % méně v porovnání s generací Y a o 30 % méně v případě generace X.

5 Zhodnocení a doporučení

Ve vlastní části této diplomové práce bylo prezentováno, jakým způsobem zajišťuje společnost XXXLutz hodnocení a odměňování v organizaci. Na základě provedeného dotazníkového šetření byly zjištěny údaje s názory pracovníků této společnosti, které byly zkoumány z hlediska lokalit, pracovní pozice a příslušnosti k určité generaci. Z výsledků tohoto dotazníkového šetření byly vytvořeny následující kapitoly o zhodnocení a doporučení.

5.1 Zhodnocení stávajícího systému hodnocení

V uskutečněném výzkumu systému hodnocení ve společnosti XXXLutz vyplynulo, že hodnocení pracovníků je v této organizaci uskutečňováno na základě hodnoticího rozhovoru s nadřízeným zaměstnancem. Tyto rozhovory se zpravidla konají jednou za rok. Jako druhá metoda hodnocení, která je využívána především pro odborné prodejce, je Mystery shopping prostřednictvím externí firmy. Z uvedeného výzkumu tak vyplynulo, že pracovníci mohou být hodnoceni pouze dvěma typy hodnotitelů, kterými jsou přímý nadřízený a externí hodnotitel. Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že pro zvýšení objektivity hodnocení by měly společnosti využívat vícero hodnotitelů, či pozorovatelů. Pro zvýšení objektivity hodnocení je tak v následující kapitole navržena nová metoda hodnocení.

5.2 Zhodnocení stávajícího systému odměňování

Systém odměňování ve společnosti XXXLutz je složen z několika druhů mzdových složek např. základní mzdy, prémií, provizí, odměn, či příplatků a ze zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity byly rozděleny do kategorií finančních, praktických, zážitkových a vzdělávacích. Mezi těmito benefity nebyly zaznamenány žádné příspěvky na různá pojištění, na dovolenou či volnočasové aktivity, multisport karta ani sickdays, přestože se jedná o velmi vyhledávané zaměstnanecké výhody. Z tohoto důvodu je v následující kapitole doporučeno opatření v podobě zavedení Cafeteria systému, které by mohlo zaměstnancům tyto benefity umožnit.

5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Z provedeného dotazníkového šetření, které probíhalo ve dvou týdnech na přelomu ledna a února 2023 vyplynuly následující skutečnosti o společnosti XXXLutz a jejích

pracovnících. Všechny zjištěné údaje budou porovnány s bakalářskou prací na téma „Odměňování zaměstnanců“ od Romany Klovanyčové (2021), která ve svém výzkumu zjišťovala obdobná data právě ve společnosti XXXLutz.

Struktura pracovníků z pohledu doby pracovního poměru ve společnosti byla zjištěna nejčastěji v intervalovém rozmezí 3–5 let, následovaná intervalovým rozpětím 1–2 roky. Z těchto výsledků tak bylo možné usoudit, že ve společnosti pracuje většina stálých zaměstnanců. Klovanyčová (2021) ve svém výzkumu uvádí, že největší zastoupení ve společnosti měli pracovníci, kteří v organizaci působí méně než 1 rok. Lze tedy říci, že za poslední 2 roky se struktura zaměstnanců nezměnila a nejpočetnější skupina, kterou uvedla Klovanyčová se nyní rozmístila mezi rozmezí 1–5 let.

Za shodné výsledky lze považovat i rozdělení dle lokality. V dotazníkovém šetření této práce bylo zjištěno, že většina pracovníků pracuje v Praze, další část z Jižních, Severních a Západních Čechách a nejmenší část pracuje na pobočkách na Moravě, což odpovídá i lokalitnímu zjištění Klovanyčové (2021).

Další zjištění ohledně vykonávané pozice v XXXLutz nebylo možné pro chybějící údaje zjistit, z provedeného dotazníkového šetření této práce však vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců působí na obchodních domech a to na různých pozicích, ale největší část z nich tvoří odborní prodejci. Velkou část dotazníku tvořili respondenti z centrály, jejichž vyšší návratnost je ovlivněna prací na jednom pracovním místě a především jedinečnými e-mailovými adresami, které na obchodních domech nejsou běžné.

Rozdíly v rozdělení pracovních poměrů také není možné porovnat, je však možné konstatovat, že XXXLutz patří z hlediska poskytování zkrácených a polovičních úvazků k nadprůměrným zaměstnavatelům a to vzhledem ke zjištěným údajům z Eurostatu (2022), který uvádí, že v České republice pracuje na zkrácený typ úvazku cca 6 % zaměstnaných, kdežto z provedeného dotazníku vyplynulo, že na tento typ úvazku ve společnosti pracuje 30 % dotazovaných pracovníků.

O poskytování zpětné vazby na pracovní výkon a obecně hodnocení pracovníků bylo ve výzkumu této diplomové práce zjištěno, že téměř 80 % zaměstnanců je za svůj pracovní výkon hodnoceno. Zde se zjištěné výsledky odlišují od práce Klovanyčové (2021), v jejímž

zjištění je hodnoceno jen cca 60 % zaměstnanců. V oblasti hodnocení tak lze za poslední dva roky konstatovat, že došlo ke zlepšení.

Z hlediska četnosti hodnocení byly v této diplomové práci otázky rozděleny na formální a neformální. Formální hodnocení podle respondentů jejich nadřízení nejčastěji uskutečňují alespoň 1x za rok, což také odpovídá nastaveným firemním systémům hodnocení. V případě neformálního hodnocení pak zaměstnanci uvedli, že jsou nejčastěji hodnoceni alespoň 1x týdně, případně 1x měsíčně. Obecně na četnost hodnocení se ve své práci ptá i Klovanyčová (2021), jejíž zjištění přináší obdobné výsledky, tedy že zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni minimálně 1x týdně. Vzhledem ke skutečnosti, že většina pracovníků nepřichází každý den do kontaktu se svým nadřízeným, lze tyto výsledky považovat za uspokojivé.

Ze zjištěného výzkumu této práce také vyplývá, že více než 72 % zaměstnanců je při hodnocení častěji chváleno a více než 27 % zaměstnanců je upozorňováno na chyby. Dále bylo vyzkoumáno, že u 92 % respondentů má hodnocení vliv na pracovní výkon, což odpovídalo i očekávání.

Důležitost hodnocení ve výzkumu této diplomové práce i práce Klovanyčové (2021) přináší shodné výsledky a to takové, že většina respondentů považuje hodnocení pracovního výkonu od nadřízeného za důležité.

Následně byly zjišťovány i formy hodnocení, které by pracovníci nejvíce ocenili. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo poděkování za odvedenou práci, pochvala za dobře odvedenou práci a pohovor s nadřízeným o úspěších i nedostatcích.

Po těchto otázkách se výzkum přesunul na téma odměňování. Jako první bylo zjišťováno rozmezí čistých mezd. Po provedených průzkumech a srovnáních z hlediska pracovních kategorií a lokality vykonávané práce v České republice bylo stanoveno, že výše mzdy se neliší od poskytovaných mezd v odvětví, nebo v lokalitě a nabízené mzdy tak odpovídají situaci na pracovním trhu a jsou konkurenceschopné. Přesto bylo dále zjištěno, že více než 66 % zaměstnanců není s výší své mzdy spokojeno.

Následně byly v rámci dotazníkového šetření zjišťovány informace ohledně nastavených provizí. Z dotazovaných respondentů uvedlo cca 30 % z nich, že jejich mzda je provizemi

ovlivněna. Většina respondentů také uvedla, že systém provizí ovlivňuje jejich pracovní výkon. Bylo také zjištěno, že zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni se systémem provizí a výší jejich sazeb. Téměř 70 % respondentů pak uvedlo, že systém provizí by se měl změnit, tzn. že by měly být nastaveny vyšší procentuální sazby.

Dalším tématem, kterému se dotazníkové šetření věnovalo, byly zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Automaticky zaměstnanci XXXLutz využívají benefity v podobě stravenkového paušálu a dnů dovolené navíc, přesto nejvíce respondentů zvolilo v otázce jaké benefity využívají možnost slev na sortiment.

Benefity, které by zaměstnanci společnosti nejvíce ocenili, jsou třináctý plat, dny zdravotního volna (sickday), příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na dovolenou. Ve výzkumu Klovanyčové (2021) byly nejčastěji zaznamenány odpovědi třináctý plat, dny dovolené navíc, příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na dovolenou. V porovnání se stavem v roce 2021 je již zaměstnancům poskytován benefit dovolené navíc, ale ostatní z těchto benefitů jsou zatím pouze přáními dotazovaných pracovníků. Přesto však z pohledu benefitů lze konstatovat, že došlo ke zlepšení.

Z pohledu motivace k pracovním výkonům bylo v této diplomové práci zjištěno, že téměř polovina pracovníků se necítí dostatečně motivována. Téměř 20 % pracovníků je pak motivováno dostatečně na základě odměňování i hodnocení od nadřízeného. Klovanyčová (2021) ve své práci uvádí, že zhruba 45 % zaměstnanců se necítí motivovaně ani nemotivovaně, dalších 26 % se cítí motivovaně a zbývajících 29 % se necítí motivovaně. Z toho vyplývá, že během posledních dvou let došlo k výraznému poklesu motivace u pracovníků.

Následně byl výzkum podrobněji rozebrán na základě příslušnosti ke generačním skupinám X, Y, nebo Z. Na základě zjištěných údajů bylo stanoveno, že nejdéle pracující generací ve firmě jsou zaměstnanci spadající do generace X a Y a naopak pracovníci s nejkratší odpracovanou dobou jsou příslušníci ke generaci Z, což odpovídá situaci na trhu, kdy generace Z se teprve dostává na pracovní trh.

Bylo také zjištěno, že zkrácené typy úvazku jsou s největším poměrem využívány generací Z, která tyto úvazky využívá v průběhu svého studia. Dále často zkrácený typ úvazku využívá generace Y. Z této generace se pak často jedná o rodiče dětí.

V rámci hodnocení nebyly zjištěny mezigenerační rozdíly mezi důležitostí hodnocení pracovního výkonu. Z hlediska formy hodnocení by generace X upřednostnila poděkování a pochvalu, generace Y pak pochvalu společně s poděkováním, ale také pohovor s nadřízeným, generace Z by pak nejvíce ocenila jako formu hodnocení právě již zmíněný pohovor s nadřízeným.

Dále nebyly zjištěny významné rozdíly mezi výší mzdy pro jednotlivé generace, avšak byl zjištěn jistý vliv na spokojenost s její výší. Nejvíce nespokojenou generací s výší mzdy je generace Z, následovaná generací Y a nejméně nespokojená generace je X.

Benefity, které by ocenila generace X byly z provedeného průzkumu zjištěny následující: třináctý plat, příspěvek na dovolenou a sickday. Generace Y by pak nejvíce ocenila třináctý plat, sickday a příspěvek na penzijní pojištění nebo příspěvek na dovolenou. Generace Z nejčastěji volila z nabízených benefitů sickday, home office a třináctý plat.

5.4 Doporučení

Vzhledem ke zjištěným datům v této diplomové práci jsou stanovena následující doporučení pro zlepšení fungování systémů hodnocení a odměňování.

Doporučení č. 1 – zvýšení motivace pracovníků

Vzhledem k zjištěným údajům by se měla společnost zaměřit na upadající motivaci zaměstnanců. S ohledem na již zavedené postupy hodnocení lze doporučit, aby v rámci hodnocení byla se zaměstnanci právě zmíněná motivace konzultována a předešlo se tak možné fluktuaci zaměstnanců. Nadřízení by v tomto případě měli zjistit, co vede pracovníky k tomu, že se necítí motivovaně. V některých případech může pro lepší motivaci stačit samostatný pohovor, během kterého budou pracovníkovi přiřazeny nové motivující úkoly, bude rozebrána možnost kariérního růstu, dalšího vzdělávání, dosavadní úspěchy a neúspěchy, ale také by se měla konzultovat spokojenost se mzdou.

Doporučení č. 2 – zefektivnění procesu hodnocení pracovníků

V rámci zefektivnění procesů hodnocení by bylo možné využít metodu 360°, případně metodu 540°, během kterých by byl hodnocený pracovník posuzován z více zdrojů. Do hodnocení by tak mohl být zapojen přímý i nepřímý nadřízený, pracovník personálního

oddělení, zákazníci, spolupracovníci, externí hodnotitelé a další. Zejména v případě pracovníků na obchodních domech by tento systém mohl zaměstnance více motivovat, jelikož by jejich hodnocení nezáviselo pouze na jednom přímém nadřízeném. U pracovníků na centrále by se pak dalo využít assessment centre, které by nadřízeným poskytlo komplexní obraz o pracovnících. Především by se zjistily schopnosti, znalosti, zkušenosti, ale také nedostatky pracovníků a to bez vlivu pracovního prostředí. V tomto případě by pak bylo snadné zjistit, kteří pracovníci podávají efektivní pracovní výkon a kteří ho naopak nepodávají.

Doporučení č. 3 – zvýšení provizí

Jak již bylo zmíněno výše, z hlediska odměňování by měli nadřízení zjistit důvody nespokojenosti se mzdou a pokusit se o jejich nápravu. V názorech na výši provizí často respondenti uváděli, že by měly mít vyšší procentuální sazby.

V současné době je systém provizí nastaven tak, že většinou odborní prodejci dostávají 1 % provizí z osobního obratu a k tomu 0,1 % z celkového obratu při překročení osobního plánu o 0,01 %. Výpočet bude realizován ze základních údajů o společnosti, které jsou uvedené v kapitole 4.2.2. V roce 2021 měla společnost XLCZ Nábytek s. r. o. čistý obrat ve výši 4 602 856 tis. Kč, v této částce je zahrnut i obrat realizovaný pod obchodní značkou Möbelix, proto pro přesnější údaje bude dále uveden jen poměr obratu podle počtu zaměstnanců XXXLutz. Při propočtu podle počtu zaměstnanců vychází obrat XXXLutz na cca 2 601 614 tis. Kč, zhruba 35 % obratu je pak ovlivněno objednávkami z e-shopu, které nemají na provize odborných prodejců vliv, tzn. že obrat pouze za obchodní domy je pak cca 1 691 049 tis. Kč. Zhruba 150 zaměstnanců z uvedených 650 jsou zaměstnanci centrály, kteří také nemají vliv na obraty. Dle výpočtu pak vychází, že roční obrat na jednoho zaměstnance obchodního domu je 3 382 098 Kč, tedy 281 841 Kč na měsíc. Z toho vyplývá, že v tomto případě by měl zaměstnanec nárok na provizi ve výši 2 818 Kč. Pokud by došlo k navýšení provize na 1,5 %, byla by tato částka ve výši 4 228 Kč a pokud by došlo k navýšení na 2 %, pak by tato částka činila 5 637 Kč. Z pohledu mzdových nákladů by pak v případě nárůstu na 1,5 % došlo ke zvýšení o 564 tis. Kč a v případě nárůstu na 2 % ke zvýšení mzdových nákladů o 1 127,6 tis. Kč. Vzhledem k výsledku hospodaření za rok 2021, který byl ve výši 32 400 tis. Kč, by bylo možné zavést obě tyto zvýšení, avšak zvýšení

provizí o 100 % představuje již vysoký náklad, proto by zvýšení o 50 %, tedy na provizní sazbu 1,5 % mělo být pro zaměstnance více než dostačující.

Doporučení č. 4 – zavedení Cafeteria systému

Pro inovaci v oblasti benefitů by pak bylo vhodné zvážit zavedení Cafeteria systému, díky kterému by si zaměstnanci mohli zvolit z nabízených benefitů ty, které jim nejvíce vyhovují. Zároveň by zde byla reflektována dobrá práce zaměstnanců a docházelo by tedy i k určité formě hodnocení zaměstnance. Momentálně je všem zaměstnancům poskytován benefit ve formě stravenkového paušálu a dnů dovolené navíc. Náklady na stravenkový paušál činí maximálně 50 Kč za jednu odpracovanou směnu na jednoho zaměstnance. Pracovních dní v roce 2023 je 250 a po odečtu 25 dní dovolené je počet odpracovaných směn 225 dní. Z toho vyplývá, že roční náklad v podobě stravenkového paušálu na jednoho zaměstnance je 11 250 Kč, celkový náklad na všechny zaměstnance je ve výši 7 312 500 Kč. Pokud by tento benefit převedla společnost do Cafeterie systému, ušetřila by tak ročně 1 090 700 Kč (Benefity, 2023), tzn. že celkové náklady za všechny zaměstnance by se snížily na 6 221 800 Kč. Zároveň by v rámci zavedení Cafeteria systému mohla společnost zavést benefity, které by dle provedeného průzkumu zaměstnanci nejvíce ocenili, tedy příspěvek na penzijní pojištění, sickday a příspěvek na dovolenou. Vzhledem k ušetřeným nákladům po zavedení Cafeteria systému by společnost mohla zaměstnancům do tohoto systému přispívat o 1 678 Kč více a náklady by se nezměnily. Celkový roční příspěvek do Cafeteria systému by tak byl 12 928 Kč na jednoho zaměstnance.

Doporučení č. 5 – třináctý plat

Nejvíce žádaným benefitem byl třináctý plat. Mzdové náklady za rok 2021 byly 437 016 tis. Kč, tzn. 672 322 Kč na jednoho zaměstnance. Měsíčně pak průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance byly 56 027 Kč. V případě zavedení zaměstnanecké výhody v podobě třináctého platu by pak došlo ke zvýšení mzdových nákladů o 36 417 550 Kč. Vzhledem k výsledku hospodaření v roce 2021, který byl ve výši 32 400 tis. Kč je proto zavedení třináctého platu nereálné.

6 Závěr

V diplomové práci bylo charakterizováno řízení lidských zdrojů jako strategický a logický přístup pro řízení pracovníků, kteří pomáhají společnosti v plnění cílů. V rámci řízení lidských zdrojů vykonává personální útvar v organizacích personální činnosti, mezi něž patří tvorba a analýza pracovních míst, plánování personálu, získávání, výběr, přijímání a adaptace personálu, řízení a rozmisťování personálu, hodnocení a odměňování personálu, rozvoj personálu, uvolňování personálu a personální správa.

Pro vyšší efektivnost a výkonnost zaměstnanců v organizacích jsou vytvářeny motivační systémy, které jsou zaměřeny hlavně na hodnocení a odměňování pracovníků. V diplomové práci bylo hodnocení popsáno jako činnost, během které organizace získává zpětnou vazbu o výkonech, jednání a schopnostech pracovníků. Hodnocení může být prováděno na základě odlišných principů, postupů, pravidel, metod i kritérií, které jsou upravovány podle potřeb organizací. V práci bylo popsáno, že do procesů hodnocení se může zapojit celá řada dalších osob a hodnocení tak nemusí být vždy ovlivněno jen nadřízeným. Hodnocení může mít také různou formu od neformálního hodnocení až po víceúrovňová hodnocení, ve kterém jsou pracovníci hodnoceni z více pohledů.

Strategie, organizační politika a procesy také zabezpečují odměňování pracovníků, které by mělo být slušné, spravedlivé a důstojné. Jako hlavní cíle odměňování byly v diplomové práci popsány činnosti spojené se získáním kvalitních zaměstnanců, jejich udržování a získání lepšího postavení na konkurenčním trhu. V rámci odměňování byly v práci vysvětleny rozdíly mezi mzdou a platem, byly popsány mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké benefity byly v teoretické části práce rozebrány i z pohledu aktivně pracujících generací, kterými jsou generace X, Y a Z. V této části práce byly také charakterizovány samotné generace, jejich časová příslušnost, jejich rysy a pohledy na svět.

V praktické části práce byla charakterizována společnost XXXLutz, její historie, základní údaje a její systémy hodnocení a odměňování. V rámci hodnocení je ve společnosti zaveden strukturovaný rozhovor, který vede nadřízený a během kterého by měla být zvýšena pozitivní motivace zaměstnance. Parametry, které by měly být zjišťovány, se týkají společné spolupráce, spokojeností s pracovními podmínkami, měly by být probrány i společné cíle, také by měla být poskytnuta podpora a měly by být vytyčeny podstatné úkoly. Během

rozhovoru by se měla probrat i týmová atmosféra, měly by být identifikovány silné a slabé stránky zaměstnance a představeny by měly být i vize budoucnosti a možnosti dalšího kariérního vzdělávání. Pro efektivní řízení pracovního rozhovoru vytvořila společnost XXXLutz tzv. přípravné dotazníky pro hodnoticí pohovory, které slouží jako podklad pro budoucí pohovory. Pro správné přístupy nadřízených při hodnocení pracovníků poskytuje společnost školení pohovorů, ve kterém se vedoucí pracovníci naučí správné postupy. Hodnocení odborných prodejců je prováděno i pomocí tzv. Mystery shoppingu, který pro společnost zajišťuje externí firma.

Odměňování ve společnosti XXXLutz je určeno podle vykonávané pozice, kdy záleží, zda pracovník působí v administrativě anebo na obchodním domě jako odborný prodejce. Struktura mzdy ve společnosti je složena ze základní mzdy, garantované mzdy, osobních prémií, prémií za vedení, provizí z prodeje, výkonnostních prémií, mimořádných odměn a různých příplatků. Benefity, které společnost poskytuje, byly v diplomové práci rozděleny do kategorií finančních, praktických, zážitkových a vzdělávacích.

Pro porovnání názorů pracovníků společnosti na systémy hodnocení a odměňování bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Z tohoto dotazníkového šetření byly na základě získaných dat vyhodnoceny údaje obecně od všech respondentů, ale také s ohledem na příslušnost ke generaci X, Y nebo Z. Z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti jsou zaměstnáni především dlouhodobí zaměstnanci, tedy takoví, kteří jsou ve společnosti v pracovním poměru delším než 1 rok. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že společnost XXXLutz patří k nadprůměrným zaměstnavatelům z hlediska poskytování zkrácených nebo polovičních úvazků. Zároveň z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti jsou převážně dodržovány zavedené systémy hodnocení, které také většina respondentů považuje za důležité.

V rámci odměňování bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že většina zaměstnanců není s výší své mzdy spokojena a to i přesto, že jejich výše odpovídají mzdám na pracovních trzích. Dotazník také zkoumal funkčnost a spokojenost zaměstnanců se systémem provizí. Většina zaměstnanců se v tomto bodě shodovala, že systém provizí má vliv na jejich pracovní výkon, ale ocenili by, kdyby byly nastaveny vyšší procentuální sazby. Ze zjištěných údajů také vyplynulo, že z hlediska benefitů jsou nejčastěji využívány slevy na sortiment společně se stravenkovým paušálem a dny dovolené navíc. Zkoumány byly také benefity,

které by pracovníci společnosti nejvíce ocenili a jimi jsou třináctý plat, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou a dny zdravotního volna, tzv. sickday.

Diplomová práce v rámci dotazníkového šetření také odhalila, že většina pracovníků společnosti se necítí motivovaně ani na základě hodnocení, ani odměňování. Pouze malá část pracovníků uvedla, že se cítí motivovaně na základě obou těchto personálních činností.

Při porovnání odpovědí z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v rámci generací jsou nejčastěji využívány zkrácené či poloviční úvazky generací Z, což je způsobeno tím, že se často jedná o studenty. Z pohledu benefitů se názory mezi generacemi příliš nelišily. Shodně vybrali zástupci generací, že by ocenili benefit ve formě třináctého platu, příspěvku na dovolenou a sickday. Generace Y pak mezi nejpreferovanější benefity zařazuje příspěvek na penzijní pojištění a generace Z mezi tyto benefity řadí možnost práce na home office.

Po zjištěných údajích v rámci dotazníkového šetření byla stanovena opatření, která mají především za cíl zvýšit motivovanost zaměstnanců a zefektivnění zavedených procesů. Zlepšení v oblasti hodnocení bylo stanoveno v zavedení metody 360°, případně metody 540°, během které jsou zaměstnanci hodnoceni z více zdrojů. Případně byla navržena možnost assessment centre, která by nadřízeným poskytovala komplexní informace o pracovnících bez vlivu pracovního prostředí.

Pro zlepšení situace v oblasti udělování provizí byl proveden výpočet, který odhalil, že v souvislosti s výsledkem hospodaření by bylo možné procentuální sazby provizí trochu zvýšit tak, aby byli pracovníci spokojeni.

V souvislosti se stavem benefitů bylo v diplomové práci navrženo zavedení cafeteria systému, který by umožnil pracovníkům zvolit si ty benefity, o které mají největší zájem. V diplomové práci byl proveden výpočet nákladů na stravenkový paušál, který by v případě přenesení do cafeteria systému přinesl společnosti úsporu přes jeden milion korun. Který byl hned následně rozdělen do cafeteria systému a zaměstnancům by tak bylo přispíváno více než v případě stravenkového paušálu a společnost by nezaznamenala žádné zvýšení nákladů.

Vzhledem k poměrně nízkému výsledku hospodaření za rok 2021 bylo po propočtu stanoveno, že společnost nemá možnost poskytnout svým zaměstnancům nejžádanější benefit v podobě třináctého platu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

BECTON, John Bret, Harvell Jack WALKER a Allison JONES-FARMER. *Generational differences in workplace behavior. Journal of applied social psychology* [online]. Blackwell Publishing, 2014, 44, s. 175–189 [cit. 2023-03-27]. ISSN 0021-9029. Dostupné z: https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1111/jasp.12208.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BENEFITY: *V jednoduchosti je krása. Poskládejte svým zaměstnancům program, který ocení* [online], 2023. Praha [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: https://www.benefity.cz/cz/zamestnavatel.

BERG van den, Monika. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z.* Praha: Grada, 2020. ISBN 978- 80-247-2139-2.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora.* Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2023. *Kurzy devizového trhu* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Přeložil Jiří LOUDÍN. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DELOITTE. *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2022* [online]. Deloitte, 2022 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html

DISMAN, Miroslav, 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5053-1.

EUROSTAT: *Part-time employment as a percentage of the total employment, by sex and age (%)* [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq_eppga/default/table?lang=en.

FINANČNÍ SPRÁVA, 2023. *Příjmy ze závislé činnosti pro rok 2023* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/zamestnanci-zamestnavatele/obecne-informace

HOLUBCOVÁ, Michaela. *Zaměstnanecké výhody pohledem jednotlivých generací.* Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce: Kateřina LEGNEROVÁ. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/78849_zamestnanecke-vyhodypohledem-jednotlivych-generaci.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

IPSOS. *Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z?* Ipsos [online]. 2018 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KLOVANYČOVÁ, Romana, 2021. *Odměňování zaměstnanců*. Praha. Bakalářská práce. NEWTON College.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOŠNAR, Michael a Zdeněk SCHMIED, [2022]. *Dovolená a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. 4. podstatně přepracované a rozšířené vydání. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5543-677.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LMC. *Personalistův průvodce po generacích*. LMC [online]. červenec 2020 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-6761-933.

MANPOWERGROUP. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020* [online]. Praha: ManpowerGroup, 2016 [vid. 2023-02-28]. Dostupné z: https://manpower.cz/media/milenialove.pdf?_ga=2.202150801.123804592.1648731959-1688389259.1648731959

MASLOW, Abraham Harold, 2021. Motivace a osobnost. Praha: Portál. ISBN 978-802-6217-282.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. *Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2023.* [online]. 16.01.2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management.* Praha: Academia. Společnost (Academia), 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PELC, Vladimír, 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. ISBN 978-80-720-1754-6.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLATY.CZ, *Platy v kategorii: Administrativa* [online], [2023]. [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: https://www.platy.cz/platy/administrativa.

PROFESIA. *Infografika: Prieskum o benefitoch, ktoré sú pre zamestnancov atraktívne*. Profesia [online]. 2019 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: https://firma.profesia.sk/aktuality/infografika-benefity-marec-2019/.

PRUDEN, Petra, [2020]. *CoolClub - Club pro IT odborníky: Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?* [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: https://club.coolpeople.cz/jakych-benefitu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html.

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Na trh práce přichází generace Y*. Hospodářské noviny [online]. červen 2009 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://hn.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-natrh-prace.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SAK, Petr a Karolína KOLESÁROVÁ, 2012. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3850-5.

SINECKÝ, Filip. 2015. *Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci.* [online]. STORMWARE s.r.o., 15. 07. 2015 [cit. 27. 10. 2022]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancumna-dovolenou-ci-rekreaci/

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4758-701.

ŠUBRT, Bořivoj, 2021. *Pracovní doba v souvislostech: s dovolenou, mzdou či platem, překážkami v práci a s dalšími aspekty*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5542-946.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí: Managing People. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol* [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní [cit. 2023-03-26]. ISBN 978-80-905109–3-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WOFF, Petr, 2022. *Kupnisila.cz: Průměrná mzda podle profesí, regionů, pohlaví a jejích složek* [online]. [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: https://www.kupnisila.cz/prumerna-mzda/

WOODWARD, Ian C., Pisitta VONGSWASDI a Elizabeth A. MORE. *Generational diversity in the Worlplace: A Systematic Rewiew in the Hospitality Context* [online].

XLCZ NÁBYTEK, 2022. *Výroční zpráva společnosti XLCZ Nábytek s. r. o.* [online]. Praha [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=20c80f3cb7a047f2a598082cf2308da8

XXXLUTZ. *XXXLutz slaví 75. výročí* [online], 2020. Wels [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://pr.xxxlutz.cz/2020/02/11/xxxlutz-slavi-75-vyroci/

XXXLUTZ. *Historie XXXLutz* [online], 2021. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.xxxlutz.cz/c/historie-xxxlutz

XXXLUTZ, 2020. *Směrnice JUBILEJNÍ ODMĚNY.* Praha: 1. 6. 2020, s. 2. 27-730-CZ. Interní směrnice využívaná ve společnosti XLCZ Nábytek s. r. o.

XXXLUTZ, 2022. *Směrnice PROVIZE, SLEVY a MIMOŘÁDNÉ PRÉMIE.* Praha: 1. 4. 2022, s. 6. 27-723-CZ. Interní směrnice využívaná ve společnosti XLCZ Nábytek s. r. o.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Model 360° zpětné vazby 35
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb 54
Obrázek 3 Organizační a řídící struktura 58

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu 17
Tabulka 2 Benefity podle generací 51
Tabulka 3 Základní údaje společnosti 59
Tabulka 4 Provize 64
Tabulka 5 Jubilejní odměny 66
Tabulka 6 Pracovní lokalita respondentů 70
Tabulka 7 Hodnocení pracovního výkonu respondentů 73
Tabulka 8 Způsob hodnocení respondentů 74
Tabulka 9 Vliv hodnocení na respondenty 75
Tabulka 10 Spokojenost respondentů se mzdou 80
Tabulka 11 Mzdy ovlivněné provizemi 80
Tabulka 12Vliv provizí na pracovní výkon 81
Tabulka 13 Informovanost o provizích 81

7.3 Seznam grafů

Graf 1 Odpracovaná doba respondentů 70
Graf 2 Vykonávaná pozice respondentů 71
Graf 3 Typy pracovních poměrů 72
Graf 4 Četnost formálního hodnocení 73
Graf 5 Četnost neformálního hodnocení 74
Graf 6 Důležitost hodnocení 75
Graf 7 Forma hodnocení 76
Graf 8 Výše čisté mzdy 77
Graf 9 Čistá mzda podle pracoviště 78
Graf 10 Čistá mzda podle lokality 79
Graf 11 Výše provizí 81
Graf 12 Využívané benefity 82
Graf 13 Preferované benefity 83
Graf 14 Motivace zaměstnanců 84
Graf 15 Pohlaví respondentů 85
Graf 16 Věk respondentů 85
Graf 17 Odpracovaná doba podle generací 86
Graf 18 Typ pracovního úvazku podle generací 87

Graf 19 Důležitost hodnocení podle generací 87
Graf 20 Preferovaný typ hodnocení podle generací 88
Graf 21 Výše čisté mzdy podle generací 88
Graf 22 Spokojenost se mzdou podle generací 89
Graf 23 Preferované benefity podle generace X 89
Graf 24 Preferované benefity podle generace Y 90
Graf 25 Preferované benefity podle generace Z 91

7.4 Seznam použitých zkratek

MbO – Management by Objectivities – metoda stanovení cílů

MbC – Management by competenties – metoda stanovení úloh

Přílohy

Příloha č. 1 – Struktura dotazníku

1) Jak dlouho pracujete pro XXXLutz?
   - Méně než 6 měsíců
   - Více jak 6 měsíců, ale méně než 1 rok
   - 1–2 roky
   - 3–5 let
   - 5–10 let
   - Více než 11 let
2) Ve které z následujících lokalit pracujete?
   - Praha – Stodůlky, Černý Most, Letňany, Butovice nebo Čestlice
   - Morava – Brno, Ostrava nebo Olomouc
   - Jižní, Severní a Západní Čechy – České Budějovice, Liberec nebo Plzeň
   - Slovensko
   - Jiné
3) Na jaké pozici pracujete?
   - Skladník, řidič, montér
   - Prodejce, specialista prodeje, designer (nábytek i bytové doplňky)
   - Centralista (finanční účtárna, mzdová účtárna, nákup, marketing, HR…)
   - Pokladní
   - Restaurace
   - E-commerce
   - Jiné
4) V jakém pracovním poměru jste v XXXLutz?
   - Plný úvazek
   - Zkrácený nebo poloviční úvazek
   - Brigáda – DPP nebo DPČ
5) Jste hodnocen/a svým nadřízeným? Je Vám poskytována zpětná vazba o Vašem pracovním výkonu?
   - Ano, jsem hodnocen/a

- Ne, nejsem vůbec hodnocen/a

6) Jak často Vás nadřízený hodnotí formálně?
    - Alespoň 1x týdně
    - Alespoň 1x měsíčně
    - Alespoň 1x za půlroku
    - Alespoň 1x za rok
    - Méně než 1x za rok
    - Nadřízený mě vůbec formálně nehodnotí
7) Jak často Vás hodnotí nadřízený neformálně?
    - Alespoň 1x týdně
    - Alespoň 1x měsíčně
    - Alespoň 1x za půlroku
    - Alespoň 1x za rok
    - Méně než 1x za rok
    - Nadřízený mě vůbec neformálně nehodnotí
8) Při hodnocení jste častěji chváleni anebo upozorňováni na chyby?
    - Jsem spíše chválen/a
    - Jsem spíše upozorňován/a na chyby
9) Odvíjí se Váš pracovní výkon podle hodnocení nadřízeného?
    - Ano, z hodnocení si vždy něco odnesu
    - Ne, hodnocení nemá vliv na můj pracovní výkon
10) Jak moc je pro Vás hodnocení důležité?
    - Stupnice od 1 do 5, kdy 1 je málo důležité a 5 hodně důležité
11) Jaká forma hodnocení Vás nejvíce motivuje/by Vás motivovala k pracovnímu výkonu?
    - Poděkování za odvedenou práci
    - Pochvala za dobře odvedenou práci
    - Pochvala před ostatními kolegy
    - Pohovor s nadřízeným o mých úspěších, ale i nedostatcích
    - Interní zveřejnění mého úspěchu (intranet, e-mail, facebooková skupina)

- Bezprostřední vytknutí chyby nebo nedostatku v průběhu pracovního výkonu
- Jiná

12) V jakém rozmezí se pohybuje Vaše čistá mzda (tzn. Vaše skutečná měsíční výplata)?
    - 0 – 9 999 Kč
    - 10 000 – 14 999 Kč
    - 15 000 – 19 999 Kč
    - 20 000 – 24 999 Kč
    - 25 000 – 29 999 Kč
    - 30 000 – 39 999 Kč
    - 40 000 Kč a více
13) Jste s výší své mzdy spokojen/a?
    - Ano, s výší mzdy jsem spokojen/a.
    - Ne, s výší mzdy nejsem spokojen/a.
14) Ovlivňují určitou část Vaší mzdy provize z prodeje?
    - Ano, moje mzda je ovlivněna provizemi.
    - Ne, moje mzda není ovlivněna provizemi.
15) Motivuje Vás systém provizí k lepšímu pracovnímu výkonu?
    - Ano, díky provizím odvádím lepší pracovní výkon, jelikož je na nich závislá výše mé mzdy.
    - Ne, provize nemají vliv na můj pracovní výkon.
16) Znáte všechny provize, které ovlivňují výši Vaší mzdy?
    - Ano, jsem dostatečně informován/a o provizních sazbách.
    - Ne, o provizích nejsem informován/a, nebo se v nich nevyznám.
17) Jaký je Váš názor na výši provizí?
    - Provize by měly být vyšší, tzn. měly by mít vyšší procentuální sazbu.
    - Provize jsou nastaveny dostatečně.
    - Provize by měly být nižší, ale měla by být stanovena vyšší fixní mzda.
    - Provize by měly být zrušeny a zachována by měla zůstat pouze vyšší fixní mzda.

18) Jaké benefity XXXLutz využíváte/dostáváte?

- Stravenkový paušál (stravenky)
- Náhradní volno
- Sleva na sortiment
- Jazykový kurz
- Flexibilní pracovní doba
- Příspěvek na praní pracovních oděvů
- Výhodné tarify
- Výhodné tankování
- Školení s možností rozvoje
- Odměna za nového zaměstnance
- Dny dovolené navíc
- Volné vstupy na kulturní nebo sportovní akce, rekreace
- Home office
- Firemní vozidlo
- Firemní mobilní telefon
- Jiné

19) Jaké benefity byste v XXXLutz ocenil/a?

- Sickday – zdravotní volno
- Flexibilní pracovní doba
- Volné vstupy na kulturní nebo sportovní akce, rekreace
- Multisport karta
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na volnočasové aktivity
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Zaměstnanecká půjčka
- Vzdělávací kurzy
- Home office
- Firemní vozidlo
- Firemní mobilní telefon

- Příspěvek na dopravu
- Třináctý plat
- Firemní školka
- Jiné

20) Cítíte se dostatečně motivován/a k pracovním výkonům?
    - Ano, na základě hodnocení nadřízeného i odměňování jsem dostatečně motivován/a.
    - Ano, na základě hodnocení nadřízeného jsem dostatečně motivován/a.
    - Ano, na základě odměňování jsem dostatečně motivován/a.
    - Ne, nejsem dostatečně motivován/a.
21) Jste:
    - Žena
    - Muž
    - Nepřeji si uvádět.
22) Kolik je Vám let?
    - 15–17
    - 18–25
    - 26–35
    - 36–45
    - 46–55
    - 56–65
    - 65 a více
    - Nepřeji si uvádět.