

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Ivana Hlaváčová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivana Hlaváčová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K výzkumu budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocení zaměstnanců a účinku stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanci, firma, hodnocení

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

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.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Václavu Kalovi, CSc. za poskytnuté odborné rady a užitečné připomínky při zpracování této práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat a posoudit systém hodnocení vybrané společnosti a na základě výsledků průzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení jeho účinnosti a efektivity. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti hodnocení a je popsán systém a proces hodnocení zaměstnanců. Dále je zmíněn způsob motivace a stimulace zaměstnanců za účelem zvyšování jejich výkonů. V této práci je současně popsán proces odměňování zaměstnanců. Obsahem vlastní práce je představení vybrané společnosti, je zde popsán systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je provedeno dotazníkové šetření, které zkoumá, zdali zavedený systém hodnocení ve společnosti účinně stimuluje zaměstnance k lepšímu výkonu. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. V závěru jsou shrnuty a zhodnoceny výsledky práce.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, firma, hodnocení, metody hodnocení, stimuly, benefity, odměny

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The main aim of this Bachelor's thesis is to describe and evaluate the system of assessment in a chosen company and based on the results of a survey suggest some measurements leading to higher efficiency.

In the theoretical part there are main expressions from the area of assessment explained and there is also a system and process of assessment described. Next, there is mentioned the way of motivation and stimulation of employees in order to increase their performance. This work also speaks about the process of employees' remuneration. After that, it contains the introduction of a chosen company, description of its assessment and remuneration system.

A questionnaire survey was carried out to find out if the system of assessment used in the company stimulates employees to a better performance. Based on the results from the survey we recommend how to increase employees' motivation. In conclusion there are the results of this work summarized.

Keywords: motivation, employees, company, evaluation, evaluation methods, incentives, benefits, rewards

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíle práce a metodika	11
2.1 Cíle práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Základní pojmy	13
3.1.1 Motivace	13
3.1.2 Typy motivace	13
3.1.3 Motiv	14
3.1.4 Stimulace	14
3.1.5 Stimuly	14
3.1.6 Odměňování ve společnosti	15
3.1.7 Rozdíl mezi motivací a stimulací	15
3.1.8 Potřeby	16
3.1.9 Hodnotící pohovor	17
3.2 Hodnocení zaměstnanců	17
3.2.1 Základní právní norma	18
3.2.2 Proces hodnocení zaměstnanců	18
3.2.3 Metody hodnocení	19
3.2.4 Základní metody hodnocení zaměstnanců	20
3.2.5 Hodnotitelé	22
3.2.6 Chyby v procesu hodnocení zaměstnanců	22
3.2.7 Výsledky hodnocení	23
3.3 Odměnění a ocenění práce	23
3.4 Autorská diskuze	25
4 Vlastní práce	26
4.1 Historie a charakteristika firmy	26
4.1.1 Struktura společnosti	27
4.2 DHL Automotive s. r. o.	28
4.3 Systém hodnocení zaměstnanců	29
4.3.1 Přehled normativních zdrojů	29
4.3.2 Proces hodnocení zaměstnanců	30
4.3.3 Online dotazník	30
4.3.4 Hodnotící formulář a jeho obsah	30
4.3.5 Hodnotící pohovor	32
4.3.6 Fáze hodnotícího pohovoru	33

4.3.7	Odsouhlasení cílů	33
4.3.8	Výstupy z hodnocení zaměstnance	35
4.4	Účinnost stimulačních nástrojů	36
4.4.1	Zaměstnanecké benefity	37
4.5	Dotazníkové šetření	40
5	Výsledky a diskuse.....	50
5.1.1	Shrnutí Tady nesedí číslování odstavce, najednou máš 5.1.1	50
5.2	Navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu	51
6	Závěr.....	53
7	Seznam použitých zdrojů.....	54
7.1	Literatura (mělo by to být dle abecedy, nevím, jestli je nutné oddělovat tištěné a internetové zdroje).....	54
7.2	Internetové zdroje	55
8	Přílohy.....	56
8.1	Příloha A Dotazník	56

Seznam obrázků

Obrázek 1	Rozdíl mezi motivací a stimulací	15
Obrázek 2	Uspořádání potřeb podle Maslowa	16
Obrázek 3	Organizační struktura vrcholového vedení DHL Supply Chain.....	27
Obrázek 4	DHL Supply Chain	28
Obrázek 5	Základní údaje v hodnotícím formuláři	31
Obrázek 6	Hodnocené schopnosti a dovednosti.....	31
Obrázek 7	Cíle definované SMART způsobem	34
Obrázek 8	Hodnotící formulář - Nastavení/ vyhodnocení cílů	34
Obrázek 9	Průběh hodnotícího pohovoru.....	36

Seznam grafů

Graf 1	Přínos hodnocení pro zaměstnance	40
Graf 2	Frekvence hodnocení	41
Graf 3	Náplň práce	42
Graf 4	Poskytnutí zpětné vazby	43
Graf 5	Odměna za odvedené pracovní výkony	43
Graf 6	Spokojenost zaměstnanců s benefity	44
Graf 7	Rozvoj zaměstnance.....	45
Graf 8	Vyjádření názoru zaměstnance	45
Graf 9	Sebehodnocení zaměstnance.....	46
Graf 10	Příprava zaměstnanců na vlastní pohovor.....	47
Graf 11	Uznání a pochvala zaměstnance	48
Graf 12	Motivace ze strany nadřízeného.....	48
Graf 13	Vyhodnocení výstupů z pohovoru	49

1 Úvod

Tato práce je zaměřena na proces hodnocení a stimulace zaměstnanců. Ten je v dnešní době nepostradatelnou součástí pro organizace, které chtějí úspěšně fungovat na trhu a dosahovat veškerých svých záměrů v dynamickém prostředí, v němž neustále dochází ke změnám. V organizacích by neměly být tyto činnosti zanedbávány, neboť vedou ke zlepšení kvality odvedené práce, ke zvýšení produktivity, zisku, ke zlepšení výsledků a v neposlední řadě k udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Výsledkem dobře zavedeného a nastaveného procesu hodnocení jsou motivovaní a spokojení zaměstnanci.

Díky tomuto procesu lze odhalit případný potenciál jednotlivých zaměstnanců a výstupy z něj lze použít k sestavení plánu osobního rozvoje.

Každá organizace využívá jiný systém hodnocení, to by však mělo být pravidelné a systematické. Účinné hodnocení by mělo být motivací pro zaměstnance, na což navazuje i jejich případné odměňování, a současně by mělo poukázat na slabiny v daném podniku, na které je třeba se zaměřit, a zaměstnance zapojit např. do různých vzdělávacích programů, které v dnešní době společnosti nabízejí.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců je velmi důležitou činností firmy, neboť od spokojeného zaměstnance lze očekávat kvalitně odvedenou práci a také dlouhodobou stabilitu zaměstnance jak na dané pracovní pozici, tak ve společnosti. Spokojenost zaměstnance úzce souvisí s úspěchem dané organizace a jejím posunem vpřed.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost stimulačních nástrojů ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucích ke zlepšení systému personálního řízení. Bude popsán proces hodnocení zaměstnanců ve zvolené společnosti, bude proveden vlastní průzkum a vyhodnocení vlastního šetření, zdali je tento proces nastaven efektivně a plní svůj účel.

Dílčí cíle:

- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Zjištění účinnosti a efektivnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2 Metodika

Na základě čerpání dat z odborné literatury byla popsána teoretická východiska, která se týkají procesu hodnocení a stimulace zaměstnanců. Prostudováním interní dokumentace, organizační směrnice, pracovního řádu a HR manuálu byla provedena analýza hodnotícího systému ve vybrané společnosti a charakterizovány metody, které jsou pro hodnocení využívány. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem je nastaven proces hodnocení a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti a poskytnutí návrhu na zlepšení současného stavu v procesu hodnocení.

Aby byly splněny dílčí cíle, bylo v rámci vlastní práce provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření. Dotazník byl anonymní a sestaven tak, aby nebyl časově náročný.

Výběr respondentů probíhal z administrativního úseku, který se skládá ze tří hlavních oddělení a dohromady čítá cca 100 zaměstnanců. Jednalo se o nahodilý soubor respondentů. Bylo osloveno 35 zaměstnanců, kteří patří mezi řadové pracovníky a nemají žádné podřízené.

Dotazník jim byl po předchozí domluvě zaslán elektronicky. Návratnost činila 89 %. Z toho vyplývá, že dotazník vyplnilo 31 dotázaných.

V úvodu byl zmíněn účel tohoto výzkumu. Hlavní část obsahovala 24 uzavřených otázek, jejichž odpovědi bylo možno zaznamenat na pětistupňové škále. Výběr byl možný z následujících odpovědí: rozhodně nesouhlasím – nesouhlasím – nemám vyhraněný názor – souhlasím – rozhodně souhlasím. Respondent mohl vždy zvolit jen jednu z těchto možností. K většině odpovědí bylo možné doplnit slovní komentář. Poslední část byla věnována poděkování za ochotu respondentů tento dotazník vyplnit.

Otázky byly zaměřeny na proces hodnocení. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem vnímají zaměstnanci hodnocení ze strany svého nadřízeného, zdali roční pohovory považují za důležité a jsou-li pro ně přínosem. Otázky se taktéž soustředily na motivaci a stimulaci zaměstnanců a na jejich odměňování.

Aby bylo možné aplikovat závěr, bylo nejprve potřeba vyhodnotit výstupy z tohoto průzkumu. Výstupy z šetření byly vyhodnoceny na základě vlastního zpracování v MS Excel, zaznamenány graficky a slovně okomentovány, aby bylo zřejmé, na které oblasti by se měla společnost v případě negativního zjištění a následného doporučení zaměřit. Tyto výsledky a následné návrhy budou projednány s HR manažerem společnosti.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které s problematikou hodnocení a stimulace zaměstnanců úzce souvisí. Důvodem je porozumění danému tématu, pochopení, na jakém principu hodnocení a stimulace zaměstnanců funguje a jaký je její další rozvoj. Na základě čerpání dat z literárních zdrojů jsou v rešeršní části uvedeny informace týkající se řízení lidských zdrojů, neboť jsou východiskem pro vlastní práci.

3.1 Základní pojmy

3.1.1 Motivace

Pojem motivace vznikl ze slova motiv, který byl odvozen z latinského výrazu movere, jež znamená pohybovat se. Tento výraz si lze vysvětlit jako proces, který nás žene dopředu. (Adair, 2004, s. 14)

Motivací rozumíme hybné síly psychického charakteru, kterými je uváděno do pohybu lidské chování. Správné motivování ve firmě povzbuzuje zaměstnance k uplatnění jejich schopností, dovedností a k podání lepšího výkonu. Je zvýšena produktivita práce, ale i zaměstnancova ochota vůči požadavkům společnosti. (Výrost, 2008, s. 147-148)

3.1.2 Typy motivace

Rozlišujeme následující typy motivace:

- Vnější motivace – jedná se o druh motivace, který působí na člověka zvenku – zvýšení mzdy, ocenění, bonusy, pracovní postup, pracovní posun nebo také negativní motivace ve formě snížení platu, trestu či dokonce propuštění.
- Vnitřní motivace – je motivace, kterou má každý člověk přirozeně v sobě, každý však v jiné míře.

Klíčem k úspěšné motivaci je poznání motivačních faktorů, které působí na zaměstnance nejsilněji. Pracovní motivaci lze rozdělit do čtyř skupin:

- motivace založená na zajímavosti práce a možném pracovním postupu;
- finanční motivace;
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci;
- motivace společenským posláním.

3.1.3 Motiv

Motiv je vnitřním zdrojem motivace. Působí v nitru člověka a je možné ho chápat jako příčinu určitého rozhodnutí člověka. Motiv se projevuje zejména tím, že buď chceme něčeho docílit, anebo se snažíme něčemu vyhnout. Síla motivu poté ovlivňuje kvalitu a intenzitu daného chování, silné podněty mohou stejně tak velmi zásadně ovlivnit prožívání člověka.

Motivy dělíme na:

- biologické motivy (primární, vrozené) – tyto motivy staví na fyziologických cyklických potřebách, většinou jsou dány genetikou a dědičností;
- psychické motivy (sekundární, získané) - vnitřní motivace směřuje k uchování vnitřního řádu a k nastolení duševní pohody;
- sociální (kulturní) motivy (sekundární, získané) - regulují mezilidské vztahy i jejich prožívání. (Říčan, 2010)

3.1.4 Stimulace

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 2004, str. 23-24). Hlavním cílem stimulace zaměstnanců je tedy podpora optimálního přístupu pracovníků k práci a jejich další rozvoj. Pokud nebudeme do stimulace vkládat úsilí, potřebný čas a firemní prostředky, její činnost se zastaví. Je tedy nutné, aby vedoucí pracovník své podřízené dobře znal a věděl tak, jak při jejich stimulaci nejlépe postupovat.

3.1.5 Stimuly

Za stimul je považován každý podnět, který vede ke změně v motivaci jedince. Stimuly dělíme na hmotné a nehmotné. Do hmotných stimulů patří mzda, prémie, příplatky za přesčasy, vybavení pracoviště, bonusy, příspěvky na stravování nebo dopravu. Nehmotnými stimuly jsou pak pochvala, uznání, čas a morální hodnoty společnosti.

3.1.6 Odměňování ve společnosti

Aby byl zaměstnanec dostatečně motivován, je důležité zvolit vhodné stimulační nástroje. Jedná se o prostředky, díky kterým lze dosáhnout výsledku, aniž by mu byly úkoly přikazovány. Stimulačním nástrojem nemusí vždy být pouze finanční odměňování, ale například zapojení zaměstnanců do zajímavých projektů, neboť právě toto může v pracovníkovi vzbudit pocit významnosti. Je důležité zvolit takové nástroje, aby skutečně odpovídaly potřebám zaměstnance.

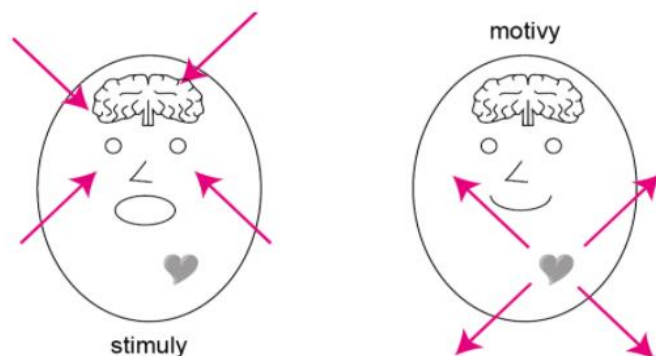
„Význam nehmotných motivačních faktorů, ať pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze.“ (Urban, 2017, str. 16)

3.1.7 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v tom, že motivace je vnitřní síla, zatímco stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku. *„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.“ (Plamínek, 2015).*

Dle Plamínka je daná úloha pod vlivem stimulů nebo pod vlivem motivů, přičemž jak vnější podněty, tak vnitřní pohnutky mohou působit společně a vzájemně posilovat. (Plamínek, 2015)

Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, 2015

3.1.8 Potřeby

Potřebu lze definovat jako stav nedostatku. V člověku se probudí touha po určité věci, a právě ta je málokdy naplněna, neboť pokaždé, když je jedna uspokojena, tak se vytvoří nová. Americký psycholog Abraham H. Maslow se v teorii hierarchie potřeb snažil uspořádat lidské potřeby do pěti skupin. Kategorie potřeb formuloval od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání až po potřeby seberealizace. Dle této jeho teorie musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižší, teprve poté následují vyšší potřeby, avšak stál si za tvrzením, že vyšší potřeby jsou významnější.

Uspořádání potřeb podle Maslowa (Říčan, 2010):

- a) fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby, které je nutno naplnit pro přežití. Zahrnují potřebu potravy, vzduchu, vody;
- b) potřeby jistoty a bezpečí – člověk má potřebu být zajištěn a eliminovat hrozby i do budoucnosti;
- c) potřeba sounáležitosti – představuje potřebu dobrých vztahů k ostatním jedincům, potřebu zapadnout do kolektivu. Pokud dojde v tomto směru k deficitu, může to vyvolat frustraci jedince;
- d) potřeby uznání a ocenění – tyto potřeby zahrnují respekt a uznání od ostatních, součástí je i sebeocenění;
- e) seberealizace – rozvoj pocitu vlastních hodnot, rozvoj osobních vloh.

Obrázek 2 Uspořádání potřeb podle Maslowa



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.9 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je dle Wagnerové definována jako: „*Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář.*“ (Wagnerová, 2008)

Dle Wagnerové je hodnotitel pracovník, většinou přímý nadřízený, který hodnocenému zaměstnanci stanovuje cíle a hodnotí jeho pracovní výkony. Hodnocený je pracovníkem, jehož pracovní výkonnost posuzuje jeden či více hodnotitelů (Wagnerová, 2008).

3.2 Hodnocení zaměstnanců

„*V praxi se setkáváme s různými systémy (koncepty) hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení.*“ (Pilařová, 2008)

Hodnocení zaměstnanců lze popsat jako posouzení výkonu, kvality práce, výsledků a chování zaměstnance. Informace získané z hodnocení mohou být základem pro osobní rozvoj zaměstnance, pro řízení kariéry, ale i pro objektivní odměňování. Hodnocení je současně podnětem k iniciativě, kvalitě práce, podporuje zájem organizace a tím plní funkci motivační. Podle Koubka je hodnocení zaměstnanců navázáno na řadu ostatních personálních činností (Koubek, 1997). Jednou z nich je personální plánování, jež je opřeno o výstupy z hodnocení. Tyto výstupy by měly sloužit k naplánování osobního rozvoje pracovníků a jejich potřeb. Aby byly ze strany společnosti splněny plánované úkoly, je pro organizaci důležité mít informaci o výkonu svých zaměstnanců.

Při hodnocení má zaměstnanec možnost získat informaci, jak ho vnímá jeho nadřízený a jaké jsou možnosti dalšího rozvoje zaměstnance. Hodnocení může být důležitým podkladem pro kariérní růst, současně však může sloužit jako pádný důkaz pro případné řešení sporu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který vznikne na základě výpovědi z pracovního poměru. Dle § 52 písm. f), Zákoníku práce, může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď „*nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné*

zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil“.

Zaměstnavatel by měl zaměstnance vždy dopředu upozornit na případné nedostatky a stanovit lhůtu k jejich odstranění. Hodnotící pohovor by neměl sloužit k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

3.2.1 Základní právní norma

Vzhledem k tomu, že zákoník práce blíže nspecifikuje pravidla týkající se hodnocení zaměstnanců, může si zaměstnavatel sám určit způsob, jakým bude hodnocení vykonávat. Hodnocení podřízených pracovníků je jen další povinností vedoucích zaměstnanců dle § 302, ani zde ale není stanoveno, jakou by mělo mít formu a obsah. Hodnocení však může být podkladem pro zvýšení kvalifikace zaměstnance, u kterého se uvažuje o posunu do vyšší pracovní pozice, a současně může sloužit jako podklad pro posudky o zaměstnání podle § 314 ZP, pokud by o něj měl zaměstnanec v případě ukončení pracovního poměru zájem. V § 16 ZP je též uvedeno, že způsob hodnocení by měl být postaven na zásadě rovných podmínek.

Podle § 302 zákona č. 262/2006 Sb. ZP je povinnost nadřízených zaměstnanců hodnotit podřízené stanovena takto (businesscenter.cz, cit. 10.2.2021):

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky;
- b) co nejlépe organizovat práci;
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona;
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně

3.2.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Dle Koubka (2015) obsahuje proces hodnocení 9 fází, ty se pak dělí do tří časových úseků:

1. Přípravné období

Toto období se skládá ze čtyř fází. Nejdříve je nutno vytyčit předmět, který bude hodnocen, musí být definována pravidla a připraven hodnotící formulář. V následující fázi je provedena analýza pracovní pozice, na základě které lze zjistit, na jakou kategorii zaměstnanců a pracovních pozic se hodnocení zaměřuje. Ve třetí fázi jsou zvoleny vhodné metody hodnocení, vybrána kritéria, stanoveny normy a období, v průběhu kterého budou sbírány informace týkající se pracovního výkonu. Součástí poslední fáze je informovanost zaměstnanců ohledně chystajícího se hodnocení, jeho účelu a smyslu.

2. Získávání informací a podkladů

Toto období má dvě fáze. V první fázi jsou zjišťovány informace, které se týkají pracovního výkonu. Mezi nejčastěji používanou formou patří zkoumání výsledků odvedeného výkonu pracovníků a jejich pozorování přímo při práci. Pozorovatelem je většinou přímý nadřízený. Ve druhé fázi je pořízena písemná dokumentace, která dokládá zjištěný pracovní výkon. Tato fáze je velmi důležitá pro poskytnutí zpětné vazby při hodnocení.

3. Období vyhodnocení informací o pracovním výkonu

V první fázi jsou vyhodnoceny pracovní výsledky, schopnosti, chování pracovníka. Odvedené výkony jsou porovnány s přednastavenými normami či očekávanými výsledky. Výstupem je písemná forma. V následující fázi jsou tyto výsledky sděleny příslušnému pracovníkovi. V případě negativních zjištění je součástí tohoto rozhovoru i stanovení nápravných opatření za účelem zlepšení pracovního výkonu. Ve třetí fázi je sledováno, zdali bylo hodnocení efektivní. (Koubek, 2015, s. 174)

3.2.3 Metody hodnocení

U hodnocení rozeznáváme dvě formy hodnocení zaměstnanců. Dle Pilařové je se systémem hodnocení spjata systematické hodnocení a nesystematické hodnocení. **Systematické hodnocení** probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně...), je většinou standardizované, provádí se v předem stanoveném intervalu a charakterizuje ho právě jeho systematickosti. Zatímco **nesystematické hodnocení** je prováděno podle aktuální potřeby a definované postupy nejsou předem dány (Pilařová, 2008).

Dle Koubka lze hodnocení rozdělit na formální a neformální:

- **Neformální hodnocení** je hodnocením, které probíhá průběžně mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem. Ze strany nadřízeného je prováděna průběžná kontrola a konzultace týkající se pracovního výkonu. Neformální hodnocení obvykle není zaznamenáno písemnou formou a nejsou z něj vyvozována žádná personální rozhodnutí (Koubek, 2015, s. 167).
- **Formální hodnocení** je standardizované a pravidelné, výstupy z tohoto hodnocení jsou zakládány do osobní složky zaměstnance a jsou podkladem pro další personální záležitosti. Hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec. Formální hodnocení se nezaměřuje pouze na výsledky práce, ale i na chování pracovníka (Koubek, 2015, s. 167).

Podle Šikýře patří do formálního hodnocení tzv. **příležitostné hodnocení**, které je vypracováno v případě ukončení pracovního poměru v podobě pracovního posudku na zaměstnance. Výstupy z formálního hodnocení také slouží jako podklad pro uzavření dohody na další pracovní období, mohou souviset i s odměňováním zaměstnance ze strany manažera (Šikýř, 2014).

3.2.4 Základní metody hodnocení zaměstnanců

Společnosti využívají různých metod k hodnocení zaměstnanců. Vhodně zvolená metoda hodnocení závisí na spolupráci manažerů s personálním oddělením, ale i s lidmi, jež poskytují odborné poradenství. Často dochází ke kombinaci více metod, a to za účelem dosažení nejkvalitnějších a nejefektivnějších výsledků.

Pokud hodnotíme pracovní výkon zaměstnance, je důležité se rozhodnout, podle jakých kritérií bude zaměstnanec hodnocen. Univerzálními kritérii jsou včasnost plnění, kvalita a kvantita. Hodnocení se však nezaměřuje pouze na pracovní výkony a výsledky, ale i na schopnosti zaměstnance, jeho chování a vlastnosti.

Pro hodnocení zaměstnanců je využívána celá řada metod. Jednou z neznámějších metod je **hodnotící rozhovor**, který je v dnešní době součástí téměř každého hodnocení a je považován za nejefektivnější. Další metodou je **zařazování pracovníků**, která řadí pracovníky od nejlepšího k nejhoršímu dle určitých kritérií. Metoda **párového srovnávání** je označována jako velice spolehlivá, hodnotitel

porovnává hodnoceného se všemi ostatními. V případě většího počtu zaměstnanců je však poměrně pracná. U vedoucích pracovníků a specialistů je velmi často využíváno hodnocení na základě stanovených cílů, u výrobních dělníků je pak typické hodnocení na základě plnění norem. Metoda **hodnotící stupnice (škály)** taktéž patří k často využívaným. Použití není složité, avšak je zde riziko zprůměrování, tudíž hodnocení poté ztrácí smysl.

Základní typy hodnotících stupnic (Hroník, 2006):

- číselná – čísla, body;
- grafická – kritéria jsou uvedena na přímce;
- slovní – hodnocení vyjádřeno slovně (výborný, vyhovující).

K dalším metodám pak patří různé dotazníky a psychologické testy, které hodnotí osobnost jedince.

K dalším využívaným metodám patří (je to stejný, asi bych to dala k sobě):

- **360° zpětná vazba**

Tato metoda hodnocení patří mezi vícezdrojovou. Zaměstnanec je hodnocen ze strany více hodnotitelů, mezi které patří nadřízení, podřízení, spolupracovníci, ale i zákazníci. Hodnocení je tak více objektivní. V praxi se tato zpětná vazba používá z několika důvodů, přičemž tím nejčastějším je vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Výhodou této metody je identifikace kritických oblastí, na které je potřeba se zaměřit a zlepšit je. Manažerům pomáhá uvědomit si, jakým způsobem působí na své okolí a jak by se měli rozvíjet.

- **metoda BARS**

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) se zaměřuje na minulost. Tato metoda je poměrně náročná na přípravu, nedoporučuje se volit krátký časový interval, ale delší období. Mezi výhody této metody patří ta skutečnost, že příprava probíhá jak ze strany hodnotitele, tak ze strany zaměstnanců. Tato metoda je efektivní zpětnou vazbou na celkový výkon.

- **sebehodnocení**

Jedná se o doplňkovou metodu, kterou lze kombinovat s jakoukoliv jinou metodou. Velmi často se vyskytuje v kombinaci s metodou BARS a taktéž v případě řízení dle cílů. Sebehodnocení se zakládá na tom, že zaměstnanec ještě před samotným hodnotícím pohovorem vyplní formulář, jak ze svého pohledu dosáhl úrovně svých kompetencí, popř. jestli byly z jeho strany dosaženy cíle. Hodnotící manažer učiní stejnou přípravu a na následném pohovoru jsou diference v pohledu vysvětleny.

- **dotazníky a psychologické testy**

Tyto metody jsou zaměřeny na hodnocení schopností a vlastností jedince. Hodnotitelem je v tomto případě odborník čili psycholog. Může se jednat o individuální nebo skupinové vyplňování a současně lze kombinovat s jinými metodami. Tato metoda je poměrně časově náročná, musí být dobře zorganizována a nejčastěji je používána za účelem rozvoje.

3.2.5 Hodnotitelé

Vzhledem k tomu, že lze zaměstnance hodnotit různými formami, stejně tak jsou vyžadováni i různí hodnotitelé. Hodnocení přímým nadřízeným si nese své výhody, neboť ví, za jakých podmínek zaměstnanec danou práci vykonává a je plně obeznámen s jeho pracovní náplní. Naopak nevýhodou může být zaujatost k danému zaměstnanci, ale i čas, který musí být tomuto hodnocení a jeho přípravě věnován. V některých případech mohou být hodnotiteli kolegové, spolupracovníci, ale i zákazníci či personalisté. V případě hodnocení ze strany personálního útvaru by měly být hodnotiteli poskytnuty kvalitní podklady, přesně sděleny požadavky a úkoly ze strany nadřízeného. V některých firmách je součástí hodnocení i sebehodnocení, kdy má zaměstnanec prostor vyjádřit svůj názor k podmínkám, ve kterých pracuje, a jak vnímá sebe samotného.

3.2.6 Chyby v procesu hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že součástí každého hodnocení je i přítomnost lidského faktoru, dochází velmi často k výskytu chyb v tomto procesu. Ve většině případů se jedná o osobní vlastnosti hodnotitele, mezi které patří například náladovost, předsudky, vzdělání apod. Velmi často je hodnocení subjektivní. Nejčastějšími chybami ze strany nadřízeného je velká přísnost nebo naopak mírnost vůči hodnocenému zaměstnanci. Hodnotitel by měl vůči všem používat stejné měřítko, hodnocení by mělo být spravedlivé. Proto jsou stanovena různá kritéria

a vhodné metody hodnocení, aby bylo tomuto předcházeno. Vedoucí zaměstnanci by měli být řádně proškoleni a na tyto nedostatky předem upozorněni. Součástí interní dokumentace každé společnosti by měl být písemný dokument (pokyn či příručka), kterého by se měl hodnotitel držet, a hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného by mělo být též zakomponováno do interní směrnice, kde by byla pravidla hodnocení jasně stanovena.

Dvořáková a kol. (2007) poukazuje na nejčastější chyby, které se vyskytují v procesu hodnocení. Týkají se chyb v procesu samotném, chyb hodnotitelů, ale i chyb hodnocených. Za chyby vyskytující se v procesu hodnocení označuje například chybnou metodiku hodnocení, špatně stanovená kritéria, nedostatečnou přípravu hodnotitele nebo neodpovídající vyhodnocení výsledků (Dvořáková, 2007).

Dle Dudy patří mezi chyby na straně hodnotitele zaujatost hodnotitele, arogantnost, předpojatost, špatně zvolené měřítko stupnice, kumulativní chyba, přihlížení k sociálnímu postavení aj. (Duda, 2008).

Pilařová uvádí, že tyto chyby jsou způsobeny osobností, lze je však redukovat nebo odstranit. Důležité je vědět, že existují, poté si uvědomit, o jaké chyby se jedná, a v posledním kroku se pokusit je odstranit (Pilařová, 2008).

3.2.7 Výsledky hodnocení

Zaměstnanec musí být vždy o výsledcích hodnocení informován a mít možnost se k nim vyjádřit. Obě strany by ve spolupráci měly najít společné řešení k odstranění nedostatků, stanovit si nápravná opatření včetně stanovení lhůty, do kdy by měla být náprava učiněna.

3.3 Odměnění a ocenění práce

Aby byli zaměstnanci úspěšně motivováni, je důležité zvolit vhodné stimulační nástroje, které budou správně využívány. Jedná se o podněty či pobídky vnějšího charakteru, které by měly mít vliv na motivaci zaměstnanců.

Mezi základní stimulační nástroje se řadí **odměny a sankce**. V případě odměny se nemusí vždy jednat pouze o finanční prostředky, ale také o nehmotné odměny, jakými jsou pochvala, povýšení či podílení se na zajímavém projektu společnosti. Tento způsob je

efektivní, protože každý pracovník o odměnu stojí. Sankce je naopak považována za negativní stimulaci, kdy je zaměstnanci odebrána finanční odměna nebo neobdrží pochvalu. K sankcím by však měl zaměstnavatel přistupovat pouze v případě neplnění pracovních výkonů, nikoliv z jiných důvodů.

Odměnou za práci je většinou mzda, prémie nebo různé zaměstnanecké výhody. Aby byli zaměstnanci úspěšně motivováni, je nutné zvolit vhodné stimulační nástroje. V každé společnosti jsou nastaveny jiné pracovní podmínky, za hlavní stimulační nástroj je obvykle považována mzda. Je však nutno podotknout, že z obecného hlediska se jedná o krátkodobý motivační účinek.

Dle § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, zní definice mzdy takto: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.*“

- *systém odměňování*

Odměna je zaměstnanci poskytnuta v případě, že o tom rozhodne nadřízený pracovník, např. z důvodu splnění jednorázového úkolu nebo za přínos pro společnost. V tomto případě není podstatné, jak dlouho zaměstnanec danou funkci vykonává.

zaměstnanecké výhody – benefits

Zaměstnavatel je poskytuje zaměstnancům z důvodu jejich přízně a spokojenosti. Dle Dvořákové (2007) je v dnešní době téměř nepřijatelné, aby organizace, které fungují na trhu práce, benefits neposkytovaly (Dvořáková, 2007, s. 338).

- *zpětná vazba – pochvala, uznání, konstruktivní kritika.*

3.4 Autorská diskuze

Ve výše uvedené teoretické části bylo popsáno hodnocení zaměstnanců po stránce teoretické. Výzkumná otázka zní, zdali je systém hodnocení ve společnosti nastaven efektivně, je-li plněna jeho funkce a současně jeho realizace odpovídá svému nastavení. V rámci vlastního výzkumu byla představena vybraná společnost a popsán její systém hodnocení, který je nastaven dle vnitropodnikových pravidel a směrnic. Díky dotazníkovému šetření a konzultaci s HR manažerkou bude následně ověřeno, jakým způsobem tento systém funguje v praxi.

Aby byl zaměstnanec dostatečně motivován, je důležité zvolit vhodné stimulační nástroje. Naskýtá se otázka, zdali používané stimulační prostředky skutečně plní svůj účel v organizaci, odpovídají potřebám zaměstnance a motivují je tím k trvale zlepšujícím se výkonům a výsledkům. I v tomto případě je nutné ve vlastním výzkumu zjistit a ověřit, je-li tomu opravdu tak.

Dle autorky má odměňování a poskytnutí benefitů značný vliv na stimulaci zaměstnanců ve společnosti. Za účelem ověření této hypotézy je provedeno dotazníkové šetření.

4 Vlastní práce

Pro tuto práci byla zvolena společnost DHL Automotive s. r. o., která je předním poskytovatelem smluvních logistických služeb. V České republice zajišťuje především služby v oblasti pozemního transportu a skladování.

Hlavním cílem bude popsat systém hodnocení v této společnosti a v rámci dotazníkového šetření zjistit, jaký vliv má tento proces na stimulaci zaměstnanců. Prověřen bude také zavedený systém odměňování ve společnosti. Následně budou doporučena opatření, která by mohla vést ke zlepšení zkoumaného systému.

Bude využito vlastních poznatků, prostudování interní dokumentace a případné dotazy budou konzultovány s HR Business Partnerem.

4.1 Historie a charakteristika firmy

Název firmy DHL vznikl složením úvodních písmen tří zakladatelů – Adrian **D**alsey, Larry **H**illblom a Robert **L**ynn. Společnost vznikla v roce 1969 v San Franciscu a postupně vyrostla v největšího poskytovatele logistických služeb na celém světě. V současnosti společnost zaměstnává více než 380 000 lidí ve 220 zemích světa.

Skupina je organizována do 5 divizí, každá pod vlastním divizním vedením.

- Deutsche Post
- DHL Express
- DHL Freight
- **DHL Supply Chain**
- eCommerce – obchodování po internetu

V roce 1969 začala firma původně poskytovat kurýrní služby mezi Spojenými státy a Havají a poté postupně rozšířila své podnikání dále do světa. V roce 1998 Deutsche Post začala nakupovat akcie DHL, v roce 2001 dosáhla většinového vlastnictví a o rok později společnost plně ovládla.

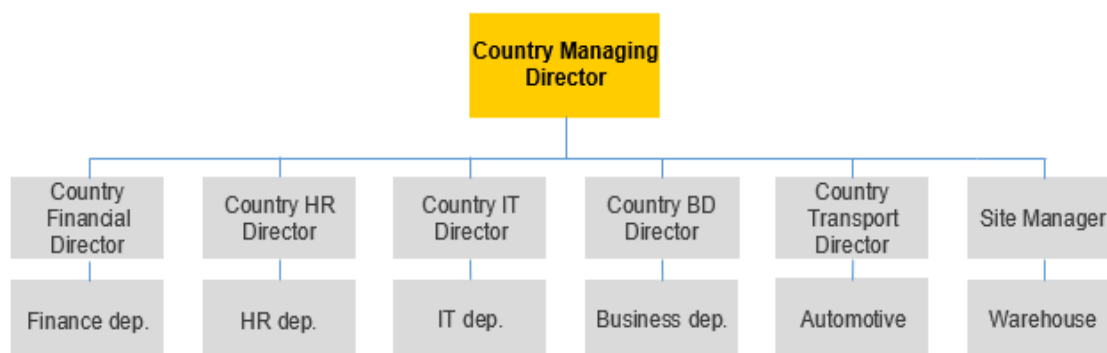
DHL Supply Chain je součástí skupiny DPDHL a patří mezi přední poskytovatele smluvních logistických služeb. Její obrat činí 56,6 mld. eur. DHL Supply Chain nabízí

specializované a osvědčené odborné znalosti v rámci sektorů automobility, průmyslu, spotřebního zboží, chemického průmyslu, energetiky, strojírenství a výroby, zdravotnictví a farmaceutického průmyslu, maloobchodu a technologií.

4.1.1 Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti DHL Supply Chain je hierarchickým přehledem vztahů mezi jednotlivými organizačními útvary a pracovními místy. Slouží k orientaci v nadřízenosti a podřízenosti, řeší vzájemné kompetence, odpovědnost a je nezbytná pro sjednocování jednotlivých procesů a cílů. Tato struktura je pravidelně aktualizována a je dostupná na interních internetových stránkách společnosti DHL. Na níže uvedeném vyobrazení je uvedena organizačně funkční struktura vrcholového vedení společnosti DHL Supply Chain, a to od vrcholového vedení až po jednotlivé úseky. Je rozdělena na finanční oddělení, personální oddělení, IT oddělení, obchodní oddělení, oddělení transportu a na ředitele a na ředitele sektorů a poboček.

Obrázek 3 Organizačně funkční struktura – vrcholové vedení DHL Supply Chain



Zdroj: Interní dokumentace DHL

Finanční oddělení se skládá ze tří hlavních úseků. První útvar má na starosti mzdové účetnictví, druhý se zabývá účetními závěrkami vč. výkazů zisků a ztrát a třetí úsek reportuje externí a interní kalkulace.

Personální oddělení zodpovídá za veškerou personální agendu spojenou s náborem nových zaměstnanců, se zpracováním personální strategie a zajišťuje veškerá právní a zákonná opatření, která se týkají zaměstnaneckého poměru zaměstnanců společnosti. Taktéž zodpovídá za rozvoj zaměstnanců.

Oddělení transportu bude podrobněji popsáno níže, neboť právě společnost DHL Automotive s. r. o. byla zvolena pro tuto práci a následný výzkum.

IT oddělení zajišťuje kompletní komunikační a informační technologie ve společnosti a plánuje jejich rozvoj.

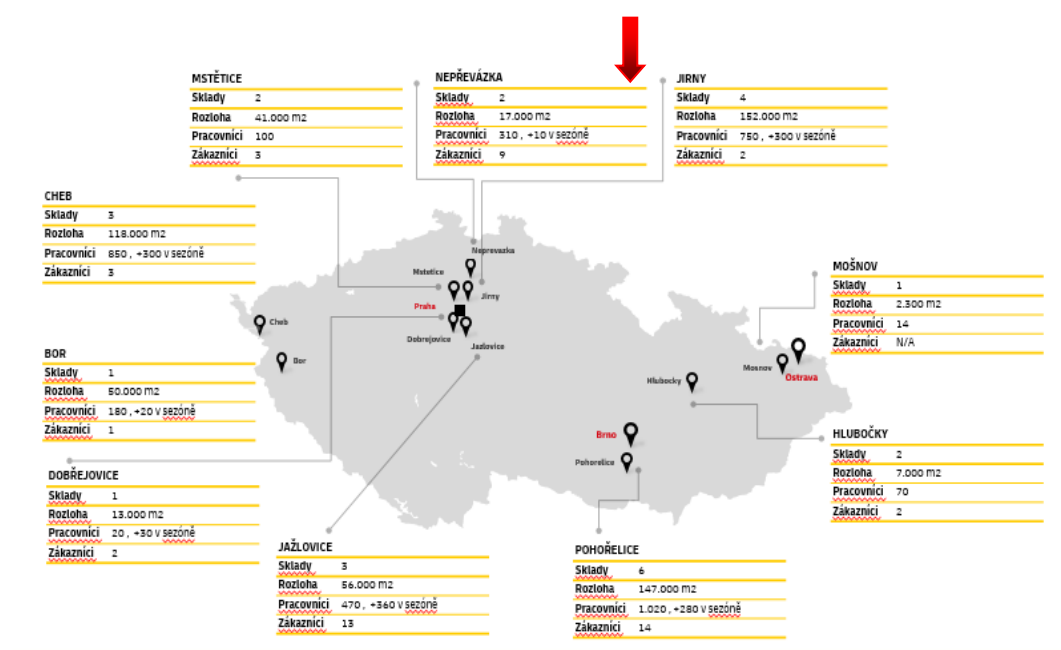
Ředitelé poboček řídí chod skladů, tvoří rozpočet a mezi jejich hlavní činnosti patří kontakt se zákazníky. Reportují svému nadřízenému řediteli.

Obchodní oddělení má na starosti marketing a získávání nových kontraktů a zákazníků.

4.2 DHL Automotive s. r. o.

Společnost **DHL Automotive s. r. o.** (dále již jen DHL) je předním poskytovatelem smluvních logistických služeb a zajišťuje především služby v oblasti pozemního transportu a skladování. Společnost sídlí v Nepřevázce u Mladé Boleslavi, která spadá pod divizi DHL Supply Chain. Tato pobočka čítá cca 320 zaměstnanců. Obvyklý roční obrát společnosti činí 1,5 mld. Kč. Ve vedení společnosti je Automobility Business Unit Director. Hlavními zákazníky této společnosti jsou: Volkswagen Group (VW, Audi, Škoda), Lamborghini, Renault, Porsche, Jaguar a Volvo.

Obrázek 4 DHL Supply Chain



Zdroj: Interní dokumentace DHL

DHL pokrývá 17 000 m² skladovací plochy a spolupracuje s více než 350 dodavateli po celé České republice. Vlastní svoji DHL flotilu, která čítá 110 kamionů.

4.3 Systém hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v první (teoretické) části bakalářské práce, hodnocení zaměstnanců patří mezi nedílné součásti procesů každé organizace, jež chce úspěšně fungovat na trhu práce. Hodnocení probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Jedná se o otevřenou komunikaci mezi oběma zaměstnanci, na které by mělo dojít k poskytnutí oboustranné zpětné vazby. Výstupem by měl být konstruktivní závěr.

K popisu hodnocení ve společnosti DHL bylo čerpáno z vlastních zkušeností, z interní DHL dokumentace a všechny získané poznatky byly konzultovány s hlavním HR manažerem.

Ve společnosti DHL je formální hodnocení zaměstnanců prováděno jednou ročně. Hodnocení probíhá vždy v měsíci lednu a hodnoceným obdobím je uplynulý kalendářní rok.

Hodnocení se účastní každý kmenový zaměstnanec společnosti s výjimkou pracovníků, kteří se v daném období nachází ve zkušební době. S těmito pracovníky probíhá v prvním čtvrtletí jejich působení ve společnosti hodnocení dle interně stanoveného postupu.

4.3.1 Přehled normativních zdrojů

- Manuály pracovních procesů
- Vnitropodnikové směrnice
- Směrnice a pokyny MLEMEA (Main Land Europe + Middle East + Asia)
- Směrnice a pokyny vydané vedením DHL v ČR
- Směrnice a pokyny vydané HR DHL v ČR
- Směrnice a pokyny vydané HR DHL Automotive s. r. o.
- SOP – Standard Operating Procedure
- Vnitropodnikové normy pracovní – vytvořené odbornými pracovníky DHL – pro jednotlivé útvary

4.3.2 Proces hodnocení zaměstnanců

K hodnocení ve společnosti DHL jsou využívány dva typy dokumentů. Jedná se o online dotazník, který slouží k sebehodnocení zaměstnanců, a formulář, na jehož základě je hodnocen zaměstnanec svým přímým nadřízeným.

4.3.3 Online dotazník

Sebehodnocení zaměstnance se týká online dotazník, ve kterém má daný pracovník prostor vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu z vlastního pohledu.

Výzvu k vyplnění online dotazníku obdrží zaměstnanec vždy jeden měsíc před zahájením samotného procesu hodnocení prostřednictvím emailu. Zaměstnanec je současně požádán o dodržení termínu vyplnění tohoto dotazníku, jehož odpovědi jsou odeslány přímému nadřízenému. Ten je v tomto procesu hodnotitelem. Sebehodnocení zaměstnance si přečte, připraví si své poznámky a jednotlivé body jsou následně projednány na společném osobním setkání. Po ukončení celého hodnotícího procesu je toto sebehodnocení včetně komentářů ze strany hodnotitele přiloženo k níže uvedenému formuláři. Celá složka je následně odeslána na HR oddělení.

4.3.4 Hodnotící formulář a jeho obsah

Společnost DHL používá k hodnocení svých zaměstnanců formulář tzv. „šitý na míru“, který je součástí vnitropodnikové směrnice. Tento formulář je spravován oddělením HR a na základě zjištěných poznatků z předchozích hodnocení může být každoročně upraven. Tento dokument je vyplňován ze strany hodnotitele, výsledky hodnocení jsou projednány se zaměstnancem na hodnotícím pohovoru.

V úvodu formuláře jsou vyplněny základní údaje týkající se hodnoceného pracovníka. Vedoucí pracovník současně zadá datum, kdy hodnocení probíhá, a z interního docházkového systému doplní informace ohledně dodržování pracovní doby a docházky jako takové.

Obrázek 5 Základní údaje v hodnotícím formuláři

Jméno zaměstnance		Jméno nadřízeného	
Současná pozice		Datum	
Docházka a dodržování pracovní doby			
Docházka	Počet dní nepřítomnosti	Důvody	
Dodržování prac. doby	Vyžaduje zlepšení	Bez problémů	Příkladné

Zdroj: Interní dokumentace DHL

Následně dochází ke zhodnocení kompetencí.

Obrázek 6 Hodnocené schopnosti a dovednosti

Kompetence	Definice
Vztahy s ostatními	Hodnocení toho, jakým způsobem zaměstnanec vychází se zbytkem týmu
Týmová práce	Hodnocení toho, jakým způsobem zaměstnanec pracuje v týmu, jak se podílí na činnosti týmu
Služby zákazníkům	Hodnocení toho, jakým způsobem zaměstnanec vnímá potřeby zákazníků a snaží se je naplnit
Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	Hodnocení toho, jakým způsobem zaměstnanec vnímá a dodržuje pravidla BOZP a jak se podílí na eliminaci rizik.
Pracovní výkony	Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance – jeho produktivity, přístupu k práci, kvality odvedené práce

Zdroj: Interní dokumentace DHL

Pro každou z hodnocených oblastí je třeba uvést fakta, je proto důležité, aby byl vedoucí zaměstnanec na hodnotící pohovor řádně připraven. Hodnocení pracovníka probíhá podle níže uvedených:

- Výrazně překračuje – zaměstnanec dosahuje vynikajících výsledků, vždy překonává požadavky kladené na svou pozici.
- Překračuje – zaměstnanec dosahuje výborných výsledků, vcelku překonává požadavky kladené na svou pozici.
- Plně vyhovuje – zaměstnanec podává dobré výkony, splňuje požadavky kladené na svou pozici.
- Částečně vyhovuje – zaměstnanec má drobné nedostatky vůči požadavkům kladeným na svou pozici.
- Nevyhovuje – zaměstnanec nesplňuje požadavky kladené na svou pozici.

V další části hodnotícího formuláře uvede hodnotitel své doporučení na hodnocení potenciálu pracovníka. Zde má na výběr z níže uvedených možností:

- Zaměstnanec dorostl pro vyšší pozici.
- Horizontální přesun – přesun zaměstnance na jinou činnost v rámci stejné úrovně, cílem je rozvoj zaměstnance.
- Zaměstnanec zůstane na stávající pozici – splňuje všechny předpoklady a ve výše hodnocených kompetencích je hodnocen kritériem **plně vyhovuje**.
- Nutno prověřit způsobilost pro práci – problémy již byly se zaměstnancem řešeny, ale nedošlo k požadovanému zlepšení. Ve výše hodnocených schopnostech a dovednostech převládalo hodnocení ze strany nadřízeného **částečně vyhovuje** a minimálně jednou **nevyhovuje**.

Hodnotitel možnost navrhnout zaměstnanci školení z firemního katalogu, která mu jsou následně na hodnotícím pohovoru za účelem jeho rozvoje doporučena.

V závěru je zhodnocen celkový pracovní výkon zaměstnance. K tomuto zhodnocení má zaměstnanec možnost se slovně i písemně vyjádřit.

Obsahem hodnotícího formuláře je též nastavení cílů. Tato část slouží ke stanovení očekávaných rámcových výsledků a pomáhá se zaměřit na činnosti zaměstnance, které k nim směřují. Vždy začátkem následujícího roku dochází k vyhodnocení, zda bylo stanovených cílů dosaženo. Tento proces je podrobně popsán níže.

4.3.5 Hodnotící pohovor

Roční pohovor je otevřeným setkáním zaměstnavatele a zaměstnance, na kterém dochází k zhodnocení uplynulého období, ale taktéž k zahájení následujícího pracovního roku. Jsou zde prodiskutovány úspěchy, neúspěchy, práce jednotlivců, ale i týmu, taktéž jsou probrány návrhy na zlepšení. Zaměstnanec má příležitost sdělit svůj názor a vyslechnout si zpětnou vazbu ze strany nadřízeného k jeho odvedenému výkonu. Jedná se o jakési shrnutí uplynulého období. Je vycházeno z faktů, hodnocení i sebehodnocení by tedy mělo být objektivní. Neméně důležitým bodem je i důsledná příprava obou stran, vypracování osnovy nebo poznámek k jednotlivým tématům. Součástí hodnotícího pohovoru je nejen zhodnocení

zaměstnance, ale také samotné firmy. Jedním z hlavních cílů je identifikace potenciálních talentů pro specializované nebo vedoucí pozice nebo zjištění směrů pro vhodný horizontální přesun na jiné oddělení či pobočku. Firma má tak příležitost motivovat své zaměstnance, získat informace, v čem spočívá jejich zájem a zajistit tím odvedení dobrého pracovního výkonu ze strany zaměstnance.

4.3.6 Fáze hodnotícího pohovoru

V **úvodní fázi** je vysvětlen účel setkání, vymezena jeho struktura, zdůraznění klíčových bodů a je sděleno časové rozvržení. Někteří ze zaměstnanců se hodnotícího pohovoru obávají, tudíž je vhodné nastolit přátelskou atmosféru.

V **hlavní fázi** je vyzván zaměstnanec, aby sám zhodnotil svůj pracovní výkon za uplynulý rok. Jedná se o shrnutí jeho úspěchů či neúspěchů, má možnost se sám vyjádřit, jak se mu podařilo splnit cíle, které si odsouhlasil se svým nadřízeným na předchozím pohovoru. Na přípravu má vždy dostatek času, neboť o termínu ročního hodnocení je zaměstnanec informován jeden měsíc dopředu. Na pohovoru jsou též zmíněny silné a slabé stránky zaměstnance z pohledu nadřízeného. Je dobré pokusit se najít společnou cestu, jakým způsobem bude na nedostacích zapracováno.

V **závěru** je důležité shrnout klíčové body, dohodnuté cíle, podepsat formuláře, poděkovat za čas a za vzájemnou diskusi.

4.3.7 Odsouhlasení cílů

Začátkem každého roku si nadřízený odsouhlasí se svým podřízeným jeho cíle na další období. Základem je stanovení maximálně pěti specifických cílů. Měly by se ve vyrovnaném poměru zaměřit na výkon zaměstnance (max. 3 cíle) a jeho osobní rozvoj (max. 2 cíle). Cíle osobního rozvoje by měly být vytyčeny v rámci pracovního hodnocení jednotlivce. Na schůzce s přímým nadřízeným by měly být jednotlivé cíle odsouhlaseny a zaznamenány do formuláře tomu určenému. Způsob stanovení těchto cílů by měl respektovat princip SMART cílů.

Obrázek 7 Cíle definované SMART způsobem

Cíle definované SMART způsobem	
Specifický	Cíl přesně specifikuje žádoucí úroveň pracovních výkonů a spadá do povinností příslušného pracovníka.
Měřitelný	Jsou stanovena kvalitativní i kvantitativní kritéria, aby na konci roku mohly být výsledky měřeny.
Akceptovatelný	Pracovník je svým přímým nebo nepřímým přičiněním schopen cíle dosáhnout.
Realistický	Cíl je realisticky definován jako očekávaný výsledek, ne jako cesta k němu.
Termínovaný	Je stanoven termín, dokdy má dotyčný dosáhnout očekávaných výsledků. U dlouhodobých cílů lze dohodnout dílčí cíle jednotlivých etap.

Zdroj: Interní dokumentace DHL

Po zaznamenání odsouhlasených cílů podepíší obě strany vyplněný formulář. Jedna kopie je přiložena k zápisu z pracovního hodnocení, druhá kopie je zařazena do osobní složky zaměstnance. Začátkem následujícího roku dojde k posouzení, zdali byly stanovené cíle splněny, a závěr je zaevidován do téhož formuláře do kolonky „Výsledek“.

Obrázek 8 Hodnotící formulář – Nastavení/ vyhodnocení cílů

Jednotlivé cíle (max. 5) 3 zaměřené na výkon, 2 zaměřené na osobní rozvoj zaměstnance

Cíl	SMART cíl	Výsledek

Zdroj: Interní dokumentace DHL

V závěru pohovoru hodnotitel celkově zhodnotí pracovní výkon zaměstnance, zmíní dosažené výsledky, silné stránky nebo doporučení, na jakou oblast by se měl zaměstnanec zaměřit. Cílem hodnotitele je vytvoření podmínek vůči hodnocenému k dosažení úspěchu, v případě potřeby jsou pracovníkovi navržena školení a stáže na jiných pobočkách DHL, jež jsou vhodná pro jeho rozvoj. Současně je zaměstnanci umožněna působnost na jiném pracovišti společnosti z důvodu prohloubení znalostí v jiné činnosti a možnosti zastupitelnosti. Neméně důležitým je např. koučink odborným pracovníkem. Hodnocený se současně zavazuje k tomu, aby odsouhlasené cíle a návrhy byly uskutečněny ve stanoveném časovém období. Hodnocení taktéž slouží jako podklad pro posun zaměstnance do vyšší pozice za jeho dlouhodobé a kvalitně odvedené výkony, které jsou přínosem pro společnost.

4.3.8 Výstupy z hodnocení zaměstnance

Pravidelné hodnocení zaměstnanců poukazuje především na řádná a dlouhodobá plnění úkolů, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce. Na základě výsledků se pak vedoucí pracovník může rozhodnout, jestli se jedná o zaměstnance, který svými výkony převyšuje stanovenou pracovní náplň, a tudíž by bylo vhodné uvažovat nad přesunem do vyšší pozice. Hodnocení se pak stává vhodným podkladem pro kariérní růst zaměstnance.

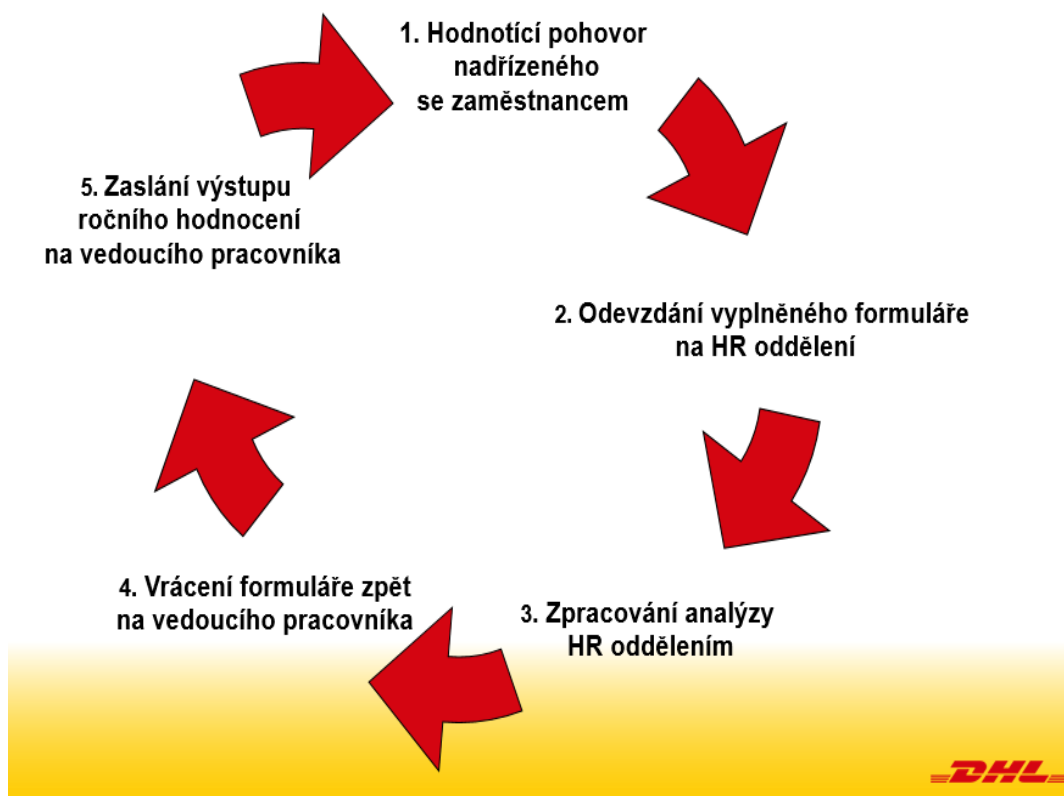
Výstup z hodnocení dále ovlivňuje finanční ohodnocení zaměstnance, které je v některých případech spojeno s vyplacením ročního bonusu. Tato částka je zaměstnanci vyplacena na základě splněných cílů z minulého hodnocení a za dlouhodobé vykazování kvalitních výsledků. O této skutečnosti většinou rozhoduje nadřízený pracovník.

Pozitivní výsledek hodnocení je taktéž důležitý pro osobní rozvoj zaměstnance, kterému jsou navrhována školení spojená se zvýšením jeho kvalifikace nebo je zapojen do různých zajímavých projektů společnosti.

Naopak v případě negativní zpětné vazby, opakovaného neplnění pracovních povinností může dojít k návrhu o přesunu zaměstnance na jinou pracovní pozici. Výsledkem tohoto pohovoru by však nemělo být ukončení pracovního poměru.

Pokud bude docíleno toho, že všichni zaměstnanci z jednotlivých útvarů společnosti budou plnit svoje úkoly v požadované kvalitě i kvantitě, bude společnost dodržovat svoje finanční plány a dojde k dosažení plánovaných klíčových ukazatelů KPI's celé společnosti.

Obrázek 9 Průběh hodnotícího pohovoru



Zdroj: Interní HR příručka – Roční hodnotící pohovory

4.4 Účinnost stimulačních nástrojů

Hlavním stimulačním nástrojem ve společnosti je bezpochyby mzda, která je pevně stanovena již při nástupu do zaměstnání, a to na základě uzavření pracovní smlouvy.

K dalším velmi efektivním stimulačním nástrojům ve společnosti DHL patří finanční bonus, který je zaměstnancům vyplácen každý měsíc v případě plnění nastavených KPI's ukazatelů. Tento bonus se skládá z osobní a skupinové složky a základem pro nastavení těchto měřitelných ukazatelů je právě odsouhlasení ročních cílů při ročním pohovoru. KPI's ukazatele jsou každým oddělením společnosti stanoveny jinak a přesně odpovídají náplni daného pracoviště. V případě částečného plnění nebo neplnění může být pracovníkovi tato částka pokráčena, popř. v daný měsíc nevyplacena. Zaměstnanci jsou tak motivováni zaměřit se nejen na kvalitu a kvantitu odvedené práce, ale i na skupinovou spolupráci. Každý vedoucí pracovník ručí za správné vyhodnocení, ale hlavně za správné stanovení ukazatelů, které musí být splnitelné za určených provozních podmínek, aby zaměstnanci nebyli chybně nastaveným ukazatelem demotivováni.

Jedním z dalších stimulačních nástrojů je vyplacení odměny, kterou zaměstnanec obdrží za dosažení mimořádných výsledků nebo za práci odvedenou nad rámec své pracovní náplně.

4.4.1 Zaměstnanecké benefity

Společnost DHL nabízí svým zaměstnancům celou škálu benefitů, které jsou součástí vnitropodnikové směrnice. Za aktualizaci této směrnice odpovídá oddělení HR, jež je v případě jakýchkoliv změn povinno informovat všechny své zaměstnance prostřednictvím mailové komunikace. Těchto benefitů lze využívat ze strany všech zaměstnanců s výjimkou těch, kteří jsou ve výpovědní nebo zkušební době. Čerpání některých benefitů se taktéž nevztahuje na zaměstnance, kteří pro společnost pracují na základě DPP a DPČ.

Mezi benefity, které jsou vázány na zásluhy nebo na výkon, patří především bonusy, jež jsou zaměstnancům vypláceny v případě plnění nastavených ukazatelů KPI's, nastavených norem a cílů. Dalším takovým benefitem jsou odměny ve formě prémie, které jsou navázány na plnění hospodářských cílů firmy nebo na kvalitní plnění povinností nad rámec agendy zaměstnance. V rámci věrnostního bonusu je jako benefit za nepřetržitou práci v hlavním pracovním poměru pro společnost DHL zaměstnancům poskytován program Cafeteria (benefit popsán níže).

Mezi další hlavní benefity společnosti DHL patří:

- stravování;
- CAFETERIA;
- dovolená;
- Shell;
- pojištění;
- jazyková výuka;
- cestování;
- karta MULTISPORT;
- Makro;
- telekomunikace.

Stravování

Společnost DHL poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, a to v podobě stravenek. Jejich nominální hodnota je ve výši 90 Kč a zaměstnanec má nárok na tento příspěvek za každý odpracovaný den. Stravenky jsou plně hrazeny ze strany zaměstnavatele, čímž se mezi zaměstnanci těší oblibě a řadí se na přední příčky mezi poskytovanými benefity.

CAFETERIA

Program CAFETERIA je portálem na internetu, na kterém mají zaměstnanci DHL možnost se přihlásit a za přidělené body si vybrat z široké nabídky benefitů, produktů, slev a služeb z oblasti sportu, zdraví, vzdělávání, kultury a rekreace. Tento program je výjimečný svou velkou nabídkou a také ve svém výběru dle přání zaměstnanců, požadavků, místa bydliště apod. V rámci věrnostního bonusu je jako odměna za nepřetržitou práci v hlavním pracovním poměru pro společnost DHL zaměstnancům přiznána nepeněžní odměna v podobě připsaných bodů, a to za výročí práce pro společnost.

1. výročí práce pro společnost: 1 500 bodů
2. výročí práce pro společnost: 3 000 bodů
5. výročí práce pro společnost: 5 000 bodů

Za každých dalších 5 let práce pro společnost náleží zaměstnanci 5000 bodů.

Dovolená

Zaměstnancům je ze strany zaměstnavatele poskytnut jeden týden dovolené nad rámec čtyř týdnů stanovených zákoníkem práce.

Pojištění odpovědnosti

Společnost nabízí svým zaměstnancům benefit pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání. Zvolí-li zaměstnanec účast na tomto benefitu, společnost DHL ho pojistí a zaplatí za něj pojistné. V případě způsobené pojistné události a následné škody ze strany zaměstnance společnost DHL nárokuje tuto škodu u pojišťovny. Spoluúčast zaměstnance na škodní události je 20 %. Společnost DHL garantuje zaměstnancům, kteří mají uzavřené pojištění, spoluúčast maximálně do výše 10 % způsobené

škody. Tento benefit je plně hrazen DHL (podléhá odvodům a dani), zaměstnanci se každý měsíc přidaňuje 1/12 z hodnoty ročního pojistného

Penzijní pojištění

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost připojistit se na důchod a více se tak zabezpečit do budoucích let. Nárok na příspěvek vzniká zaměstnancům, kteří jsou u společnosti v pracovním poměru déle než 1 rok. Další podmínkou je příspěvek zaměstnance, který je stejný či vyšší než příspěvek zaměstnavatele.

Jazyková výuka

DHL nabízí zaměstnancům jazykovou výuku plně hrazenou společností. Jazyková výuka je určena pro zaměstnance, kteří se prokazatelně potřebují zlepšit v jazykových znalostech k výkonu práce a potřebují se v něm posunout na úroveň, jež je nutná pro plynulou komunikaci, např. se zahraničními kolegy, s dodavateli nebo zákazníky

Zdraví – očkování

Každý rok je zaměstnancům umožněno očkování proti chřipce. Většina zdravotních pojišťoven již toto očkování hradí, tudíž si zaměstnanci zajišťují vakcinaci sami. Pokud však zdravotní pojišťovna zaměstnanci neuhradí veškeré náklady, zaměstnavatel rozdíl vykompenzuje, a to až do výše maximálně 200 Kč, které jsou následně připsány na účet zaměstnance v CAFETERIA – ZDRAVÍ (na základě odevzdaného originálu dokladu).

Cestování

Společnost taktéž nabízí svým zaměstnancům zvýhodněné ceny zájezdů u vybraných cestovních kanceláří, slevy se vztahují i na nabídky last minute.

Karta MULTISPORT

Program zaměstnaneckých výhod MULTISPORT obsahuje služby subjektů, kterých může zaměstnanec společnosti DHL využít.

MAKRO

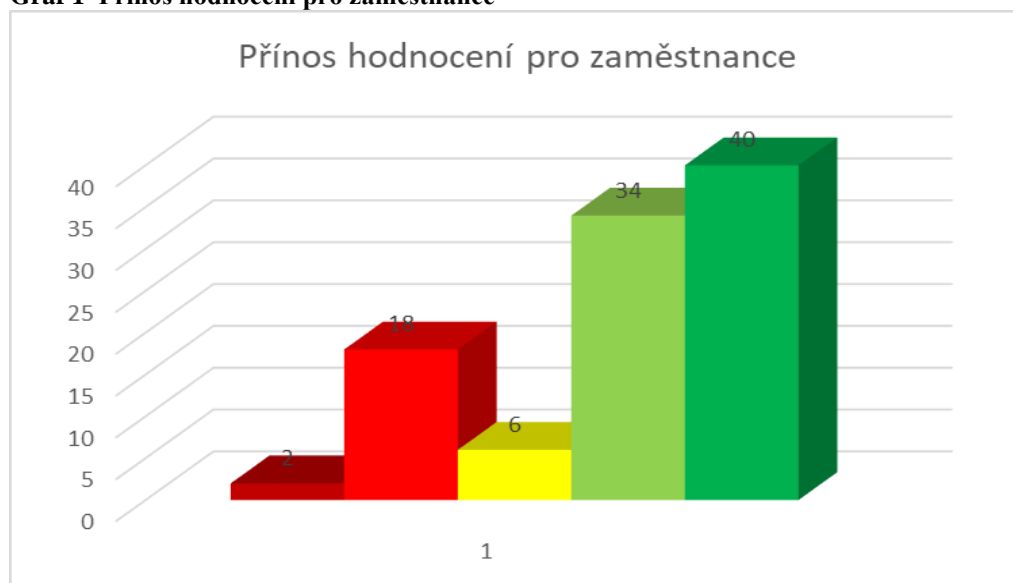
Ve spolupráci s obchodním řetězcem MAKRO nabízí DHL všem zaměstnancům možnost získat kartu opravňující ke vstupu do sítě prodejen.

Mezi nefinanční stimulační nástroje ve společnosti patří především zapojení zaměstnance do zajímavých projektů, ve kterých může pracovník prokázat své znalosti a schopnosti. Největším úspěchem pro zaměstnance je kariérní postup.

4.5 Dotazníkové šetření

Výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, které se zaměřilo na hodnocení ve společnosti, na spokojenost a motivaci zaměstnanců, na systém odměňování a na zaměstnanecké benefity poskytované ze strany zaměstnavatele. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem vnímají zaměstnanci proces hodnocení, zdali roční pohovory považují za důležité a jsou-li pro ně přínosem. Dalším cílem bylo zjištění účinnosti a efektivnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané společnosti.

Graf 1 Přínos hodnocení pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

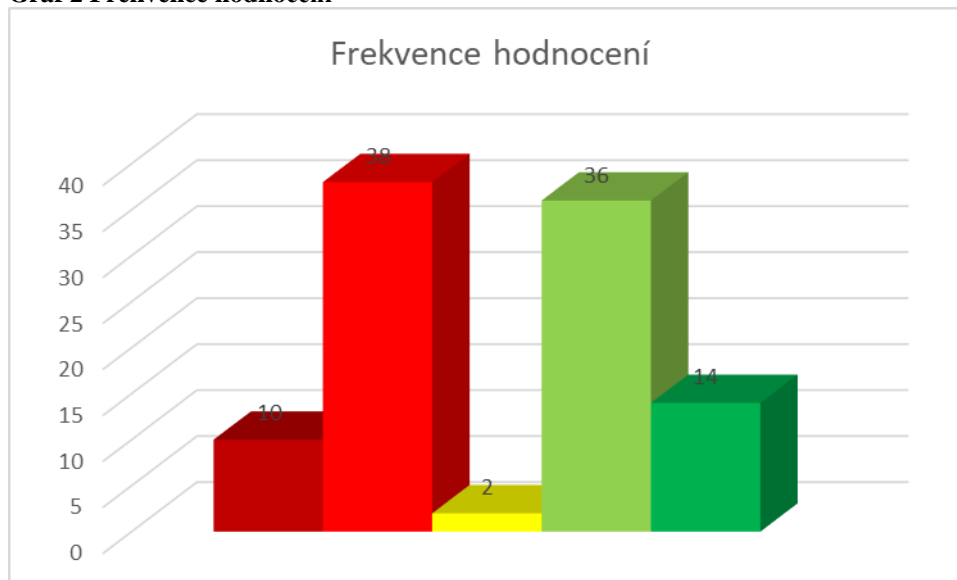
V první otázce byli respondenti dotazováni, zdali je pro ně roční hodnocení přínosem. 74 % respondentů zvolilo kladnou variantu „souhlasím“ nebo „rozhodně souhlasím“, což poukazuje na skutečnost, že v ročním hodnocení vidí smysl. Zaměstnanci měli současně možnost doplnit komentář, proč danou odpověď zvolili. Převažujícím argumentem bylo poskytnutí zpětné vazby ze strany nadřízeného k jejich odvedeným výkonům za uplynulý rok. Taktéž byl zmíněn zájem projednat posun daného zaměstnance na vyšší pozici nebo zjištění možností ohledně finančního ohodnocení. Někteří ze zaměstnanců uvedli, že v tomto setkání vidí příležitost k projednání svého rozvoje. Naopak 18 % respondentů s touto otázkou

nesouhlasilo a 2 % dotázaných zvolila odpověď „rozhodně nesouhlasím“. Hodnocení považují za zbytečné, nepřínosné, povinné a časově omezující. 6 % respondentů nemělo na tuto otázku vyhraněný názor.

Další otázky dotazníku směřovaly k organizaci pohovoru. Zaměstnanci měli prostor vyjádřit se k tomu, zdali jsou včas o plánovaném pohovoru informováni, měli zhodnotit délku jeho trvání, ale také vyjádřit svůj postoj k frekvenci hodnocení. 78 % respondentů odpovědělo na otázku ohledně včasného upozornění o plánovaném pohovoru kladně, což svědčí i o tom, že vedoucí pracovník má zájem o realizaci kvalitního hodnocení. Zaměstnanec tak získá prostor na přípravu a může se svým nadřízeným projednat body, které ho zajímají.

Důležitou věcí, která by neměla být opomíjena, je samotná délka procesu, která by se měla pohybovat kolem 45 minut. Respondenti však poznamenali, že se délka pohovoru u jednotlivých zaměstnanců liší a mnohdy dojde kvůli nedodržení stanoveného časového limitu k posunu ostatních termínů hodnotících pohovorů. Toto je z mého pohledu jednoznačně pochybení ze strany vedoucího, který by si měl časové rozvržení hlídat.

Graf 2 Frekvence hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

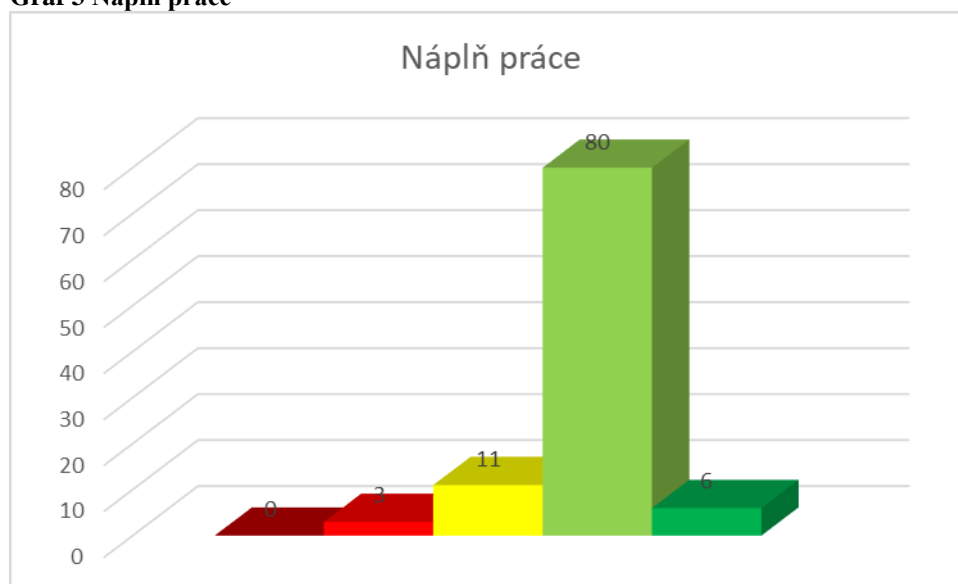
Ve třetí otázce, která zjišťovala postoj k frekvenci hodnocení, téměř polovina respondentů odpověděla negativně, 38 % dotázaných zvolilo odpověď “nesouhlasím“ a 10 % “rozhodně nesouhlasím“. Zaměstnanci uvedli, že k formálnímu hodnocení dochází pouze jednou za rok, což považují za nedostatečnou frekvenci. Spousta věcí, která zaměstnancům v průběhu roku

projde tzv. „pod rukama“, je dle komentáře jednoho z dotazovaných při ročním pohovoru dávno zapomenuta nebo již nemá význam.

U otázky číslo čtyři zvolilo 69 % dotazovaných kladnou odpověď „rozhodně souhlasím“ nebo „souhlasím“. Respondenti uvedli, že se v zaměstnání s neformálním hodnocením setkávají. 31 % s tvrzením nesouhlasila.

U páté otázky, která přikládala význam důležitosti formálního hodnocení oproti neformálnímu, odpovědělo 65 % „souhlasím“, ale do poznámek byla uvedena nízká frekvence těchto hodnocení. 13 % nemělo vyhraněný názor a 22 % odpovědělo nesouhlasně. V 73 % zaměstnanci považují za přínosnější neformální hodnocení, a to z důvodu vyšší četnosti tohoto hodnocení. 5 % nemělo vyhraněný názor a 22 % dotazovaných zvolilo nesouhlasnou odpověď.

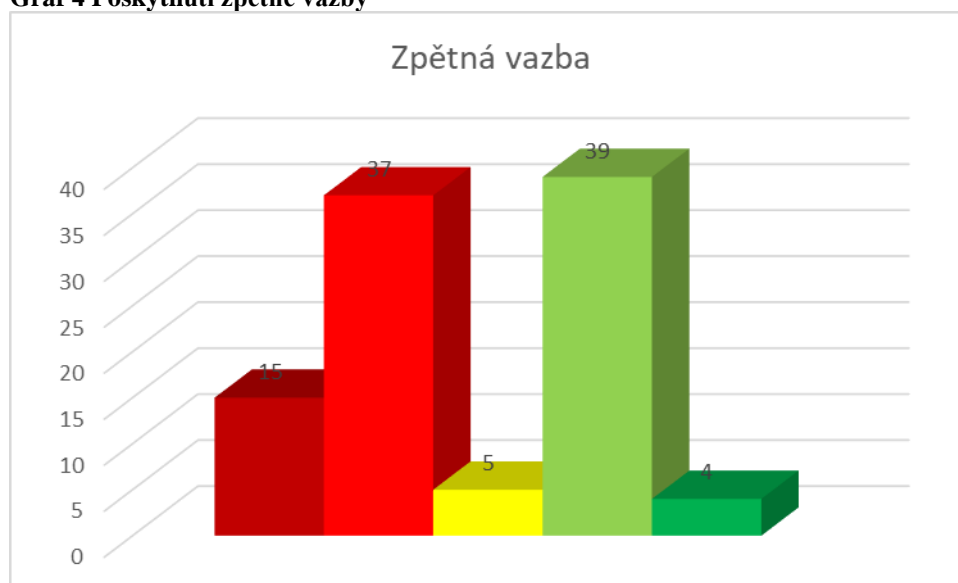
Graf 3 Náplň práce



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Velmi kladně byla hodnocena otázka, která se zajímala o to, zdali zaměstnanec přesně ví, co je jeho pracovní náplň. 86 % zvolilo odpověď „rozhodně souhlasím“, což svědčí o tom, že zaměstnanci jsou jasně a srozumitelně informováni o tom, co se od nich očekává.

Graf 4 Poskytnutí zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Poměrně nepříznivý byl výsledek z dotazníkového šetření ohledně podávání zpětné vazby ze strany nadřízeného, což úzce souvisí i s dotazem, jenž se týkal spokojenosti zaměstnanců s frekvencí hodnocení. Na dotaz, je-li zaměstnanci v průběhu roku pravidelně poskytována včasná a konkrétní zpětná vazba, odpovědělo nesouhlasem 52 % respondentů, kladně k této otázce přistoupilo pouze 43 % dotázaných a 5 % zvolilo variantu “nemám vyhraněný názor“.

Graf 5 Odměna za odvedené pracovní výkony

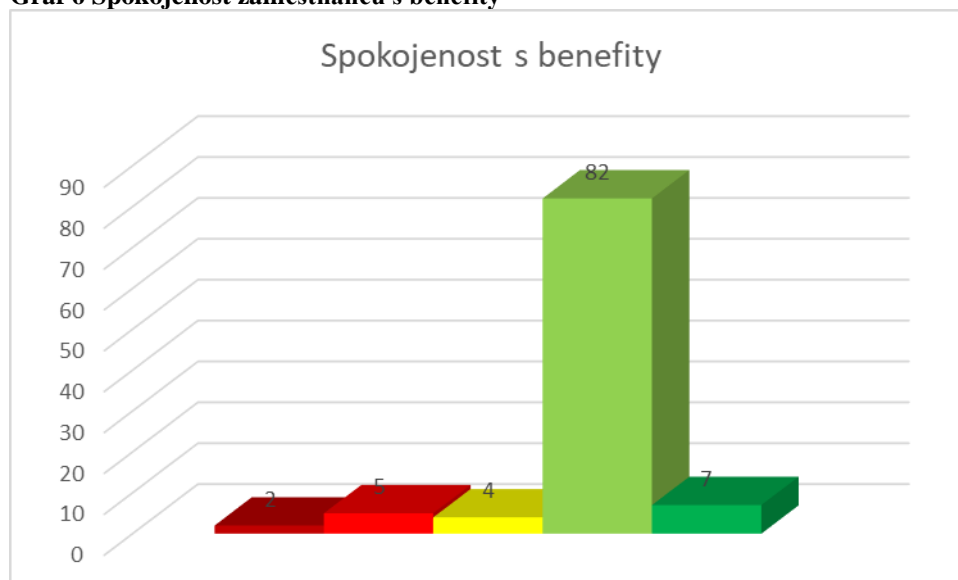


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Cílem deváté otázky bylo zjistit, jestli se zaměstnanec domnívá, že je za své odvedené výkony řádně odměněn. Odpověď „souhlasím“ vyplnilo 78 % dotázaných, což svědčí o tom, že je systém odměňování nastaven správně. 13 % s tvrzením nesouhlasilo a 9 % nemělo vyhraněný názor.

V otázce, je-li pro zaměstnance největší motivací finanční odměna, volilo prakticky 85 % dotazovaných kladnou odpověď. Zároveň ale valná většina dotázaných, a sice 72 %, uvedla, že i ostatní nefinanční způsoby motivace jsou pro ně zajímavé a váží si jich, avšak nelze je stavět na úroveň finanční odměny nad rámec běžné výplaty. Pouze pro 8 % dotazovaných nehraje nefinanční odměna v jejich motivaci výraznější roli.

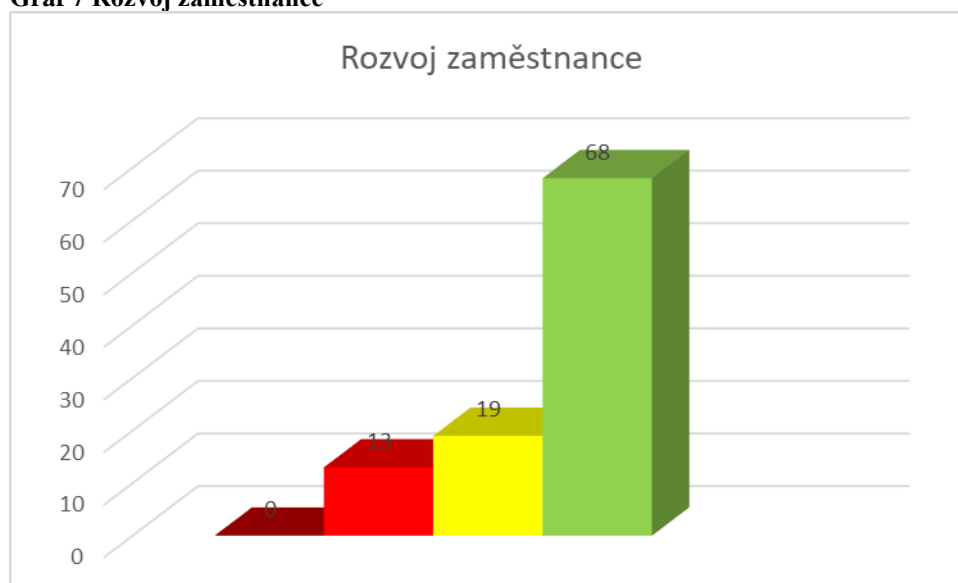
Graf 6 Spokojenost zaměstnanců s benefity



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Z dotazníkového šetření lze zjistit, že nejvíce kladných odpovědí získala otázka týkající se spokojenosti s benefity, které zaměstnanci zaměstnavatel nabízí. 89 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost, 11 % odpovědělo na tuto otázku nesouhlasem. Z tohoto zjištění lze usoudit, že společnost poskytuje zaměstnancům benefity, které jim vyhovují, tudíž systém je nastaven správně. U této otázky byli respondenti požádáni, aby zmínili, jaký benefit je pro ně zbytečný a jaký naopak považují za nejlepší. Většina dotázaných odpověděla, že si váží příspěvku na stravování v nominální hodnotě 90 Kč/den, jenž je plně hrazen ze strany zaměstnavatele. Za zbytečný pak považují poskytnutí Makro karty.

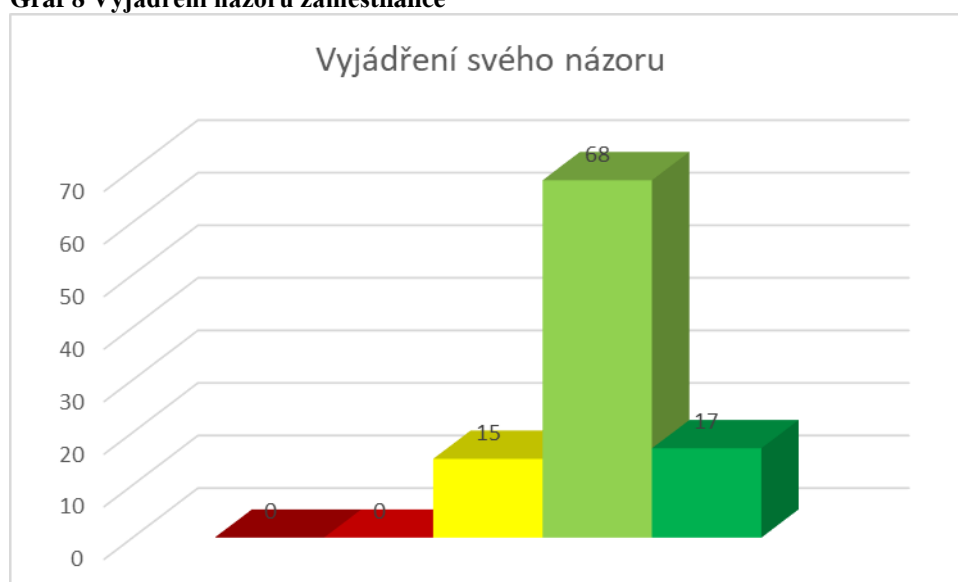
Graf 7 Rozvoj zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Na dotaz, zdali se společnost zajímá o rozvoj a vzdělávání zaměstnance, zvolilo 68 % respondentů variantu „souhlasím“, 13 % bylo proti a zvolilo odpověď nesouhlasnou. 19 % dotázaných nemělo vyhraněný názor.

Graf 8 Vyjádření názoru zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

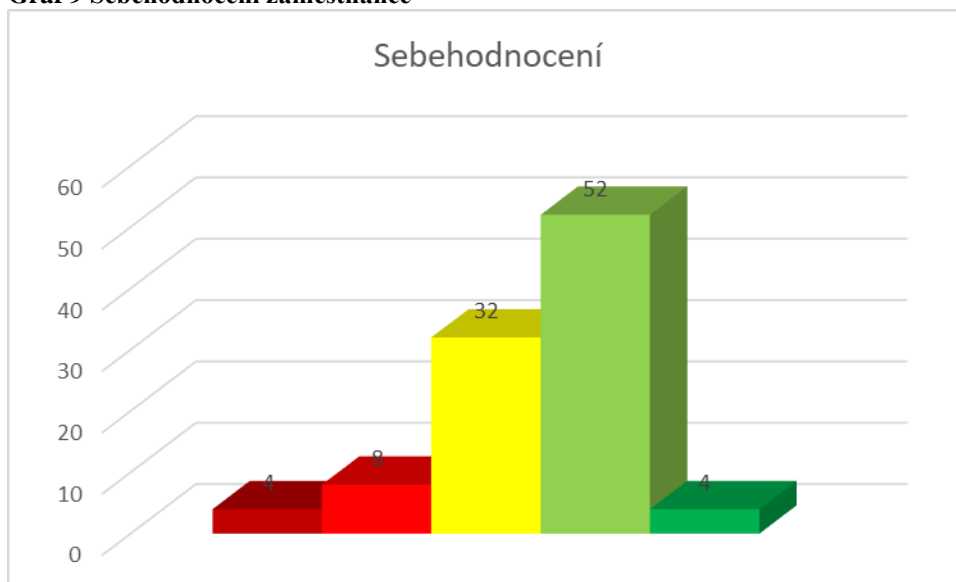
Z odpovědí na otázku, mají-li zaměstnanci v průběhu pohovoru možnost vyjádřit svůj názor, je kladným zjištěním, že ani jeden z respondentů nezvolil odpověď „nesouhlasím“ nebo „rozhodně nesouhlasím“. Tato otázka směřovala ke zjištění, jestli mají zaměstnanci

prostor a možnost se v průběhu pohovoru projevit, prezentovat svoje názory a návrhy. 84 % uvedlo, že v procesu hodnocení prostor k vlastnímu vyjádření má, z čehož vyplývá, že jen několik dotazovaných respondentů nenachází odvahu o svých vlastních názorech hovořit.

Velice kladně byla hodnocena též otázka číslo patnáct, kde 67 % zaměstnanců bylo spokojeno s formou, jakou jim byly sděleny úspěchy či neúspěchy, kterých dosáhli během uplynulého roku. Taktéž kladná reakce byla i na tu skutečnost, že nadřízený respondentům neváhal zodpovědět otázky kladené převážně v souvislosti s vysvětlením právě jejich neúspěchů. Tato skupina tedy volila odpověď v rozložení 40 % „rozhodně souhlasím“ a 27 % „souhlasím“. 23 % zaměstnanců volilo jednu ze záporných odpovědí, z čehož 19 % připadlo na „nesouhlasím“ a 4 % na „rozhodně nesouhlasím“. 10 % dotazovaných nemá na tuto otázku vyhraněný názor.

Jedním z témat pohovoru je i vyhodnocení cílů za uplynulé období a nastavení cílů na rok následující. Na základě vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že k vyhodnocení cílů za uplynulý rok dochází téměř vždy, kladně toto tvrzení ohodnotilo 80 % respondentů. 20 % nemělo vyhraněný názor.

Graf 9 Sebehodnocení zaměstnance

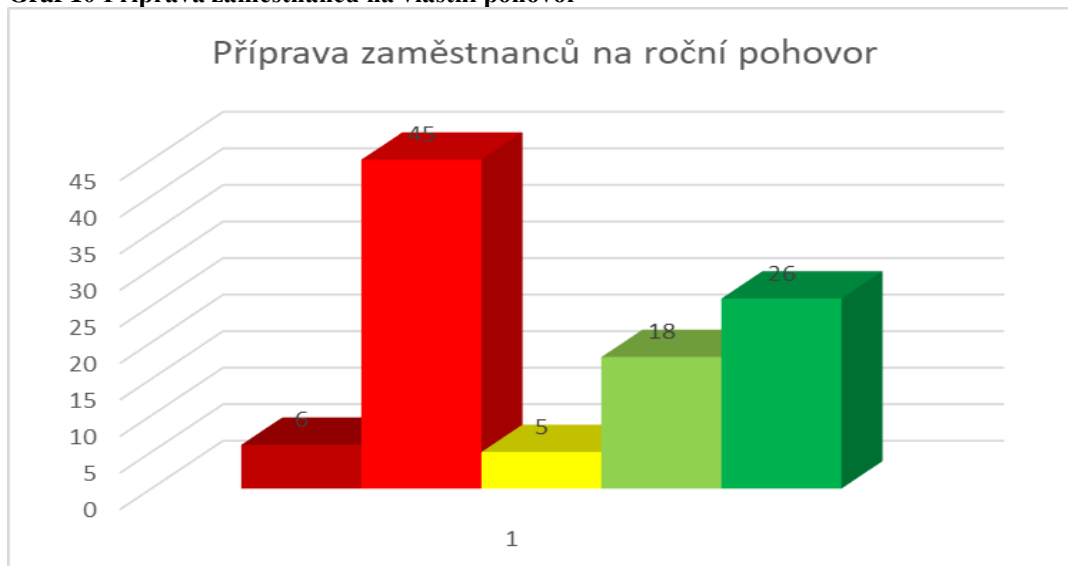


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Další z otázek dotazníkového šetření poukazovala na součást hodnocení, která je v dnešní době hodně diskutovaným tématem, a sice sebehodnocení. Přes polovinu respondentů odpovědělo kladně, avšak poměrně vysoké procento spadalo do skupiny

dotazovaných, kteří odpověděli, že nemají vyhraněný názor nebo s tvrzením nesouhlasí. Z komentářů lze vyčíst, že pro některé ze zaměstnanců není sebehodnocení důležité, což nevede k příliš pozitivnímu zjištění.

Graf 10 Příprava zaměstnanců na vlastní pohovor

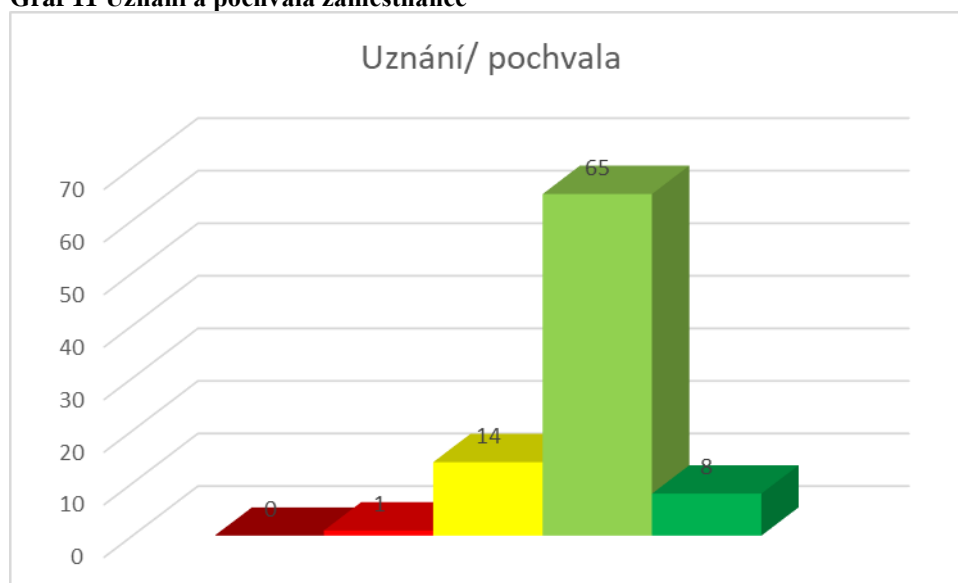


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Na otázku, zdali se sami zaměstnanci připravují na roční pohovor, odpověděla nadpoloviční většina, že nikoliv. Příprava hodnocených je přitom velmi důležitou součástí pohovoru a může se jednat o jeden z problémů systému hodnocení ve společnosti.

V otázce, je-li přímý nadřízený na roční pohovor řádně připraven, vybralo 64 % dotazovaných variantu „souhlasím“ a dokonce 12 % „rozhodně souhlasím“, z čehož vyplývá, že hodnotící splňuje jednu z hlavních podmínek pro kvalitní průběh hodnocení. 14 % s tímto tvrzením nesouhlasilo.

Graf 11 Uznání a pochvala zaměstnance

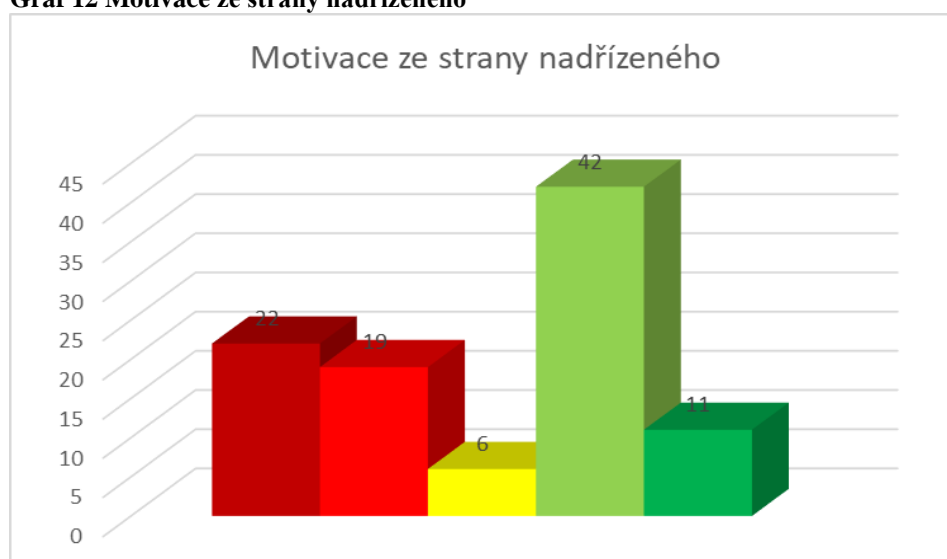


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Velmi kladně byly zodpovězeny otázky, jež se týkaly pochvaly a uznání za kvalitně odvedenou práci. V 65 % respondenti zvolili odpověď „souhlasím“, v 8 % „rozhodně souhlasím“, což svědčí o tom, že zaměstnanci nejsou motivováni pouze finančními prostředky.

„Můj nadřízený se ke mně chová s respektem“ – u tohoto tvrzení nikdo z respondentů nezvolil zápornou odpověď a tím byla vyjádřena skutečnost, že zaměstnance nadřízený považuje za kolegy, ke kterým přistupuje s náležitým respektem, a jejich práce si váží. Kladně odpovědělo 92 %.

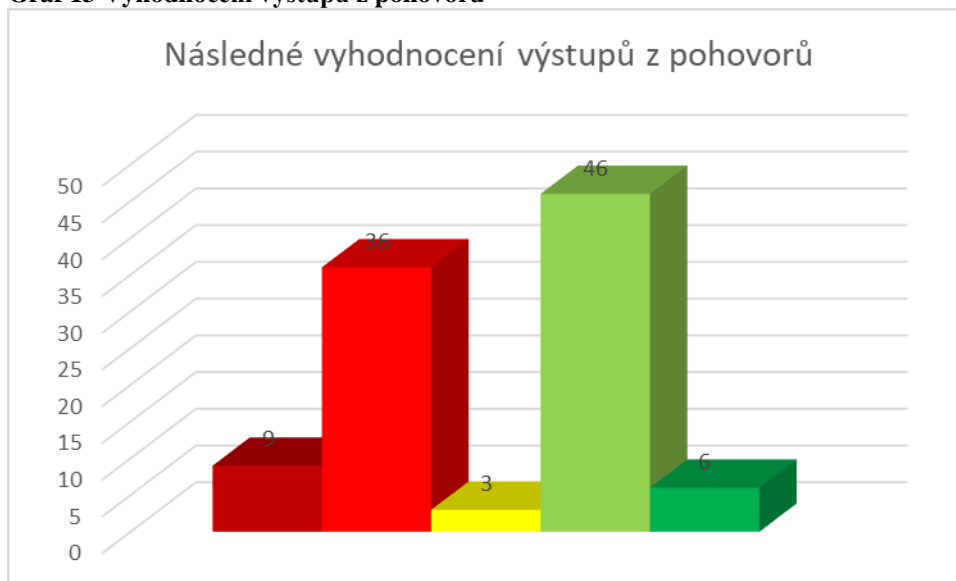
Graf 12 Motivace ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Procentuální výsledky hodnocení otázky č. 18 „Můj nadřízený mě dostatečně motivuje“ jsou téměř rovnoměrně rozloženy mezi kladné a záporné. Pouze 6 % zaměstnanců na tuto otázku nemělo vyhraněný názor. Naopak celých 94 % mělo ve své odpovědi jasno. „Rozhodně souhlasím“ volilo 11 % a možnost „souhlasím“ byla zvolena ve 42 %. „Rozhodně nesouhlasím“ vybralo 19 % a „nesouhlasím“ 22 % dotazovaných.

Graf 13 Vyhodnocení výstupů z pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

U poslední otázky, zabírá-li se společnost výsledky z hodnocení zaměstnanců, byl výstup téměř vyrovnaný. 52 % je toho názoru, že je s výstupy z pohovoru nadále, skoro polovina je přesvědčena o opaku, což není příliš pozitivním zjištěním.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Shrnutí

V této kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, které se týkají ověření účinnosti stimulačních nástrojů, efektivnosti nastaveného systému hodnocení a způsobu odměňování ve společnosti DHL. Dále jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení systému personálního řízení.

Z otázek, které byly zaměřeny na efektivnost zavedeného procesu hodnocení zaměstnanců, vyplynulo, že většina pracovníků preferuje neformální hodnocení před formálním. Důvodem je, že v průběhu neformálního hodnocení je zaměstnanci poskytována daleko častější zpětná vazba nežli na ročním formálním hodnocení. Někteří respondenti dokonce do poznámky uvedli, že si kolikrát ani nepamatují, jaké cíle si se svým nadřízeným před rokem odsouhlasili. Dalším argumentem byl fakt, že u neformálního hodnocení nemusí zaměstnanci věnovat čas přípravě. S tímto tvrzením se autor neztotožňuje, neboť z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že příprava na roční hodnotící pohovor je ze strany zaměstnance podprůměrná. Někteří z respondentů si taktéž kladou otázku, jak je s výsledky formálního hodnocení nakládáno. Formální hodnocení si našlo i své zastánce, avšak postrádají větší četnost výskytu těchto setkání nežli jednou za rok. Taktéž proces sebehodnocení, který je součástí formálního hodnocení, byl pozitivně vnímán pouze od poloviny respondentů. Ostatní s touto metodou nesouhlasili nebo se k jejímu použití nevyjádřili. Některým zaměstnancům tato forma nevyhovuje, neboť cítí ostych a je jim nepříjemné se před svým přímým nadřízeným chválit či naopak kritizovat.

Další zkoumanou oblastí byl systém odměňování zaměstnanců a poskytnutí benefitů ze strany zaměstnavatele. Převážná část tento zavedený systém vnímá jako dobře nastavený. Z benefitů se největší oblibě těší příspěvek na stravování v podobě stravenek, který je plně hrazen ze strany zaměstnavatele, nebo poskytnutí MULTISPORT karty.

Prozkoumána byla taktéž vhodná volba a účinnost stimulačních nástrojů. Na základě výstupů bylo zjištěno, že zaměstnance motivují vedle finančních i nefinanční stimulační nástroje. Velmi kladně hodnotí možnost osobního rozvoje, ale také uznání za odvedenou práci.

5.2 Navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu

Tato kapitola se bude věnovat návrhům a doporučením na zlepšení stávajícího procesu, tedy jak do budoucna vylepšit, zkvalitnit a zefektivnit hodnocení zaměstnanců. Podkladem jsou výsledky z dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti.

Jedním z autorových hlavních doporučení je zaměřit se především na zavedení procesu hodnocení jako takový, neboť co se týče účinnosti stimulačních nástrojů a způsobu odměňování ve společnosti nebyly zde z pohledu respondentů shledány žádné větší nedostatky, což považuji za pozitivní zjištění.

Jak již bylo zmíněno ve shrnutí výsledků z dotazníkového šetření, převážná část respondentů preferuje neformální hodnocení před formálním. Zde by mé doporučení směřovalo především k HR oddělení s návrhem, aby bylo zaměstnancům poskytnuto školení, na kterém by jim byla jasně vysvětlena podstata hodnotícího pohovoru a sebehodnocení. Další mé doporučení by souviselo se zvýšením frekvence formálního hodnocení. Zaměstnanec by tak byl více motivován v plnění cílů, které si odsouhlasí na ročním pohovoru se svým nadřízeným, a nedoháněl by nedostatky po roce, tj. před zahájením dalšího hodnotícího pohovoru. Tento krok považuji za přínosný nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele.

Jedno z dalších doporučení by se týkalo přípravy zaměstnanců na roční pohovor, kde byly též zjištěny značné rezervy, ačkoliv připravenost nadřízeného byla z jejich strany shledána jako kvalitní a dostatečná. Zaměstnanci požadují po svém nadřízeném téměř sto procentní přípravu na tuto schůzku, avšak z dotazníkového šetření lze vyčíst, že více jak polovina respondentů se nepřipravuje vůbec. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že jakákoliv jejich nespokojenost s procesem hodnocení může být způsobena i jejich vlastní nepřipraveností. Jednou z navrhovaných změn je opakované upozornění zaměstnance na blížící se termín hodnotícího pohovoru, a to prostřednictvím krátké informativní schůzky, na které je zaměstnanci ze strany vedoucího pracovníka opakovaně zdůrazněna důležitost pohovoru a přípravy na něj. U zaměstnance by to mohlo navodit pocit spoluúčasti na výsledku pohovoru, mohl by získat pocit, že je pro firmu opravdu důležitý a na jeho názoru záleží.

Co se týče kvality pohovoru, nabízí se přizvat k této schůzce nezávislou osobu jako pozorovatele, například z oddělení HR. Ten by do pohovoru cíleně nezasahoval, ale zároveň

by byl zárukou toho, že pohovor nebude veden tendenčně a bude zachována jeho objektivita. Tato možnost nebyla obsažena v žádné z otázek, jež obsahoval dotazník, ale vyskytla se v poznámkách několika pracovníků jako podnět do dalších hodnotících období.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost stimulačních nástrojů. Práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části byla popsána hlavní problematika, kterou je hodnocení zaměstnanců. Na základě využití literárních zdrojů byly vysvětleny základní pojmy z oblasti hodnocení. Dále byl popsán samotný proces hodnocení, jeho fáze, metody, cíle a kritéria. Důležitou součástí byla definice hlavních stimulačních nástrojů a motivace zaměstnanců. Opomenuto nebylo ani odměňování zaměstnanců, které patří mezi hlavní stimulační nástroje.

V praktické části byla pozornost věnována společnosti DHL. Nejdříve došlo k představení společnosti, byla popsána organizační struktura a ekonomická situace. Poté byl zmíněn současný proces hodnocení v této společnosti a způsob odměňování včetně nabízených benefitů.

Po prostudování interní dokumentace a konzultace s HR manažerem bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 31 respondentů. Otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení ve společnosti, dále dotazy směřovaly ke způsobu odměňování a analyzována byla taktéž oblast týkající se spokojenosti zaměstnanců se současně nabízenými benefity ze strany zaměstnavatele.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že zavedený způsob hodnocení ve společnosti se jeví jako efektivní. Používané stimulační nástroje se prokázaly jako účinné, vedoucí k úspěšné motivaci pracovníků, s čímž souvisí i trvale zlepšující se pracovními výsledky. Taktéž systém odměňování byl hodnocen kladně.

Průzkum ukázal, že nedostatkem ve společnosti je chybějící pravidelné podávání zpětné vazby ze strany nadřízeného. Zaměstnanci by uvítali větší četnost formálních pohovorů.

Jedním z nedostatků byla ne příliš kvalitní příprava zaměstnanců na hodnotící pohovor. V případě, že by v této oblasti došlo ke zlepšení, měly by i výsledky mnohem větší vypovídající hodnotu.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

1. ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-893-4.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků* Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
5. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3823-9.
7. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
8. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
9. PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1991-7.
10. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
11. ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3133-9.
12. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
13. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
14. VÝROST, Jozef, 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
15. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
16. ZÁKONÍK PRÁCE: zákon č. 262/2006 Sb. 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

7.2 Internetové zdroje

Businesscenter.cz – Zákoník práce. [online]. [cit. 10.2.2021]. Dostupné z:
<https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/zakonik-prace/cele-zneni/>

8 Přílohy

8.1 Příloha A Dotazník

Dotazník – HODNOCENÍ A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Vážení kolegové,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování praktické části méj bakalářské práce.

Dotazník je zaměřen na proces hodnocení a stimulaci zaměstnanců.

V dotazníku je 24 otázek, vždy prosím o zaškrtnutí jedné z vámi zvolených odpovědí. U každé otázky je možno doplnit i váš vlastní komentář.

Chtěla bych Vás ujistit, že anonymita vašich odpovědí je zaručena. Výsledky budou sloužit výhradně k účelům této bakalářské práce.

Předem moc děkuji za spolupráci.

S pozdravem,

Ivana Hlaváčová

HODNOCENÍ A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemám vyhraněný názor	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
1. Hodnocení je pro mne přínosem a jsem s ním spokojená. V případě negativní odpovědi prosím uveďte důvod do komentáře.					
Komentář:					
2. O tom, že proběhne hodnocení, jsem vždy informována dopředu.					
Komentář:					
3. Frekvence i délka trvání pohovoru je pro mne vyhovující a odpovídá jeho důležitosti.					
Komentář:					
4. Kromě formálního hodnocení je ve společnosti prováděno i neformální (průběžné) hodnocení ze strany nadřízeného.					
5. Formální hodnocení je pro mne důležitější.					
6. Za přínosnější považuji neformální hodnocení.					
7. Jsem přesně srozuměna s tím, co je mojí pracovní náplní.					
8. Můj přímý nadřízený mi v průběhu roku pravidelně poskytuje včasnou a konkrétní zpětnou vazbu.					
Komentář:					
9. Za moje odvedené pracovní výkony jsem řádně odměněna.					
Komentář:					
10. Největší motivací je pro mne finanční odměna.					

11. Za motivaci považuji i nefinanční odměnu.					
Komentář:					
12. S nabízenými benefity ze strany zaměstnavatele jsem spokojena. Uveďte prosím, jaký benefit je pro vás nejlepší a jaký naopak považujete za zbytečný.					
Komentář: <i>Nejlepší benefit:</i> <i>Zbytečný benefit:</i>					
13. Společnost se zajímá o můj rozvoj a podporuje jej.					
Komentář:					
14. Při hodnotícím pohovoru mám možnost otevřeně vyjádřit svůj názor.					
Komentář:					
15. Můj přímý nadřízený se mnou vždy při pohovoru projedná výsledky plnění cílů za uplynulý rok.					
Komentář:					
16. Můj přímý nadřízený je otevřený diskusi ohledně nastavení nových cílů.					
Komentář:					
17. Při hodnocení je kladen dostatečný důraz na sebehodnocení.					
Komentář:					
18. Na pohovor se svým nadřízeným se vždy řádně připravím.					
Komentář:					
19. Můj přímý nadřízený je na roční hodnocení vždy řádně připraven.					
Komentář:					
20. Za kvalitně provedenou práci se mi dostává pochvaly a uznání.					
Komentář:					
21. Můj přímý nadřízený se ke mně chová s respektem.					
Komentář:					
22. Roční hodnocení mne motivuje.					
Komentář:					
23. Můj přímý nadřízený mě dostatečně motivuje.					
Komentář:					
24. Společnost se zaobírá výsledky z hodnocení zaměstnanců.					
Komentář:					