

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Míčková Saitová

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

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Veronika Míčková Sauptová

**The evaluation process of employees and its influence on
motivation and job satisfaction**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.1.2015

Veronika Míčková Saitová
vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Marii Vacínové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, které přispěli k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala personální ředitelce společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s.r.o. paní Mgr. Monice Capranicové za ochotu a spolupráci při poskytování informací a za podporu při tvorbě dotazníku a umožnění realizace průzkumu v obchodním středisku.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá poznatky týkající se oblasti hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Rozebírá řízení a hodnocení pracovního výkonu, výhody a nevýhody metod hodnocení, popisuje důležitost hodnotících kritérií, uvádí význam hodnotícího rozhovoru a zpětné vazby, informuje jaká je úloha personalisty v systému hodnocení, popisuje rozdíly mezi motivací a stimulací, faktory ovlivňující vztah člověka k práci a shrnuje poznatky k systému odměňování. Závěr této části obsahuje základní charakteristiku společnosti HORNBAACH BAUMARKT CS s. r. o.. Praktická část analyzuje stávající proces hodnocení ve zmíněné společnosti a vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření. Na základě výsledků průzkumu jsou v závěrečné části navržena doporučení, která se zaměřují na zvýšení efektivity procesu hodnocení.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, lidské zdroje, motivace, odměňování, rozhovor, stimulace, zaměstnanecké výhody, zpětná vazba.

Annotation

Bachelor thesis in its theoretical part deals with the knowledge regarding the assessment, motivation and reward employees. The thesis analyzes the management and performance assessment, highlights advantages and disadvantages of assessment methods, describes the importance of the assessment criteria, states the importance of appraisal and feedback, informs what is the role of HR in the assessment system, describes the differences between motivation and stimulation, factors affecting the relationship of man to work and summarizes findings to the remuneration system. The conclusion of this section contains the basic characteristics of HORNBAACH BAUMARKT CS Ltd. The practical part analyzes the current assessment process in the company and summarizes the results of the survey. The final part of the thesis contains practical proposals based on the results of the survey. These proposals are mainly focused on the improvement of the effectivity of the assessment process. Based on the results of the survey are in the final part of the proposed recommendations, which focus on increasing the efficiency of the assessment process.

Key words

Appraisal, employee benefits, employee job assessment, feedback, human resources, motivation, remuneration, stimulation.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	11
1.1 Cíle hodnocení	13
1.2 Proces hodnocení	14
1.3 Metody hodnocení	16
1.4 Kritéria hodnocení	18
1.5 Hodnotící rozhovor a zpětná vazba	19
1.6 Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v systému hodnocení	21
2 MOTIVACE	23
2.1 Teorie motivace	23
2.2 Motivace a stimulace	25
2.2.1 Vliv zadání na motivaci	28
2.3 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci	29
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	32
3.1 Systém odměňování	32
3.2 Cíle systému odměňování	33
3.3 Mzdové formy	34
3.4 Zaměstnanecké výhody	36
3.5 Celková odměna	37
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39
4.1 Vznik a charakteristika společnosti	39
4.2 Expanze koncernu HORNBACH	40
4.3 Finanční hospodaření společnosti	41
4.3.1 Mzdové náklady společnosti	42
PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	43
5.1 Cíle systému hodnocení zaměstnanců	43
5.2 Fáze systému hodnocení zaměstnanců	43

5.3	Kritéria pro posouzení výkonu	46
5.4	Význam potenciálu v systému hodnocení	48
5.5	Návaznost systému hodnocení na proces odměňování	50
6	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	52
6.1	Analýza průzkumu	55
6.2	Vyhodnocení získaných dat	56
6.2.1	Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku	57
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	75
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

„Nemůžeme změnit svou podstatu, stejně jako neumíme jen tak létat vzduchem nebo dýchat pod vodou. Můžeme se však poznávat a mít sami sebe rádi. Rozumíme-li si, můžeme se rozvíjet a pomáhat druhým. Máme-li v sobě lásku, můžeme mít rádi jiné a naše pomoc se pro ně stane přijatelnou. Motivovat znamená dát alespoň tolik, kolik vezmeme.“ (Plamínek,2007, s. 27)

Lidské zdroje představují znalosti a dovednosti, které lidé přinášejí do organizace, ve které pracují. Tento přínos ovlivňuje hodnotu a výsledky celé organizace mnohem více, než jiné zdroje, jako jsou technologické a materiální vybavení nebo finanční zdroje. Lidé jsou uznáváni jako nejdůležitější kapitál, který organizace má, a proto by jim měla věnovat velkou pozornost například tím, že bude vytvářet ideální podmínky pro jejich seberealizace, zkvalitňování, rozvoj a motivaci.

Jak motivovat lidské zdroje je jedním ze složitých procesů v organizaci, neboť každý člověk je jedinečný a má své jedinečné motivační faktory. Co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Pro úspěšné řízení lidí je tedy nutné porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům, chápat rozdílnosti vlastností, postojů a motivů.

Mnohé uspokojí finanční odměna, nebo možnost vzdělávání a dalšího rozvoje, ale také pochvala a pozitivní hodnocení. Efektivní hodnocení zaměstnanců může poskytnout mnoho informací. Pro manažera je informací o vyhodnocení pracovních cílů, zhodnocení jednání, chování a přístupu k plnění úkolů, definování očekávání směrem k hodnocenému. Pro zaměstnance je zpětnou vazbou, jak jej hodnotí nadřízený, a jaká bude další spolupráce. Pro organizaci je hodnocení nástrojem ke zjištění, co si lidé myslí, k posílení jejich loajality, k získání a udržení si kvalitních zaměstnanců.

Bakalářská práce je zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. V teoretické části jsou shrnuty dosavadní poznatky z odborných knih, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Poznatky se týkají hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Závěrem je popsána charakteristika společnosti, ve které probíhalo dotazníkové šetření. V praktické části popisuje autorka proces ročního hodnocení zaměstnanců ve společnosti a na základě empirického šetření vyhodnocuje výsledky dotazování v obchodním středisku. Cílem tohoto šetření je zjistit a zmapovat postoj zaměstnanců k otázkám ročního hodnocení a

porozumění procesu, zda zaměstnanci chápou souvislosti mezi hodnocením a odměňováním, a zda hodnocení a hodnotící rozhovor je vnímán jako motivační faktor a ovlivňuje pracovní výkonnost.

Téma hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci zaměstnanců si autorka zvolila pro svoji bakalářskou práci, protože se již několik let pohybuje v personální oblasti a měla možnost se podílet na implementaci procesu ročního hodnocení zaměstnanců ve společnosti, kde bylo provedeno dotazníkové šetření. Zavedení nového procesu přineslo autorce zajímavé informace a obohatilo ji o řadu praktických zkušeností. Vědomosti získané studiem odborné literatury a vypracováním bakalářské práce přispějí k možnosti propojit teorii s praxí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

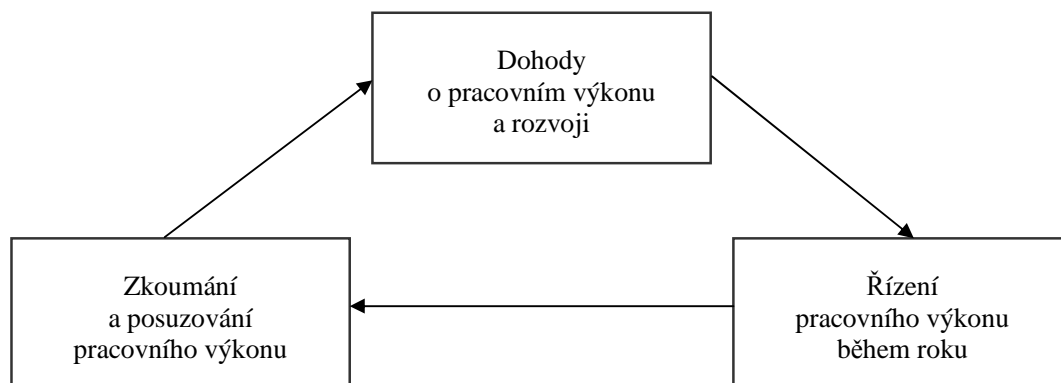
Během posledních let se pojetí řízení pracovního výkonu mění a vyvíjí ve srovnání s pojetím v minulosti jako direktivního ovlivňování a hodnocení zaměstnanců a více se zaměřuje na podílení se pracovníka na řízení a rozhodování. Tradiční pojetí řízení pracovního výkonu zahrnuje v současné době širší prvky pracovního a sociálního jednání ve vztahu ke spolupracovníkům, cílům organizace i veřejnosti. Řízení pracovního výkonu lze definovat jako „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů*“. (Armstrong, 2007, s. 413) Řízení pracovního výkonu je mnohem více než jen hodnocení jedinců. Je propojeno s jinými klíčovými personálními činnostmi, zejména s řízením lidského kapitálu, řízením talentů, vzděláváním, rozvojem a řízením odměňování. (Armstrong, 2011) Dvořáková a kol. (2007) uvádějí, že jedním z nových prvků v tomto pojetí je uzavírání dohod o pracovním úkolu, kde je stanoveno plnění cílů s přihlédnutím jak k potřebě organizace, tak i schopnostem a možnostem pracovníka a zabezpečení podmínek pro jejich plnění.

Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající cyklus, jak zobrazuje obrázek 1, který vyjasňuje vzájemná očekávání, spokojenost, potřeby dalšího rozvoje a především podpůrnou úlohu manažerů. Armstrong (2007) popisuje části cyklu následovně:

- plánování – uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji. Plánování lze chápat jako dohodu mezi manažerem a pracovníkem o tom, co pracovník musí udělat, aby splnil cíle, zlepšil výkon a rozvinul potřebné schopnosti včetně plánu osobního rozvoje.
- aktivity – řízení pracovního výkonu během roku. Řízení pracovního výkonu musí být aktivně podporováno a povzbuzováno vrcholovým managementem.
- zkoumání a posuzování – posuzování je nástrojem, jehož pomocí se dosahuje správného plnění pěti prvků řízení pracovního výkonu, mezi které patří dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Lze provádět i neformální

prozkoumání a posouzení pracovního výkonu v rámci každodenní manažerské činnosti.

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 419

Klíčovým předpokladem úspěchu každé konkurenceschopné firmy je nepochybně kvalita lidí, které má firma k dispozici. Člověk jako nositel lidských zdrojů může své firmě poskytovat to co ví a umí, souhrnně lze mluvit o schopnostech. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. rozvíjet jej a zjišťovat jej. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, ještě je důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy. Zdali lidé využijí svého potenciálu, ovlivňuje další skupina, tzv. postoje. Snaha, ochota, loajalita a motivace konkrétního člověka k firmě. Ani příznivé postoje nic nezmůžou, nejsou-li doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze pracovat, měnit je a hodnotit. (Plamínek, 2005)

Hodnocení pracovního výkonu lze oproti řízení pracovního výkonu definovat jako systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců jejich manažery, obvykle při jednoročním setkání. Je považováno za vysoce efektivní nástroj kontroly, stimulace a motivace zaměstnanců a patří mezi významné úkoly personálního managementu. Dle Mayerové a Růžičky (2000) znamená hodnocení druhého člověka posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k situaci, ve které se nachází, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Pracovní hodnocení umožňuje zpětný pohled na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dosáhl a jaké jsou jeho budoucí potřeby a cíle. Hodnotitelem je nejčastěji bezprostředně přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který zná nejlépe roli hodnoceného, pracovní úkoly a schopnosti hodnoceného.

Organizace využívají výsledky hodnocení k mnoha účelům. Výsledky mohou být podkladem k plánování kariéry, k rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení nebo ke stanovování potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků či vzdělávání organizace jako celku. V České republice jsou výsledky hodnocení nejčastěji využívány k účelům odměňování podle individuálního výkonu. (Wagnerová, 2008). Při přípravě procesu hodnocení je vždy nezbytné zvolit odpovídající metodu, zvážit cíle a účel hodnocení a dobře proškolit hodnotitele.

1.1 Cíle hodnocení pracovníka

Současné pojetí personálního řízení vychází dle Dvořákové a kol. (2007) z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitnění lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti a rozvoje schopností pracovníka včetně specifikace rozvojového potenciálu zaměstnance. Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnotíme jejich kompetence, které představují soubor určitých předpokladů k vykonávání určité činnosti. Barták (2011) uvádí, že pokud systém hodnocení pracovníků je kvalitní, stává se jedním z klíčových předpokladů úspěšného personálního řízení. „*Umíme-li dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmisťování, tedy dosahování toho, abychom měli správné pracovníky na správných pracovních místech.*“ (Barták, 2011, s. 77)

Mezi nejdůležitější požadavky systému hodnocení pracovníka uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 257):

- *určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznat výkonnostní potenciál pracovníka;*
- *zjistit silné a slabé stránky pracovníka;*
- *umožnit pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu;*

- *stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu;*
- *získat informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu;*
- *identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu;*
- *zvýšit motivaci k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s firemními cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli;*
- *získat informaci o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.*

Při dosahování cílů je důležitým prvkem měření. Měření je dle Armstronga (2007) základnou pro poskytování zpětné vazby, identifikuje, kde probíhá práce dobře a kde se nacházejí nedostatky. Ne každý výkon je lehce měřitelný, ale všechny práce mají svůj efekt. Je tedy nutno posuzovat výkon pomocí otázky, čeho bylo dosaženo, v porovnání s tím, co se očekávalo nebo jaká byla úroveň schopností.

Podstatnou stránkou řízení výkonu je takový způsob motivování zaměstnanců, při němž jsou cíle jedinců i týmů odvozeny od firemních cílů. Všichni zaměstnanci si pak uvědomují, že řízení jejich výkonu se týká nejen manažerů, přímých vedoucích a personalistů, ale všech zaměstnanců firmy. Efektivita systému hodnocení je závislá na zjištění a vypracování jasného účelu, pro který bude pracovní hodnocení sloužit a jak je provázáno s podnikatelskou strategií. Je to záležitost celého managementu a je nezbytné, aby management přesvědčil ostatní zaměstnance, že hodnocení je sociální proces a prostředek vzájemné komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. (Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005)

1.2 Proces hodnocení pracovníka

Proces hodnocení pracovníka představuje komunikační proces, který má své jednotlivé fáze a je jisté si uvědomit důležitost každé fáze. Pro zajištění efektivnosti celého procesu se vyplatí důkladně připravit každou jeho část, věnovat pozornost motivaci pracovníků a manažerů, přesvědčit je o smysluplnosti hodnocení jako součásti řízení pracovního výkonu.

Dle Dvořákové a kol. (2007) můžeme při realizaci procesu hodnocení uplatnit následující postup:

- informování všech zaměstnanců se zavedením procesu hodnocení, o průběhu procesu a jeho cílech prostřednictvím manažerů;
- v této etapě je nutno seznámit hodnotitele s celým procesem konkrétněji. To znamená informovat je s cíli, postupy a metodou hodnocení pracovníků, objasnit kritéria hodnocení a seznámit je s obsahem dokumentů. Doporučuje se též instruktáž pro hodnotitele a jejich trénink, jak vést hodnotící pohovor;
- období získávání a sběr informací o zaměstnanci a příprava hodnotícího rozhovoru – stanovení hlavních bodů osnovy, technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru;
- nejdůležitější fází procesu je hodnotící rozhovor. V rámci hodnotícího rozhovoru se hodnotí jednotlivá kritéria pracovního výkonu, zaměstnanec je seznamován s výsledky hodnocení ze strany nadřízeného, hodnocený provede sebehodnocení. Nedílnou součástí je hledání způsobu řešení o dalším postupu a rozvoji zaměstnance;
- evidování výsledků hodnocení a zpracování dokumentů, které se stává součástí osobního spisu zaměstnance vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter;
- celý proces završuje vyhodnocení procesu mezi hodnotiteli, využití výsledků, porovnání zkušeností a opatření pro další hodnotící období. Součástí vyhodnocení je navržení změn v metodice či změn jednotlivých kritérií pro příští období tak, aby byla zvyšována efektivnost a objektivnost systému hodnocení.

Barták (2011) rozděluje postup hodnocení pracovníků do tří fází:

- fáze přípravná, v této fázi se určují cíle, metody, formy hodnocení, zásady, pravidla a formují se kritéria výkonu, podkladem ke zpracování jsou analýzy pracovních míst;
- fáze získávání informací pomocí monitoringu, pozorováním pracovníků při práci a zdokumentování informací včetně uložení do osobního spisu;
- fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu (výsledky hodnocení, pracovní chování, schopnosti, dovednosti apod.).

1.3 Metody hodnocení pracovníka

V odborné literatuře je popsána a v personální praxi je aplikována celá řada metod hodnocení zaměstnanců. Metody mohou být děleny dle různých hledisek, zaměření a zdrojů. Podle Werthera a Davise rozdělujeme metody na dvě skupiny „zda posuzují vykonanou práci, tj. jsou orientované na minulost, nebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníka, tj. jsou zaměřeny do budoucnosti.“ (In: Dvořáková a kol., 2007, s. 263) Uvedené rozlišení a druhy metod zobrazuje tabulka 1.

Jednou z metod orientovanou na budoucnost, která patří k časově a finančně velmi nákladným metodám je Assessment centre. Tato metoda se zaměřuje na hodnocení vlastností zaměstnance, jako jsou komunikativní dovednosti, vystupování, spolupráce, kreativita, vnímavost, odolnost vůči zátěži a stresu a další. Metoda je používána k výběru zaměstnanců, hodnocení jejich potenciálu, k tréninku manažerských dovedností, na základě testování a řešení případových studií a cvičení. Hroník (2006) zařadil Assessment centre do metod zaměřených na přítomnost. Metodu charakterizuje, jak uvádí Hroník (2006) „více očí“, které jsou dány počtem pozorovatelů-hodnotitelů. Vyšší počet hodnotitelů tak zabezpečuje mnohostrannost hodnocení.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. s. 263

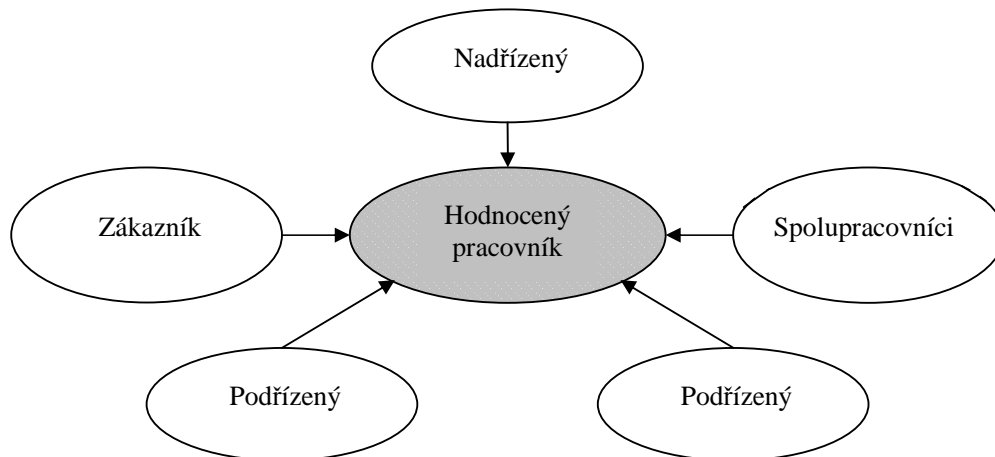
Mezi nejvíce uplatňovanou metodu patří hodnotící stupnice. Hodnotitel hodnotí pracovní výkon zvolením stupně plnění určitého kritéria. Výhodou této metody jsou poměrně nízké náklady na její vytvoření. Vyplnění formuláře není časově náročné a stupnici lze použít pro velký počet zaměstnanců. Výsledkem je pak srovnatelný počet dosažených bodů.

Dvořáková a kol. (2007) uvádějí relativně nový přístup v hledání objektivního i efektivního způsobu hodnocení pracovníků získáváním informací z více zdrojů. Řešením je přenést spoluúčast na další subjekty, které mohou posoudit hodnoceného z několika aspektů. Nejčastější variantou je hodnocení zaměstnanců systémem 360° zpětné vazby (obrázek 2). Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ (In: Armstrong, 2007, s. 433)

Metoda přináší celou řadu výhod. Patří mezi ně: zvýšené vědomí sebe sama u manažerů, vzrůstající participaci pracovníků na rozvíjení schopností, tudíž orientaci nejen na odměňování, ale i na rozvoj. Spolupracovníci a podřízení přinášejí mnohdy cennější poznatky o pracovním výkonu hodnoceného, než je schopen specifikovat nadřízený. Hroník (2006) zmiňuje výhodu této metody v koncentrovanosti informací a jejich setříděnosti.

Na druhou stranu implementace této metody přináší i značné nevýhody. Jsou to vysoké administrativní nároky. Metoda vyžaduje vysokou úroveň firemní kultury, mezilidských vztahů. Ne vždy je poskytování zpětné vazby upřímné, přátelské vztahy mohou hodnocení zkreslit a lidé mnohdy stresuje, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu. Důležité je, aby získané informace byly využity citlivým způsobem. Je také nutné přihlídnout k tomu, jak uvádí Wagnerová a kol. (2011), že validita hodnocení různých hodnotitelů je odlišná a ne všichni mohou objektivně posoudit samotný pracovní výkon, protože o něm nejsou dostatečně informováni.

Obrázek 2: Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. s. 277

1.4 Kritéria hodnocení

Z více respektovaných zdrojů ze stran výzkumníků a managementu se ozývají hlasy, které vyjadřují pochybnosti ke kritériím hodnocení pracovní výkonnosti. Právě dobře nastavená kritéria pracovního výkonu jsou základem pro úspěšné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by mělo vycházet z objektivních výkonů, které se skutečně staly, nikoliv z hodnocení vlastností zaměstnance. „Pracovní hodnocení, které má za účel zvýšení výkonnosti, musí vycházet pouze z hodnocení těch determinant, které jsou pod kontrolou hodnoceného“. (Wagnerová, 2008, s. 64)

Wagnerová (2008, s. 65) doporučuje kritéria, která jsou: „objektivní spíše než subjektivní, ve vztahu k práci a k popisu práce, chování ne vlastnosti, musí být v moci hodnoceného, ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální, musí být zaměstnanci včas a předem sděleny, liší se dle kategorie zaměstnanců“.

Zvláště ve větších společnostech, kde je více hodnotitelů, dochází k subjektivitě posuzování výkonu a není dodržena, nebo neexistuje jednotnost kritérií. Výsledky hodnocení jsou pak někdy bohužel nepoužitelné. Kritéria by měla být nediskriminující a zaměřená na pracovní oblast. Proto je velmi důležité na základě požadavků, popisu a

z analýz pracovní činnosti sestavit standardy výkonnosti na konkrétní pozici či funkci, které budou sloužit jako základ pro hodnocení.

Při stanovení hodnotících kritérií tedy vycházíme z popisu pracovního místa a klademe důraz na: výkon, výsledky práce, pracovní a sociální chování zaměstnance, na osobní charakterové rysy a vlastnosti zaměstnance. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

1.5 Hodnotící rozhovor a zpětná vazba

Moderní pojetí významu hodnocení je obsáhlejší. Vedle hodnocení pracovního výkonu se posuzuje pracovní chování hodnoceného (zahrnuje schopnost přizpůsobovat se změnám, ochotu k dalšímu vzdělávání a rozvoji, dodržování pracovní doby, ochotu přijímat pracovní úkoly, dodržování pravidel a mnoho dalšího) a sociální chování, které obsahuje ochotu ke spolupráci, jednání s lidmi, kolegy, vztah k zákazníkům, styl vedení lidí a další. Všechny tyto oblasti hodnocení se promítnou do hodnotícího rozhovoru. *„Je-li hodnocení vhodně prezentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že zvládne své úkoly lépe než dosud.“* (Barták, 2011, s. 77)

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka a pokud je dodržován participativní styl vedení lidí, na základě kterého je zaměstnanec zapojen do rozhodování a přijímání rozhodnutí, vytváří z obou zúčastněných rovnocenné partnery. Je též nutné informovat zaměstnance o konání hodnotícího rozhovoru v časovém předstihu a seznámit jej s cílem rozhovoru, aby se mohl dostatečně připravit.

Rozhovor se zaměstnancem je hlavní řídicí nástroj pro podání zpětné vazby k dosaženým cílům a chování. Hodnotící rozhovor má být prováděn citlivým způsobem. Je výměnou informací a sdělením zaměstnanci, co se od něho očekává a dohodou o cílech dalšího rozvoje zaměstnance. Setkání přenáší odpovědnost za úkoly na pracovníka a vytváří předpoklady pro motivaci. Hodnocený by ze schůzky měl odcházet spokojený s tím, že kritika byla konstruktivní a hodnocení proběhlo objektivně. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Pro úspěšnost setkání hodnoceného a hodnotitele je důležité dodržovat určitá pravidla, zásady a postupy. Armstrong (2007) jmenuje dvanáct zlatých pravidel, která mohou efektivně fungovat za předpokladu, pokud budou podporována vrcholovým managementem i celou organizací. Mezi tyto pravidla patří:

- dobře se na rozhovoru připravit, rozpoznat a zformulovat příčiny úspěchu nebo neúspěchu, či problémy;
- postupovat podle jasně strukturovaných bodů;
- vytvořit správnou atmosféru, kde může probíhat upřímná a přátelská výměna názorů;
- poskytovat dobrou zpětnou vazbu, která bude založena na faktických důkazech, musí být popisem toho, co se stalo, nikoliv soudem;
- produktivně využívat čas, ověřovat porozumění ze strany pracovníků, poskytnout dostatek času na názory;
- manažer začíná pochvalou, která vyzní upřímně, opravdově a zaslouženě;
- nechat pracovníky mluvit co nejvíce;
- povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení, které by mělo být zahájením celého rozhovoru;
- zaměřit se na práci a pracovní výkon hodnoceného, nikoliv na osobnost pracovníka;
- společně analyzovat, proč se něco dařilo více a něco méně;
- nedopustit se neočekávané kritiky, nemělo by docházet k žádným překvapením;
- závěrem dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.

Dvořáková a kol. (2007) zmiňují nutnost metodické přípravy hodnotitele na hodnotící pohovor, která vyžaduje průběžné hodnocení pracovního výkonu již během hodnoceného období. Je nutné mít k dispozici informace, které jsou podloženy fakty, konkrétními příklady. Uvádět pozitivní skutečnosti i zjištěné nedostatky a vyloučit faktory, které nemají vliv na hodnocení zaměstnance. Na výtky a nedostatky musí být pracovník upozorněn při běžném každodenním operativním řízení, nikoliv až během hodnotícího rozhovoru. Jak indikují některé studie, jsou zaměstnanci spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost mluvit o své výkonnosti. Mají také spíše pocit, že hodnocení je spravedlivé. (Wagnerová, 2008).

Plamínek (2009) navrhl pro obsah hodnotícího rozhovoru pravidlo „trojitého vé“, neboť všechny navrhované složky začínají stejným písmenem. Do hodnocení

zařadil tři témata: výsledky (úspěchy a neúspěchy podávaného pracovního výkonu), vývoj (zde se zaměřujeme spíše na lidské zdroje) a vztahy (k lidem, k firemním myšlenkám a k roli).

Hodnotící rozhovor je pro zaměstnance důležitou formou zpětné vazby, zhodnocením jeho pracovního výkonu, vyjasněním si představy o sobě samém, o spokojenosti s prací a svých možnostech. Hodnotící rozhovor umožňuje srovnat očekávané se skutečností. Z psychologického hlediska můžeme vzpomenout citovou deprivaci, která znamená, že „člověk je poškozován a leckdy i trvale poškozen, jestliže se mu nedostává citové odezvy, což je také forma zpětné vazby.“ (Hroník, 2006, s. 51)

1.6 Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v systému hodnocení

Na vytváření a implementaci systému řízení pracovního výkonu, jehož součástí je hodnocení pracovníka, se podílejí personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 279) spočívá úloha personálního útvaru především ve zpracování systému, jeho implementaci a kontrole dodržování všech zásad a pravidel hodnocení. Konkrétně odpovídá za:

- zpracování návrhu systému;
- poskytnutí poradenské a metodické podpory, včetně zaškolení vedoucích pracovníků;
- spolupráci při stanovení závěrů hodnocení;
- organizaci průběhu hodnocení ve spolupráci vedoucích pracovníků;
- zabezpečení srovnatelnosti kritérií a sjednocení stupně náročnosti a pohledů na hodnocení, dosažení objektivitu hodnocení;
- shromažďování a archivaci výsledků hodnocení a zabezpečení ochrany informací.

Úloha vedoucího zaměstnance v procesu hodnocení jako hodnotitele spočívá ve:

- stanovení cíle výkonu, zadání pracovních úkolů a průběžném hodnocení;
- zvolení metody hodnocení ve spolupráci s personalisty, přípravě a vedení hodnotícího rozhovoru;
- vypracování závěrů hodnocení včetně projednání s hodnoceným a jejich realizaci v běžném systému řízení lidí;

- poskytnutí personalistům informace o správnosti používaných kritérií, metodě a formě hodnocení.

Z výše uvedeného vyplývá, že každý hraje v procesu svoji specifickou roli, která se vzájemně doplňuje v souladu se společným cílem, kterým je dosáhnout vyššího pracovního výkonu zaměstnance, rozpoznat jeho potenciál pro další rozvoj a řízení kariéry. Výsledek hodnocení se stává podkladem pro odměňování pracovníka a rozhodování o jeho pohybu v organizaci.

Personalistika jako celek představuje celou řadu personálních činností. Personalisté se v současné době stávají nejen odbornými znalci administrativních procesů, které spočívají v evidování dat a zpracovávání mezd, v analýze a definici pracovního místa, v činnostech jako jsou získávání, výběr, přijímání, řízení adaptace nových pracovníků, jejich hodnocení, řízení kariéry, zjišťování mobility a zkvalitňování lidského potenciálu, odměňování, motivování, vzdělávání zaměstnanců a také jejich uvolňování, ale stávají se obchodními partnery v oblasti lidských zdrojů, poskytovateli personálně právního poradenství interním zákazníkům. Personalisté jsou nyní nedílnou součástí projektových týmů, změnových procesů v organizaci a strategických záměrů organizace.

Personální práce, jak popisuje ve své knize Tureckiová (2004), není již výsadou personalistů, ale oblastí, kterou sdílejí s liniovým a vrcholovým managementem. Toto sdílení však může přinášet i konflikty v práci personalistů. Hodnoty, představy a zájmy managementu a pracovníků mohou být jiné s různými prioritami. Personalisté se mohou nacházet někde uprostřed. (Armstrong, 2007)

Všechny personální činnosti jsou odborné a vyžadují od personalistů odpovídající kvalifikaci a odbornost a z toho plynoucí soustavné učení se. Mezi požadavky na ně kladené je schopnost přijímat problémy pracovníků a tvořivě a spravedlivě napomáhat jejich řešení, což vyžaduje vcítit se do druhého, mít jistou dávku empatie, emocionální inteligenci a schopnost udržovat vztahy spolupráce.

Smyslem personálních činností je trvale zabezpečovat konkurenceschopnost organizace ve způsobilostech lidí, kteří umějí – disponují znalostmi a zkušenostmi, chtějí – jsou motivováni, zainteresováni na záměrech organizace a projevují angažovanost a díky vstřícné firemní kultuře mohou svůj potenciál uplatnit a rozvíjet. (Barták, 2011)

2 MOTIVACE

Motivace je hybnou silou jedince, pohnutkou, v užším slova smyslu rozčilením nebo nadšením, které pomáhají konat činy, dosahovat cíle a uspokojovat vlastní potřeby. Mít motivované zaměstnance je jedním z nelehkých úkolů pro manažery a personalisty.

„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.“ (Plamínek, 2007, s. 13)

„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (Plamínek, 2005, s.78)
Tento výrok považuje autorka práce jako jedno z nevístižnějších a nejpravdivějších tvrzení.

„Ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.“ (Brooks, 2003, s. 42)

2.1 Teorie motivace

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s.55)

Teorie motivace vysvětluje tedy, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Popisuje také to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti ke splnění cílů organizace i

uspokojení jejich vlastních potřeb. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a kroky, které podnikají se záměrem či očekáváním, že povedou k dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2007)

Přístupy k motivaci jsou založeny na celé řadě teoriích motivace, které vznikaly v průběhu vývoje. Cílem těchto přístupů bylo a je podrobněji popsat a vysvětlit důvody určitých způsobů lidského chování. U zrodu prvních teorií motivace stálo úsilí rozpoznat, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybnou sílu lidské motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- teorie zaměřené na obsah – základem těchto teorií je domněnka, že obsah motivace tvoří potřeby, které je nutné uspokojit a nastolit tím rovnováhu. Každá neuspokojená potřeba vyvolává motivaci a reakci v chování. Do této skupiny patří Maslowova hierarchie potřeb, která je postavena na pěti hlavních kategoriích potřeb, počínaje fyziologickou potřebou, potřebou jistoty a bezpečí, přes sociální potřebu, potřebu uznání až k potřebám seberealizace, která se stává potřebou dominantní na nejvyšším stupni pyramidy. Do této skupiny patří také Herzbergův dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (vnější motivátory nebo hygienické faktory), dále Alderferova ERG teorie, která zmiňuje tři kategorie potřeb: existenci, sounáležitost a růst. McClellandova teorie potřeby výsledků, která se do jisté míry shoduje s Maslowovou teorií, avšak uznává, že rozsah nebo vliv potřeb se u jednotlivců značně liší.
- teorie instrumentality – dle této teorie bude člověk motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tedy odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911), který dospěl k závěru, že: *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“* (Armstrong, 2007, s. 223)
- teorie zaměřené na proces – v těchto teoriích je kladen důraz nejen na základní potřeby, ale na psychologické procesy související s:
 - a) očekáváním (Vroomova expektační teorie rozvinutá Porterem a Lawlerem, kteří přidávají názor, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a vlastností jednotlivce a jeho vnímáním své role.)

- b) cíli (teorie zformulovaná Lathamem a Lockem, kteří identifikovali čtyři způsoby, jak cíle ovlivňují chování: usměrňují pozornost, mobilizují úsilí, povzbuzují vytrvalost, zlepšují rozvoj strategie.) (Brooks, 2003)
- c) vnímáním spravedlnosti (dle teorie Adamse existují dvě formy spravedlnosti: distributivní a procedurální, Adamsův model obsahuje tři klíčové oblasti: vstupy, výstupy a srovnání s ostatními, čímž se právě odlišuje od teorie očekávání. Jednotlivci srovnávají význam a velikost získané odměny s ostatními).

2.2 Motivace a stimulace

Chceme-li ovlivňovat chování a jednání druhých, snažíme se většinou působit na jejich motivaci. Slovo motivace je užíváno poměrně často, ale ne vždy ve správném významu. Slova motivace a stimulace bývají často zaměňovány. Proto je vhodné si nejprve objasnit pojmy související s výše uvedenou problematikou.

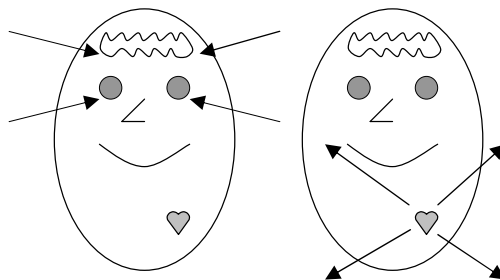
Stimulace jak uvádí Barták (2011) působí na pracovníka z vnějšku. Cílem je vyvolat v pracovníkovi zájem nebo snahu o vyšší pracovní výkon. Stimulace může mít pozitivní charakter ve formě odměny nebo negativní v podobě sankce, kritiky či výtky.

Motivace oproti stimulaci uspokojuje vnitřní hodnoty člověka. Jedná se většinou o následující potřeby: potřebu sounáležitosti, potřebu uznání a potřebu osobního rozvoje. Základními motivačními zdroji uvádí Barták (2011, s. 65) „*potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.*“

„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. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o

motivaci.“ (Plamínek, 2007, s. 14) Rozdíl mezi stimulací a motivací znázorňuje model na obrázku 3.

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 14

„Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.“ (Plamínek, 2005, s.76) „Spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti a potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.“ (Tamtéž, 2005, s.76) „Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně, ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.“ (Tamtéž, 2005, s.76)

Pohled autorky na téma stimulace a motivace je z hlediska vědního oboru psychologie rozdílný, neboť motivaci rozdělujeme na vnitřní motivy a vnější stimuly, tzv. incentive. Zmíněný autor pravděpodobně vychází z vnější motivace a stimulaci chápe jako sociální proces.

Plamínek (2005) popisuje ve své knize tzv. „zlaté pravidlo motivace“, které spočívá v manažerské dovednosti, jak úspěšně pracovat s lidmi. Pravidlo spočívá

v uzpůsobení pracovních podmínek pro plnění úkolu a zadání úkolu formou, která pracovníkovi vyhovuje. Bude tak dosaženo splnění úkolu a zároveň spokojenosti zaměstnance. Citace zní: „*Manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusejí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinaci dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. To, co dává jeho úsilí naději na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, která má přinejmenším tři vrstvy, se kterými je třeba počítat.*“ (Plamínek, 2005, s.78) Věcná spokojenost, jak ukazuje obrázek 4, se týká výsledku. Procesní spokojenost se týká procesu. Byla-li soutěž spravedlivá, přijmeme prohru snadněji, než byla-li nefér. Osobní spokojenost souvisí s rolí, kterou hrajeme.

Obrázek 4: Složky spokojenosti



Zdroj: Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 81

„Pro akceptaci úkolů, úloh, rolí, pracovních pozic a firemních myšlenek je důležité, jak se lidé aktuálně i dlouhodobě cítí. Je velmi užitečné si uvědomit, že zejména pocity na druhé a třetí úrovni pyramidy spokojenosti mohou být individuální a mohou se dostávat do rozporu s objektivními pohledy na věc. Lidé se chovají podle svých subjektivních pocitů spíše než v závislosti na objektivních faktech.“ (Plamínek, 2009, s. 111)

2.2.1 Vliv zadání na motivaci

Dobrý manažer by měl umět identifikovat potřeby a ambice jednotlivce, uvědomit si, že lidé se liší ve svých vlastnostech a s těmito charakteristikami umět pracovat při zadávání úkolů a tvorbě rolí pro jednotlivce. Máme-li konkrétní úkol a konkrétního člověka stává se ve většině případů, že tyto dvě části nezapadnou do sebe zcela bez obtíží. Pokud manažer zadá úkol přijatelnou formou a uzpůsobí podmínky požadavkům jednotlivce, jedná na základě principu, který můžeme nazvat „zlatým pravidlem motivace“. Praktickou dovedností manažera je poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, která dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům. *„Způsob zadávání úkolů a úloh pochopitelně přímo ovlivňuje motivaci lidí. Nejlépe motivují úkoly, které splňují následující čtyři podmínky:*

- 1) *Jsou srozumitelné pro vykonavatele.*
- 2) *Jsou splnitelné a za splnitelné je považuje i vykonavatel.*
- 3) *Jsou vzhledem k vykonavateli přiměřeně obtížné.*
- 4) *Jsou individuálně zadány, tedy tak, že odpovídají motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele.“* (Plamínek, 2009, s.110)

„Jde-li o nestandardní, nový, velmi důležitý nebo nějak obtížný úkol, zpravidla se vyplatí při jeho zadávání sledovat posloupnost následujících šesti kroků.“ (Tamtéž, 2009, s. 108)

- 1) Kontext zadání. Z uvedeného kontextu by měl úkolovaný člověk pochopit proč má být úkol vykonán a jak moc a čím je důležitý pro firmu.
- 2) Znění úkolu. Popis úkolu, který má být vykonán, v jakém termínu, v jaké kvalitě a jakým způsobem má být v závislosti na osobě úkolovaného a situaci splněn.
- 3) Svěžené zdroje. Je-li to nutné zmínit i zdroje, které má vykonavatel k dispozici (disponibilní materiál, finanční zdroje, lidské zdroje), ale také informace o nabízené podpoře a možné spolupráci jiných lidí.
- 4) Způsob hodnocení. Splnění úkolu by mělo být později vyhodnoceno, tudíž je vhodné již při jeho zadání uvést, co, jak a kdy bude hodnoceno, případně průběžně kontrolováno, a také uvést i důsledky úspěchu a neúspěchu pro vykonavatele týmu, například pro jeho odměnu či kariéru.

- 5) Diskuse. Zodpovězení všech dotazů ze strany pracovníka, přesvědčit se, zda úkol pochopil, akceptoval a chystá se jej vykonat. Často se vyplatí i dotaz, zda vykonavatel nepotřebuje ještě nějakou další podporu.
- 6) Povzbuzení. Je dobré, když zadání končí nějakou pozitivní tečkou.

2.3 Faktory ovlivňující vztah člověka k práci

Práce významně ovlivňuje život člověka, odkrývá člověku nové potřeby i zájmy. Stává se sama o sobě faktorem životního zájmu během dlouhé části života jedince až životní hodnotou. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 160) „*chtít pracovat, umět pracovat a rád pracovat a umět odpočívat se stává přirozeným krédem lidského života*“.

Mezi základní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje použité jako pracovní stimuly můžeme, dle Dvořákové a kol. (2007), zařadit nejčastěji uváděné:

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním, v případě negativního hodnocení také sankce (nepřiznání či snížení);
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance a možnost spoluúčasti na řízení organizace;
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže);
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům;
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci;
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice), povyšování na základě hodnocení výsledků práce, pracovního profilu a předpokladů dalšího rozvoje;
- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a další formy morálního ocenění;
- systém oceňování věrnosti organizaci a různé prvky uplatňování principu seniority;

- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly;
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřízený – podřízený;
- pro celkové klima v organizaci a kvalitu jejích lidských zdrojů je mimořádně důležitý výběr zaměstnanců zaměřený na získání pracovníků s takovými vlastnostmi, které prokazují pozitivní orientaci člověka, a jsou proto předpokladem pozitivního postoje k práci i sociálnímu okolí;
- předpoklady pro uplatňování dlouhodobých prvků v odměňování v závislosti na vývoji výsledků organizace a její tržní hodnoty

Pokud se zamyslíme nad tím, proč lidé pracují, v prvním okamžiku nás nejprve napadne, že z důvodu výdělků. Peníze poskytují to, co většina lidí chce a jsou hmatatelnou formou uznání a nástrojem, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel cení a váží. Lidé však nejsou motivováni penězi stejnou mírou, někteří jsou více motivováni než jiní. Pokud příjem přichází pravidelně, bezesporu uspokojí základní potřeby přežití a bezpečí. Lze také, dle Armstronga (2007), konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace a ovlivňuje jejich setrvání v organizaci. Peníze v jakékoliv formě jsou nejzjevnější odměnou a mají značný motivační vliv, ne však dlouhodobý. Zaměstnanec rychle akceptuje zvýšení platu jako standardní záležitost pro danou profesi či funkci a objeví se faktory jiné. Wagnerová (2008)

Peníze nejsou jediným přínosem, který nám práce přináší. Význam práce v životě člověka může být též v uspokojení právě dalších faktorů, které práce může nabízet. Pojem obohacení práce, je podle Herzbergovy teorie dvou faktorů míněn snaha budovat a vytvářet pracovní místa tak, aby obohacovala jednotlivce hned z několika faktorů. Mezi uváděné Herzbergovy faktory patří zvýšení individuální zodpovědnosti, umožnění větší svobody počínání, vytvoření prostoru pro osobní růst, zavedení nových zajímavých úkolů, výzev, posílení autority zaměstnance a v neposlední řadě poskytnutí zpětné vazby. Wagnerová (2008) uvádí mnoho dalších faktorů, jako jsou uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů a ocenění. Pokud bychom si položili otázku: Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní: „*Ano v případě těch lidí, kteří jsou silně*

motivování penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Co opravdu víme je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé“. Armstrong (2007, s. 231)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů jak motivovat pracovníky. Moderní pojetí odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, ale i jiné formy odměn, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za odvedenou práci. Jak uvádí Koubek (2005), moderní pojetí odměňování může zahrnovat povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanci poskytovány jen z titulu pracovního poměru. Do odměn je stále více zařazováno vzdělávání, a více pozornosti se věnuje odměnám, které souvisejí se spokojeností zaměstnance s pracovní činností, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti. Tyto odměny se nazývají vnitřními odměnami a organizace je může ovlivňovat třeba tím, že vytváří pracovní úkoly šité přímo na míru pracovníkovi. Velký význam má autonomie práce, která přináší zaměstnanci do určité míry volnost a možnost vlastní kontroly nad stanovenými úkoly a cíly. Dalším významným prvkem jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníkem, korektní pracovní vztahy celkově, spravedlivé hodnocení a odměňování a vytváření příznivého pracovního prostředí.

3.1 Systém odměňování

Systém odměňování, jak popisuje Barták (2011), vytváří spravedlivou, srovnatelnou a srozumitelnou mzdovou a platovou strukturu. Slouží ke stanovení výše mzdy za vykonanou práci, která vychází z filozofie a strategie odměňování organizace. Na strategii odměňování působí celá řada faktorů, které zaměstnavatele ovlivňují a je jimi omezen. Patří mezi ně legislativa, situace na trhu práce, technologické změny, životní styl, mzdy u konkurence, nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací dle různorodosti odvětví, místa a regionu, ale také objem použitelných mzdových prostředků organizace, struktura zaměstnanců, organizační struktura, klima organizace a kolektivní vyjednávání.

„Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 320)

System odměňování tvoří dle Armstronga (2007):

- politika, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování;
- postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny;
- procesy týkající se hodnocení práce a individuálního výkonu;
- procedury prováděné s ohledem na udržení systému a zajištění účinného, pružného fungování a zabezpečení, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

Je také nereálné domnívat se, že: „zavedení „pay for performance“, platu dle výkonu, změní jako zázrakem přes noc každého ve výkonného a motivovaného jedince“. (Emans, Kersten In: Wagnerová, 2008, s. 18) Pokud není zajištěna naprostá spravedlnost systému odměňování, mohou působit motivační účinky naopak i negativně.

Při zpracování zásad mzdové politiky je třeba si uvědomit, že jde o hmotnou a nehmotnou formu odměňování a musí být respektována relativní spravedlnost systému, jeho transparentnost, informovanost a nelze připustit bezdůvodné rozdíly v pevných složkách mzdy ve stejných pracovních pozicích. Mzdový systém musí dodržovat zákony a předpisy, mít nastaven kontrolní mechanismus a přispívat k dobré image firmy a udržení prestiže zaměstnavatele na trhu práce. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

3.2 Cíle systému odměňování

Cíle systému odměňování by podle Armstronga (2007) měly:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení, odměňovat je za hodnotu, kterou přinášejí;
- odměňovat správné věci, které jsou důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy odměňování, které uznává jak hmotné, tak i nehmotné formy odměny;
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;

- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu;
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – správné odměňování v porovnání s jinými lidmi v organizaci a jednotlivými pracemi v organizaci;
- důsledně jednat a rozhodovat o odměně;
- jednat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

Barták (2011) doplňuje cíle systému odměňování mimo základní funkce, kompenzace pracovníků za odvedenou práci, o řadu dalších funkcí:

- motivovat vyšší odměny pracovníky nejen za dosažené výsledky, ale i za jejich znalosti, zkušenosti a schopnosti;
- přispívat k zainteresovanosti pracovníků na zlepšování kvalifikace a schopností;
- zabezpečovat pracovníkům uspokojování jejich potřeb, stabilitu a perspektivu;
- dávat zaměstnancům možnost seberealizace v práci, která je uspokojuje, má jistou společenskou prestiž a dosahují v ní uznání;
- přispět k optimalizaci nákladů práce a zároveň ke zlepšování konkurenceschopnosti organizace zkvalitňováním jejích pracovníků.

3.3 Mzdové formy

„Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 333)
 Smyslem mzdových forem je tedy, dle Koubka (2005), mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností.

Mzdových forem a jejich druhů existuje poměrně hodně a jejich poskytování je plně v kompetenci organizací. Koubek (2005) uvádí následující druhy mzdových forem:

- Časová mzda a plat – je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. Tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka, je nejpoužívanější základní mzdovou formou.

- Úkolová mzda – je efektivní formou při odměňování výrobních dělníků. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatňování této mzdy je nutné zajistit, aby byla zajištěna kontrola odváděného množství a kvality práce, aby byl výkon ovlivnitelný pracovníkem, a aby byla práce organizačně zabezpečena.
- Podílová mzda (provizní) - je uplatňována v obchodních činnostech nebo v některých službách. Pokud je odměna zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. Druhá forma je zčásti závislá na prodaném množství – pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že pracovník nemůže ovlivnit některé faktory související s prodejem.
- Mzdy za očekávané výsledky práce – jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec zaváže odvést za určité období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vyplatí pracovníkovi pevnou částku obsahující již určitou výkonnostní složku, neboť zná schopnosti a výkonnost pracovníka a oprávněně očekává splnění úkolů. Příkladem je smluvní mzda, ale i mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – je jedním z relativně nových pobídkových způsobů odměňování, odměna je vázána na schopnost pracovníka kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat. Každá další znalost je pak odměňována zvlášť.
- Dodatkové mzdové formy – zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Patří mezi ně:
 - odměna za úsporu času – bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma;
 - prémie – existují prémie dvojího druhu – periodicky se opakující za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, zpravidla při splnění určitého ukazatele a jednorázové, které odměňují mimořádný výkon, iniciativu, pracovní chování;

- osobní ohodnocení – se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků;
- odměňování zlepšovacích návrhů – tato pobídková forma je odvozeno od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů, které souvisejí se zlepšovacím návrhem. Může být vyplácena jednorázově nebo periodicky po určitou předem stanovenou dobu;
- podíly na výsledcích hospodaření organizace – je charakteristická pro podnikovou sféru a může mít tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu. Nejčastěji používanou variantou je podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku;
- zaměstnanecké akcie – organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou hodnotu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace;
- scanlonův systém – jedná se o odměňování na základě úspory nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. Náklady práce se zjišťují porovnáním současné produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu;
- příplatky k mzdám či platům mohou být povinné dle zákona nebo nepovinné, dobrovolné na základě dohody v rámci kolektivního vyjednávání, příkladem jsou příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování a další;
- ostatní výplaty – jde o formy dodatečného zvýhodnění zaměstnance, tzv. 13 plat, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, pracovní výročí, ale i náborový příspěvek k přilákání uchazečů, které se běžně nazývá „zlaté uvítání“, odstupné, odměny pracovníkům odcházejícím do důchodu či odměny za úsilí k získání určité kvalifikace či vzdělání.

3.4 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“ (Koubek, 2005, s. 297) Mnohdy se však

stává, že zaměstnanci ani netuší jaké výhody jsou organizací nabízeny, nebo že některé zaměstnanecké výhody konzumují povinně, aniž by si je skutečně přáli. Pro zvýšení efektivity systému zaměstnaneckých výhod a jejich příznivého účinku na motivaci pracovníků je nutné, aby se organizace zajímala o výhody, které pracovníci preferují a srozumitelně a jasně je informovala o zavedení výhod. Koubek (2005) dělí zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- výhody sociální povahy – mezi ně patří životní pojištění, půjčky, jesle, mateřské školy, důchody poskytované organizací;
- výhody, které mají vztah k práci – stravování, výhodnější prodej firemních produktů zaměstnanců, vzdělávání;
- výhody spojené s postavením v organizaci – užívání firemních automobilů, placení telefonu, firemní oděv a další.

Preference pracovníků ve výběru zaměstnaneckých výhod jsou různé. Ovlivňuje je celá řada působících faktorů jako je věk, rodinný stav, pohlaví, životní zkušenosti, pracovní podmínky, životní prostředí, životní styl a mnoho dalších. Organizace začaly proto nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. kafetéria systém, který poskytne pracovníkovi možnost svobodného rozhodnutí výběru zaměstnanecké výhody z nabídky dle jeho vlastního zájmu. Cílů kafetéria systému je hned několik, např. snížení fluktuace, zvýšení atraktivity zaměstnavatele, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k pracovnímu výkonu, posílení osobní zodpovědnosti za rozhodování. (Dvořáková a kol., 2007)

3.5 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny výše uvedené formy odměn – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější. Všechny stránky odměny jsou, dle Armstronga (2007), vzájemně provázány a propojují vliv dvou hlavních kategorií, jak je demonstrováno v tabulce 2, – transakčních odměn (hmotné, hmatatelné odměny týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod) a relačních odměn (nehmotné odměny související se vzděláváním, zkušenostmi, zážitky z práce a rozvojem).

Tabulka 2: Složky celkové odměny

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

Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 521

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi.“ (Armstrong, 2007, s. 521). Pojetí celkové odměny se věnuje každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení z práce. Cílem je maximalizovat celkový dopad systému odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Výhodami celkového odměňování, dle Armstronga (2007), jsou:

- hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí;
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – využívání relačních i transakčních odměn ovlivňuje pracovníky v pozitivním směru;
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb;
- řízení talentů – vztahové odměny pomáhají zavést pozitivní psychologickou smlouvu, která může vytvářet konkurenceschopnost organizace a odlišnost na trhu práce.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Vznik a charakteristika společnosti

Kapitola je věnována představení společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. a seznámí s charakteristikou, hlavní činností, vývojem a finančnímu hospodaření společnosti.

Informace k této kapitole byly získány z Výroční zprávy společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. za obchodní rok 2012/2013 a obchodní rok 2013/2014, dále byly použity informace dostupné z internetových stránek společnosti, z interních materiálů společnosti a na základě rozhovorů se zaměstnanci, především s personální a finanční ředitelkou.

Společnost HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. se sídlem Praha, Chlumecká 2398, Horní Počernice, PSČ: 193 00 vznikla 7. září 1992. Je nástupnickou společností, na kterou přešlo k 1. březnu 2009 v důsledku fúze sloučením jmění zanikající společnosti Hornbach Immobilien Plzeň, a.s.. Vlastníkem společnosti je z 99,997% společnost HORNBACH International GmbH a z 0,003% společnost Hornbach-Baumarkt-Aktiengesellschaft, které sídlí v Bornheimu b. Landau ve Spolkové republice Německo. Základní kapitál společnosti činí 600 000 000,- Kč (tento vklad je splacen v plném rozsahu). Hlavní činností společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. je dle obchodního rejstříku:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- zednictví;
- obchod se zvířaty určený pro zájmové chovy;
- truhlářství a podlahářství;
- vodoinstalatérství, topenářství;
- malířství, lakýrnictví a natěračství.

Společnost provozuje 9 marketů v České republice - v Praze Černém Mostě, Brně, Ostravě Svinově, Praze Řepích, Hradci Králové, Olomouci, v Plzni, Ostravě-Vítkovicích a v Čestlicích u Prahy. Markety v Hradci Králové, Olomouci, Ostravě-Vítkovicích a v Čestlicích jsou vlastněny společností HORNBAACH Immobilien HK s.r.o. a společnost si je pronajímá.

4.2 Expanze koncernu HORNBAACH

Koncern HORNBAACH je jedním z největších provozovatelů tzv. hobbymarketů v Evropě. Jak uvádí internetové stránky: *„Jako jediná rodinná firma registrovaná na burze v oboru DIY se může HORNBAACH ohlédnout zpět za historií pokrývající pět generací.“*

V roce 1980 byl zahájen provoz první velkoplošné prodejny tzv. „Stavební megamarket“ s prodejní plochou 8.000 m². V letech 1981 až 1989 zakládá společnost 16 marketů v celém jižním Německu. Sortiment zahrnuje zatím 50.000 druhů zboží. V roce 1991 po pádu berlínské zdi staví firma jako první podnik v oboru pro kutily v nových spolkových zemích velké markety pro stavbu, dílnu a zahradu ve standardní podobě. Zahajují Drážďany a market se stává největším v Německu. Od roku 1994 tempo firemní expanze roste, do konce 90. let se otevírá ročně v průměru osm nových marketů. V roce 1996 HORNBAACH expanduje poprvé do zahraničí. V této době vznikají markety v Rakousku, Holandsku, České republice, Lucembursku a Švýcarsku. V současné době provozuje koncern HORNBAACH 138 marketů v devíti zemích a zaměstnává přes 16.000 zaměstnanců.

Firma HORNBAACH BAUMARKT CS s. r. o. v České republice byla založena již v roce 1992, ale trvalo ještě dalších šest let, než byla pro zákazníky otevřena první velkoobchodní prodejna HORNBAACH v Praze na Černém Mostě. Další následoval v únoru roku 2000 v Brně, v září stejného roku v Ostravě a o dva roky později v prosinci 2002 v Praze Řepích, který byl 100. marketem koncernu. V roce 2004 expanduje společnost na Slovensko a v Bratislavě otevírá první market. Na jaře roku 2005 další market v Košicích a na podzim roku 2005 společnost otevírá v Hradci Králové svoji pátou filiálku v České republice. V roce 2007 je otevřen další obchodní dům v Olomouci.

V roce 2011 byly otevřeny další dvě velkoprodejny, a to v Plzni a v Ostravě. Jak uvádí o hobbymarketu v Plzni Šašková (IDNES, 2011): „Výjimečný bude i takzvaným drive-in systémem. Zákazníci si totiž budou moci pro sádrokartony, fošny a další materiál jezdit autem do prodejny až k regálu.“ Posledním obchodním domem, který společnost otevřela v České republice a zároveň třetím v Praze bylo slavnostní otevření nové prodejny v březnu 2014 v Čestlicích.

4.3 Finanční hospodaření společnosti

V porovnání posledních tří účetních období se výsledek hospodaření společnosti pohyboval směrem dolů. Tento trend je způsoben dozvuky finanční krize, která se bohužel nevyhnula ani této branži. I přes nepříznivý vývoj společnost stále expanduje a ve výsledku hospodaření se odrážejí zvýšené náklady na rozvoj.

Výše tržeb za uvedená období odpovídají situaci na trhu, který se stává v posledních letech vysoce konkurenční a působí na něm řada řetězců s dlouholetou tradicí a mezinárodními zkušenostmi. I přes tento vývoj si společnost udržuje stále svou významnou pozici na trhu v oblasti provozování hobbymarketů „Do-It-Yourself“.

Tabulka 3: Výsledky hospodaření

Výsledky hospodaření			
Účetní období (účetní období 12 měsíců, počínaje 1.3. a končící 28.2.)	2013/14 (v tis.Kč)	2012/13 (v tis.Kč)	2011/12 (v tis.Kč)
Výsledky hospodaření	143 622	201 245	255 893

Zdroj: interní dokument společnosti (přehled vytvořen autorkou)

Tržby z prodeje zboží jsou realizovány v tuzemsku. Kromě tržeb z prodeje zboží společnost vykazuje tržby z titulu prodeje vlastních výrobků a služeb. Výše tržeb zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4: Informace o tržbách

Informace o tržbách						
Účetní období ¹⁾	2013/14 (v tis.Kč)	v %	2012/13 (v tis.Kč)	v %	2011/12 (v tis.Kč)	v %
Tržby						
Tržby z prodeje zboží - stavba ²⁾	3 664 473	78,5	3 719 708	77,7	3 868 409	77,7
Tržby z prodeje zboží - zahrada ³⁾	1 005 054	21,5	1 068 290	22,3	1 111 829	22,3
Tržby z prodeje zboží celkem	4 669 527	100	4 787 998	100	4 980 238	100
Tržby za prodej výrobků a služeb	62 163		59 919		64 405	

¹⁾ účetní období 12 měsíců, počínaje 1.3. a končící 28.2.

²⁾ Stavba obsahuje sortiment: stavebniny, tapety, vnitřní dekorace, barvy, podlahové krytiny, železářství, elektro, nářadí, dřevo, desky, obklady, dlažba, sanitární keramika, stavební díly, malířské potřeby.

³⁾ Zahrada obsahuje sortiment: dekorace květiny a dekorace zahrada, zahradní přístroje, hnojiva, rostliny, ploty, nábytek, fan shop, zvířata a krmiva.

Zdroj: interní dokument společnosti (přehled vytvořen autorkou)

4.3.1 Mzdové náklady společnosti

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti činil ke konci obchodního roku 2013/2014 (rok končící 28. únorem 2014) 1 141, mzdové náklady činily 417 421 tis. Kč, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly ve výši 141 851 tis. Kč. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nejsou po lhůtě splatnosti. Následující obrázek zobrazuje přehled nákladů a počty zaměstnanců za poslední tři účetní období.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců a osobní náklady

Počet zaměstnanců a osobní náklady				
Účetní období ¹⁾	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Sociální náklady (v tis. Kč)
2013/14	1 141	428 008	141 851	15 938
2012/13	1 134	417 333	138 100	15 332
2011/12	1 157	427 463	142 255	14 700

¹⁾ účetní období 12 měsíců, počínaje 1.3. a končící 28.2.

Zdroj: interní dokument společnosti (přehled vytvořen autorkou)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Informace uvedené v této kapitole byly použity z následujících interních dokumentů společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o.: Brožura „Hodnocení zaměstnance v HORNBACHU“ 06/13 CZ, školící materiály pro hodnotitele, prezentace „Hodnocení zaměstnanců“.

Systém hodnocení zaměstnanců hlavní správy společnosti a zaměstnanců obchodních středisek v České republice tvoří průběžné neformální hodnocení nadřízeným během roku a navazující roční formální hodnocení nadřízeným pracovníkem. Hodnocení zaměstnanců se provádí pravidelně jednou ročně, ke konci obchodního roku, který je dvanáctiměsíčním obdobím začínajícím 1.3. a končícím 28.2. Během měsíce listopadu a prosince vyplňují hodnotitelé hodnotící formuláře a hodnocení zpracovávají a evidují v elektronické podobě. Závěrečné motivačně hodnotící rozhovory se konají během ledna a února do 28.2.

5.1 Cíle systému hodnocení zaměstnanců

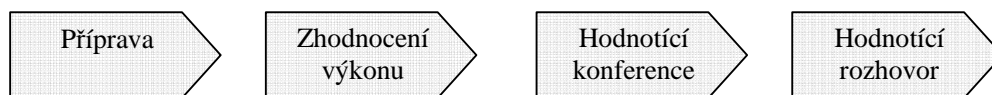
Cílem systému hodnocení ve společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. je:

- objektivnější hodnocení pro všechny zaměstnance;
- transparentnost výkonu a potenciálu jako základ pro další osobní rozvoj;
- dosažení jasné diferenciací výkonu a umožnit systematické personální plánování;
- základ pro vývoj mzdy s orientací na výkon.

5.2 Fáze systému hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. můžeme rozdělit do čtyř fází: přípravná fáze, zhodnocení pracovního výkonu, konání hodnotících konferencí a hodnotících rozhovorů.

Obrázek 5: Časový průběh procesu hodnocení zaměstnanců



Zdroj: interní dokument společnosti (obrázek vytvořen autorkou)

1) Příprava zahrnuje:

- aktualizaci školících podkladů a proškolení hodnotitelů v dovednostech potřebných pro hodnocení, tj.: vedení hodnotícího rozhovoru, stanovování cílů, poskytování zpětné vazby, vyplňování formulářů, jak se vyhnout hodnotitelským chybám atd.;
- informování zaměstnanců společnosti o konání hodnocení, o jeho cílech, průběhu a věnování pozornosti přípravě na hodnotící rozhovor. Je důležité, aby informování probíhalo v dostatečném časovém předstihu nejen v tištěné formě, ale i jinými způsoby. Ve společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím distribuce tištěné brožury, kterou obdrží každý zaměstnanec, vyvěšením informací na místech k tomu určených, informováním ze strany managementem společnosti během interního televizního vysílání a především projednáním otázek týkajících se hodnocení mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci;
- informování hodnotitelů o časovém průběhu a o termínech hodnocení a zpracování formulářů elektronicky včetně následného naplánování termínů týmového hodnocení tzv. hodnotících konferencí.

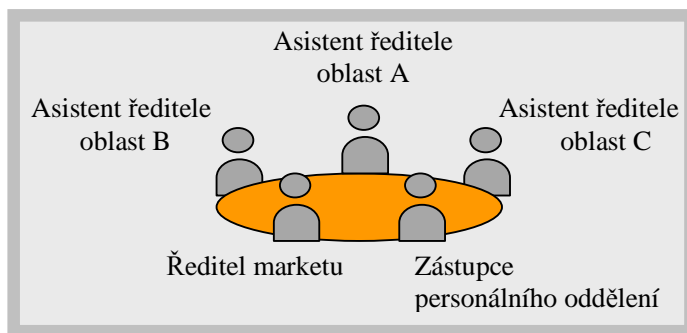
2) Zhodnocení pracovního výkonu spočívá ve:

- zjišťování informací pozorováním pracovníků při práci, při řešení úkolů, ve stresových situacích, které probíhá během celého sledovaného období, shrnutí těchto poznatků provádí přímý vedoucí nadřízený pracovník;
- zaznamenání hodnocení včetně zdůvodnění jednotlivých kritérií písemnou formou do formulářů;
- zadání hodnocení (obsahuje dvě části - posouzení výkonu a zhodnocení potenciálu) do systému, které je podkladem nejen pro hodnotící konferenci, ale především vodítkem pro hodnotící rozhovor se zaměstnancem a také k porovnání hodnocení s výsledky hodnocení za minulé období.

3) Hodnotící konference

Hodnotící konference se konají v návaznosti na zhodnocení pracovního výkonu a za účasti vedoucích pracovníků-hodnotitelů příslušného obchodního střediska a moderátora (zástupce personálního oddělení), který hodnotící konferenci řídí. Hodnotitelem jsou předložena a zdůvodněna všechna jeho hodnocení. Účastníci konference se vyjadřují k hodnocení kolegy a posuzují si hodnocení navzájem. Je tak docílena objektivita hodnocení a zvyšuje jeho kvalitu. Přínosem hodnotící konference je právě transparentnost v hodnocení pracovního výkonu a zjištěném potenciálu. Záměrem konference je najít společné jednotné měřítko pro posuzování. Hodnotitelé odsouhlasí výsledky hodnocení nebo je mohou vyvrátit a zcela pozměnit. Změny a úpravy hodnocení jsou poté opět zdokumentovány a stávají se podkladem k hodnotícímu rozhovoru. Hodnotící konference má vliv na férové a spravedlivé rozhovory se zaměstnanci.

Obrázek 6: Skladba hodnotící konference



Zdroj: interní dokument společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s.r.o., 6/2013

4) Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor tvoří závěr hodnocení zaměstnanců. Probíhá mezi přímým nadřízeným vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Přímý vedoucí pracovník zná úkoly pracovního místa, kompetence svého podřízeného a budoucí plány. Hodnotící rozhovor má následující části:

- sebehodnocení zaměstnance – zaměstnanec zhodnotí vlastní výkon, mimořádné výkony, úspěchy i neúspěchy, navrhne opatření pro jeho další profesní rozvoj;

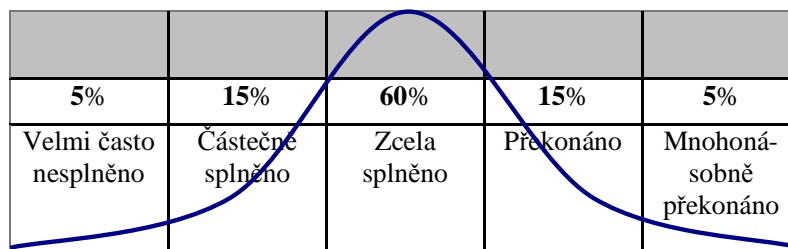
- zpětná vazba vedoucího pracovníka – vedoucí pracovník podá zpětnou vazbu na hodnocení a zdůvodní výsledky hodnocení pracovního výkonu, provede zpětnou vazbu k potenciálu zaměstnance, zkontroluje cíle z předchozího hodnotícího období;
- sjednání dohody o dalším rozvoji zaměstnance – vedoucí pracovník shrne spolupráci v posledním roce a odsouhlasí rozvojové cíle zaměstnance pro nadcházející období, obě strany podepíší vyplněný formulář, který je poté naskenován do systému a originál uložen do osobní složky zaměstnance, kam má přístup přímý nadřízený a personální oddělení.

Cílem hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem je podání zpětné vazby k výsledkům jeho práce za uplynulý rok. Jde o diskuzi mezi nadřízeným vedoucím pracovníkem a zaměstnancem o cílech jeho dalšího rozvoje a zjištění jeho spokojenosti na pracovišti.

5.3 Kritéria pro posouzení výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců společnosti je hodnocen na základě 10 hlavních kritérií. Posouzení výkonu vedoucího pracovníka se hodnotí dle 10 stejných kritérií včetně dalších 7 kritérií, která jsou zaměřena na vedoucí a řídicí schopnost a mají v hodnocení dvojnásobnou váhu. Kritéria jsou hodnocena na základě slovní stupnice, která je rozdělena na tři stupně: částečně splněno, zcela splněno či překonáno. Jednotlivá kritéria jsou sečtena a výsledkem je počet bodů, na základě kterých se zaměstnanec dostává do jedné z níže uvedených 5 skupin slovního hodnocení. Maximální počet dosažených bodů je 100. V systému hodnocení je použito a dodrženo rozdělení výkonu dle tzv. Gaussovy křivky jak ukazuje obrázek 7. Některými zaměstnanci je tento způsob rozdělení vnímán za nucené zařazení zaměstnanců do nastavených kategorií tak, aby bylo dosaženo procentuálního rozdělení.

Obrázek 7: Rozdělení výsledků hodnocení



Zdroj: interní dokument společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s.r.o., 6/2013

Hodnotící kritéria pro zaměstnance jsou následující:

- 1) Kvalita práce: zaměstnanec pracuje efektivně a soustředěně, úkoly plní svědomitě a spolehlivě, kontroluje výsledky práce a podává zprávy o stavu pracovního procesu.
- 2) Vytížení: Zvládá i ve špičkách velké množství práce, plní dobře své úkoly i v časové tísní, zůstává klidný a jedná rozvážně, zvládá v zadaném čase požadované množství práce.
- 3) Orientace na zákazníka: je zákazníkovi k dispozici a v případě potřeby ho aktivně oslovuje, je ochotný a vstřícný, vystupuje jistě a vlídně.
- 4) Orientace na proces: zaměstnanec ovládá procesy relevantní pro danou pracovní oblast, podporuje realizaci nových procesů, zná svou roli v procesu a následné procesní postupy.
- 5) Vlastní motivace: k úkolům přistupuje samostatně a bez vyzvání, je ctizádostivý a navzdory překážkám a obtížím prosazuje důsledně vlastní cíle, je ochoten řešit problémy a komplikace, přináší návrhy z vlastní iniciativy, zkouší alternativní možnosti.
- 6) Odborné znalosti: má požadované odborné znalosti, používá je a stále si je doplňuje, ovládá pracovní prostředky a metody.
- 7) Organizace práce: postupuje systematicky a se zaměřením na cíl, dodržuje termíny, racionálně určuje priority, pracovní prostředí udržuje v dobrém stavu.
- 8) Ochota k dalšímu vzdělávání a změnám: zaměstnanec je připraven převzít nové úkoly, informuje se o souvislostech a vytváří si širší pohled, využívá zkušeností a znalostí svých kolegů.

- 9) Schopnost komunikace: pozorně a aktivně naslouchá, používá vhodný písemný a ústní způsob vyjadřování, komunikuje jasně a cíleně, komplexní situace popisuje srozumitelně, poskytuje a aktivně vyžaduje zpětnou vazbu.
- 10) Chování v kolektivu: zapojuje se do kolektivu, spolupracuje s ostatními týmy konstruktivně. Chování vůči kolegům je bezproblémové, ochotně pomáhá ostatním kolegům, je ochotný ke kompromisům.

Hodnocení vedoucích pracovníků obsahuje navíc kritéria zaměřená na řídicí schopnosti:

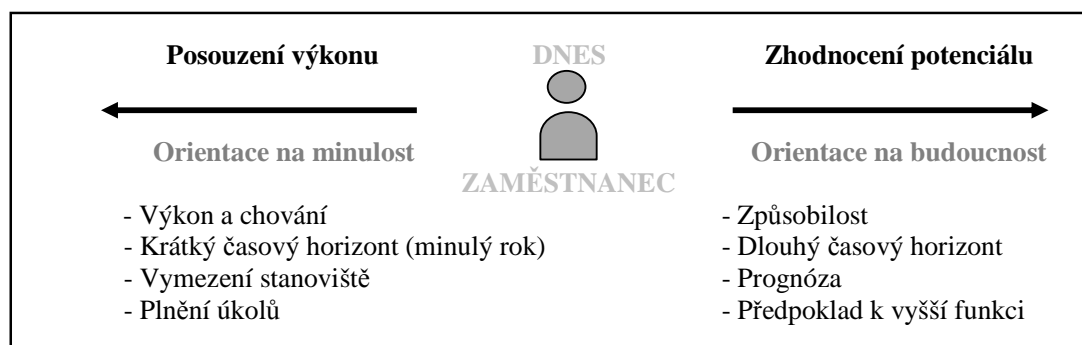
- 1) Stanovení cílů: odvozuje cíle pro vlastní oddělení, sjednává se zaměstnanci konkrétní a splnitelné cíle, podporuje zaměstnance při dosahování cílů.
- 2) Komunikace se zaměstnanci: vedoucí pracovník aktivně vyhledává dialog se zaměstnanci, prosazuje pravidelnou komunikaci, předává důležité informace zaměstnancům včas.
- 3) Rozhodování: zapojuje zaměstnance podle možnosti do rozhodovacího procesu, při rozhodování respektuje zájmy firmy, vysvětluje důvody rozhodnutí, přebírá plnou odpovědnost za rozhodnutí a důsledně je plní.
- 4) Delegování: podle schopností a znalostí deleguje úkoly odpovědnost na zaměstnance, zajišťuje nezbytné prostředky a podmínky.
- 5) Motivování: vytvářením vhodných podmínek umožňuje zaměstnanci dosahovat úspěchů. Chválu a kritiku používá konstruktivně a uznale, věnuje čas prosbám zaměstnanců.
- 6) Rozvoj zaměstnance: zná silné a slabé stránky vlastních zaměstnanců a cíle jejich profesního rozvoje, podporuje rozvoj zaměstnanců vhodnými úkoly a opatřeními.
- 7) Důslednost a kontrola: důsledně kontroluje cíle a úkoly, zapojuje zaměstnance do kontroly, zajišťuje transparentnost dosažení cílů.

5.4 Význam potenciálu v systému hodnocení

Zhodnocení potenciálu je nedílnou součástí procesu hodnocení zaměstnance. Má velký význam při personálním plánování, při obsazování nových míst z interních zdrojů nebo při povyšování zaměstnanců. Informuje o tom, zda a kdy může zaměstnanec

převzít další úkoly a odpovědnosti. Zda může zastávat vyšší pracovní pozici. Potenciál je zjišťován nejdříve bez ohledu na mobilitu zaměstnance, věk a osobní rozvoj posuzovaného zaměstnance. V dalším kroku se získávají informace o tom, zda je zaměstnanec ochoten a připraven převzít nové úkoly a zastávat novou roli.

Obrázek 8: Význam potenciálu



Zdroj: interní dokument společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s.r.o., 6/2013

Pro účely zjišťování potenciálu zaměstnance používá společnost následující hodnotící kritéria:

- 1) Požadavky na pracovní výkon: zaměstnanec je stále ochoten zlepšovat svůj výkon, má zájem o další postup v kariéře, z vlastní iniciativy plní náročné úkoly.
- 2) Schopnost učení a ochota ke změnám: zaměstnanec rád přebírá úkoly mimo vlastní oblast odpovědnosti, umí se rychle vyrovnat se změnami, sleduje se zájmem nové nápady.
- 3) Intelektové schopnosti: při řešení problému postupuje logicky a organizovaně, přijímá rozhodnutí na základě čísel, dat a skutečnosti, disponuje rychlou chápavostí, má hluboké odborné znalosti ve svém oboru.
- 4) Motivace k řídicí činnosti: zaměstnanec rád přebírá řídicí roli, rád řídí lidi, je empatický, umí druhé strhnout a přesvědčit, okolí jej v řídicí roli rychle akceptuje.

Hodnotící kritéria se kombinují s výběrem časového období, pro které je personální změna možná:

- vertikální změna v krátké době: zaměstnanec má jednoznačný potenciál pro převzetí vyšší pracovní pozice, zaměstnance je třeba vzít v úvahu jako kandidáta pro další obsazování míst;

- vertikální změna – cca za 3 roky: převzetí vyšší odborné nebo řídicí funkce zaměstnancem přichází v úvahu přibližně za 3 roky, pro konkrétní změnu je však nutné přijmout opatření k jeho dalšímu rozvoji;
- beze změny: zaměstnanec je pro stávající pozici vhodný, zaměstnanec je zde spokojen a nemá zájem převzít vyšší funkci.

5.5 Návaznost hodnocení zaměstnanců na proces odměňování

Informace uvedené v této kapitole byly použity z brožury prémiového řádu společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o. Ve společnosti jsou uplatňovány tyto mzdové složky: základní měsíční fixní mzda a prémie jako dodatková mzdová forma. Prémie jsou vypláceny v následujícím rozsahu:

- 1) Zaměstnanci obchodních středisek jsou při splnění plánu celkového obratu odměňováni obratovou kvartální prémie. Výši prémie ovlivňuje výsledek ročního hodnocení zaměstnance. Na základě výsledků hodnocení obdrží zaměstnanec stupeň bonusu. Tento stupeň vyjádřený procentuálně je podkladem pro výpočet prémie. Noví zaměstnanci začínají s bonusem 4%. Nejvyšší stupeň bonusu je pro všechny zaměstnance max. 16%. Bonus 11% až 16% platí pro zaměstnance s celkovým výsledkem „zcela splněno“ až „mnohonásobně překonáno“. Stupeň bonusu nad 10% musí být nově dosažen v každém obchodním roce, přičemž výchozí stupeň bonusu je max. 10%. Minimální výše bonusu jsou 2%. Při výsledném hodnocení „velmi často nesplněno“ je zaměstnanci snížen bonus a vyplácení prémie odpadá až do dalšího hodnotícího období. Svým individuálním výkonem ovlivní zaměstnanec podstatně výši své prémie.

Tabulka 6: Návaznost na prémie

Výsledek hodnocení	Stupeň bonusu
Mnohonásobně překonáno	+ 6%
Překonáno	+ 4%
Zcela splněno	+ 1%
Částečně splněno	- 2%
Velmi často nesplněno	- 4% + žádné prémie

Zdroj: interní dokument společnosti HORNBACH BAUMARKT CS s. r. o., 6/2013

- 2) Managementu společnosti a nákupcům je dána šance podílet se na úspěchu podniku podle výsledků obchodních středisek a příslušného oddělení nákupu. K tomu slouží jednotlivé dohody o úpravě prémie, jejichž cílem je posílit a honorovat zodpovědné a rovněž podnikatelské myšlení a jednání přinášející zisk.
- 3) Na základě koncernového výsledku (EBIT) je všem zaměstnancům společnosti vyplácena roční firemní prémie. Výši prémie ovlivní výsledek ročního hodnocení v podobě bonusu, který se promítne do výpočtu. Nárok na vyplacení této prémie vzniká při splnění podmínek, které jsou uvedeny v prémiovém řádu společnosti.
- 4) Zaměstnancům obchodních středisek je vyplácena mimořádná inventurní prémie. Tato prémie náleží zaměstnancům, pokud inventurní rozdíl za obchodní rok dosáhne stanovené procentuální hodnoty. Výše prémie je ovlivněna výší inventurního rozdílu. Podmínky pro splnění jsou uvedeny v interním sdělení společnosti.

Společnost HORNBAACH BAUMARKT CS s. r. o. nabízí zaměstnancům celou řadu zaměstnaneckých výhod:

- dovolená nad zákonný rámec (2 týdny);
- příspěvek zaměstnavatele na stravování;
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění;
- příspěvek na dovolenou a Vánoce;
- věrnostní odměna za dlouhodobý pracovní poměr u společnosti;
- nabídka nealkoholických nápojů, čaje, kávy za zvýhodněnou cenu na pracovišti;
- očkování proti chřipce;
- zaměstnanecký odprodej akcií za zvýhodněnou cenu;
- zvýhodněné tarify u mobilního operátora pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Nárok na výše uvedené zaměstnanecké výhody vzniká splněním podmínek, které jsou uvedeny v interních směrnících společnosti.

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Empirické šetření bylo prováděno v nejstarším obchodním středisku HORNBAACH v Praze na Černém Mostě, které bylo doporučeno personální ředitelkou. Pro získávání dat byla vybrána dotazníková metoda. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s ředitelkou personálního oddělení. Jeho plné znění je přiloženo v příloze této práce.

Projekt této práce byl orientován na zjištění, zda proces hodnocení zaměstnance ovlivňuje motivaci a výkonnost pracovníka. Důvodem výběru tohoto tématu bylo rozkrýt jaká je spokojenost zaměstnanců na pracovišti a na základě domněnky vedení potvrdit či vyvrátit motivaci zaměstnanců.

Průzkum dotazníkového šetření byl proveden autorkou práce za podpory ředitele obchodního střediska. Během pracovních porad byli zaměstnanci seznámeni s konáním dotazníkového šetření a byly jim vysvětleny důvody šetření. Autorka zvolila papírovou formu dotazování. Sběr dat byl založen na samovyplňování, které je finančně a organizačně méně náročné. Pro zajištění anonymity odkládali respondenti vyplněné dotazníky do zabezpečeného sběrného boxu.

V této kapitole autorka čerpala informace z interních dokumentů (popisů pracovních míst), kde jsou popsány hlavní činnosti jednotlivých pozic. Autorka se zaměřila na největší skupiny zaměstnanců, kterými jsou prodavači a pokladní. Popisy těchto pracovních míst jsou přiloženy v příloze bakalářské práce.

Obchodní středisko HORNBAACH na Černém Mostě zaměstnávalo celkem 162 zaměstnanců zejména z Prahy a okolí. Vedení obchodního střediska představuje ředitel a jeho pět asistentů. Každý asistent odpovídá za jedno či dvě oddělení specializovaná na určitý sortiment, který je dělen na stavebniny, sanitární zboží, oddělení elektro/náradí, dekorace a zahradu. Tým prodavačů na prodejní ploše řídí vedoucí každého oddělení. Kromě těchto oddělení patří do tzv. prodejní části i oddělení příjmu a výdeje zboží. V prodejní části jsou obsazeny pozice vedoucího oddělení, prodavače a skladníka. Necelých 70% zaměstnanců tvořilo prodejní sektor, jak znázorňuje graf 1.

Mezi základní úkoly zaměstnanců prodejního oddělení lze uvést:

- poskytování kvalifikovaného poradenství a servisu zákazníkům;
- vedení prodejního rozhovoru orientovaného na projekt;
- péče o svěřený úsek (doplňovat zboží, provádět inventury zboží).

Požadavky na pozici prodavače:

- odborné znalosti v daném sortimentu;
- komunikační a prodejní dovednosti;
- kreativita a estetické cítění;
- zodpovědný přístup ke svěřeným úkolům a časová flexibilita;
- prozákaznická orientace;
- schopnost pracovat v týmu.

Neprodejním sektorem je oddělení pokladen, které tvoří druhou největší skupinu s 21% zaměstnanců, dále administrativní úsek (projektové a servisní centrum) se 4% zaměstnanců. V neprodejním sektoru pracují pokladní, administrativní pracovníci, písmomalířka, provozní technik a poradce pro profi zákazníky.

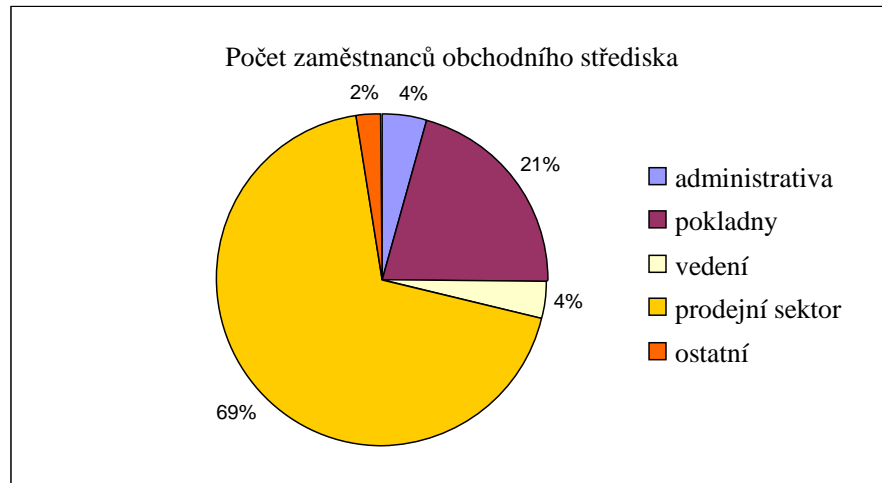
Uveďme hlavní činnosti pokladní:

- obsluhování zákazníků na pokladně;
- zodpovědnost za hotovostní a bezhotovostní transakce;
- péče o zboží, které je umístěné v pokladní zóně;
- komunikační dovednost, jak zvládat zákazníka v obtížných situacích.

Požadavky na pozici pokladní:

- přesnost, spolehlivost a zodpovědný přístup k zákazníkům;
- profesionální vystupování;
- schopnost pracovat v týmu.

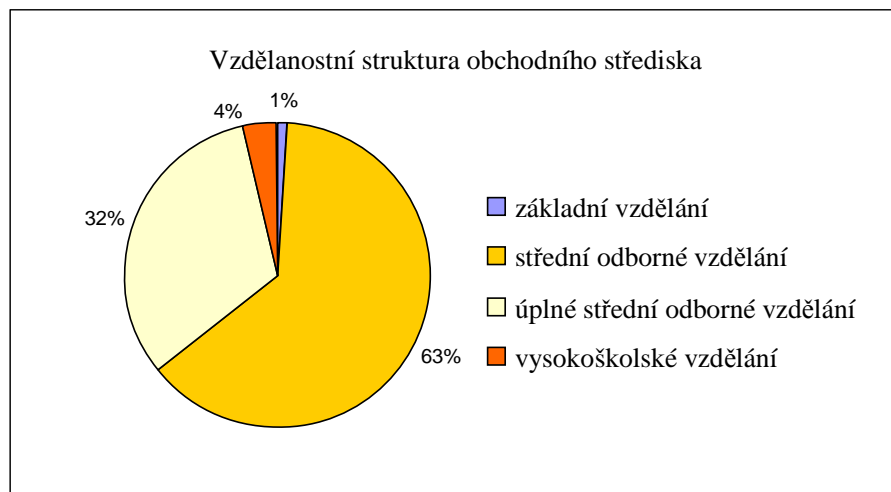
Graf 1: Počet zaměstnanců dle oddělení



Zdroj: interní dokument společnosti (graf vytvořen autorkou)

V obchodním středisku HORNBACH na Černém Mostě bylo k 28.2.2014 zaměstnáno 1% zaměstnanců se základním vzděláním, 4% zaměstnancům s vysokoškolským vzděláním, 32% vystudovalo střední školu s maturitou a 63% zaměstnanců jsou vyučení v oboru. Jedná se o vyučené řemeslníky.

Graf 2: Vzdělanostní struktura



Zdroj: interní dokument společnosti (graf vytvořen autorkou)

6.1 Analýza průzkumu

V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem průzkumu a požádáni o vyplnění statistických údajů k popisu zkoumaného souboru, tedy informace o pohlaví, věku, délce pracovního poměru a o pracovním zařazení.

První část dotazníku se zaměřuje na znalost a pochopení smyslu ročního hodnocení. Druhá část si klade za cíl zjistit mínění zaměstnanců k návaznosti ročního hodnocení na systém odměňování ve společnosti. Třetí část obsahuje hodnocení přímého nadřízeného, která značně ovlivňuje spokojenost zaměstnance na pracovišti. Všechny tři části obsahují uzavřené otázky. Čtvrtá část se skládá z otázek orientovaných na motivaci. V této části je uvedena kontrolní otázka č. 14 vztahující se k otázce č. 8, která se týká odborného rozvoje zaměstnance.

V uzavřených otázkách, s výjimkou otázky č. 12 a 13, je použita pětibodová škála, která obsahuje odpovědi: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a nevím. V otázce č. 12 seřazují respondenti motivační nástroje podle důležitosti a v otázce č. 13 vybírají z možných odpovědí tři nejdůležitější. Na závěr je dána možnost se vyjádřit a uvést vlastní názor.

Náklady spojené s aktivitami za účelem provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců s ročním hodnocením a jeho vliv na motivaci jsou vyčísleny v hodinách v následujícím rozsahu:

- sestavení návrhu dotazníku na základě konzultace s personální ředitelkou 2,00 hod.
- zpracování finální verze dotazníků 4,00 hod.
- tisk dotazníků v počtu 70 ks 0,30 hod.
- představení a informování zaměstnanců o dotazníkovém šetření 1,00 hod.
- sběr dotazníků a zpracování dat do MS Excel 3,00 hod.
- vyhodnocení dotazníků 30,00 hod. a více
- časové náklady na cestovné 2,00 hod.

Doba spojená s tvorbou a vyhodnocením dotazníkového šetření byla v celkovém fondu 42,30 hod. a více.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit a zmapovat:

- postoj zaměstnanců k otázkám ročního hodnocení a porozumění procesu;
- pohled zaměstnanců na souvislosti mezi hodnocením a odměňováním;

- jak posuzují řádoví zaměstnanci schopnosti a dovednosti svých přímých nadřízených;
- zda hodnocení a hodnotící rozhovor je vnímán jako motivační faktor a ovlivňuje pracovní výkonnost;
- informovat zaměstnance o všech zaměstnaneckých výhodách.

Hypotézy výsledků dotazníkového šetření:

1. Zaměstnanci si uvědomují význam a smysluplnost hodnotícího rozhovoru, neboť je shrnutím pracovních úspěchů, neúspěchů a podáním zpětné vazby.
2. Zaměstnanci znají návaznost ročního hodnocení na systém odměňování, neboť jsou v průběhu roku průběžně informováni o možnosti získání odměn za dobré hodnocení.
3. Zaměstnanci pozitivně hodnotí svého přímého nadřízeného, neboť jejich přímý nadřízený stanovuje dosažitelné cíle a srozumitelně podává zpětnou vazbu.
4. Roční hodnocení vnímají zaměstnanci jako motivační faktor, neboť postihuje celé období hodnocení pracovního výkonu.

6.2 Vyhodnocení získaných dat

Zkoumaný soubor byl tvořen převážně zaměstnanci prodejněho sektoru na pozici prodavač. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla necelých 34 %. Složení zkoumaného souboru z hlediska věku, pohlaví a délky pracovního poměru ve společnosti zobrazují tabulky 7, 8 a graf 3. Přes 40 % respondentů byla ve věku mezi 36-45 let. Což je věkem, kdy mají jedinci již představu o tom, jaká pracovní činnosti je zajímavá a mají praktické zkušenosti.

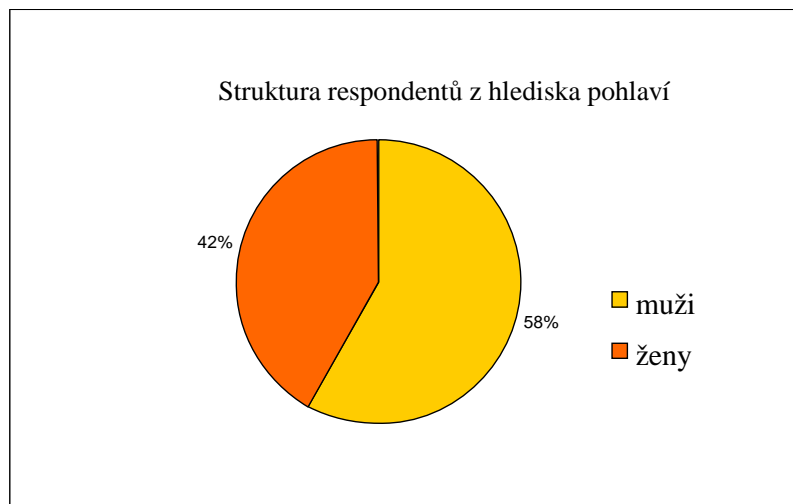
Tabulka 7: Struktura respondentů z hlediska věku

věk	do 25	26-35	36-45	46-55	nad 56
počet respondentů	4	16	22	10	3
počet v %	7%	29%	41%	18%	5%

Zdroj: autorka

Z celkového počtu 55 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 42% žen a 58% mužů.

Graf 3: Struktura respondentů z hlediska pohlaví



Zdroj: autorka

Ve zkoumané skupině bylo nejvíce zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti více než 10 let, přičemž převážná většina z této skupiny pracuje ve vedení a v prodejním sektoru.

Tabulka 8: Struktura respondentů z hlediska délky pracovního poměru

délka PP	vedení	pokladny	prodej	administrativa	ostatní	celkem
méně než rok		4	5	1		10
1-5 let		3	10	2	1	16
6-10 let		3	8	1		12
nad 10 let	5	2	7	1	2	17
celkem	5	12	30	5	3	55

Zdroj: autorka

6.2.1 Vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku

Otázka č. 1: Hodnotící kritéria pro hodnocení mé práce jsou mi známa.

První otázku zcela souhlasně hodnotilo 18,18% respondentů, 47,27% dotázaných spíše souhlasí s tvrzením, že znají hodnotící kritéria pro hodnocení jejich

pracovní činnosti. Odpověď „nevím“ nevedl žádný respondent. Lze tedy konstatovat, že více než polovina respondentů kladně hodnotí tuto otázku a jsou v dostatečné míře informováni zaměstnavatelem o kritériích, na základě kterých se hodnotí práce pracovníka. Zpochybnění znalosti hodnotících kritérií uvedlo 34,55% respondentů. Informovanost a vysvětlení otázek týkajících se hodnocení, kam kritéria bezesporu patří, vede ke ztotožňování zaměstnanců se systémem hodnocení a snadnější přijetí. Jak autorka práce uvedla v podkapitole 5.2 informovanost o systému hodnocení probíhá ve společnosti několika způsoby.

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 1

Otázka č. 1: Hodnotící kritéria pro hodnocení mé práce jsou mi známa.					
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	celkem
muž	7	18	5	2	32
žena	3	8	9	3	23
celkem	10	26	14	5	55
celkem v %	18,18%	47,27%	25,46%	9,09%	100%

Zdroj: autorka

Otázka č. 2: Zpětná vazba je mi poskytována jasně a srozumitelně.

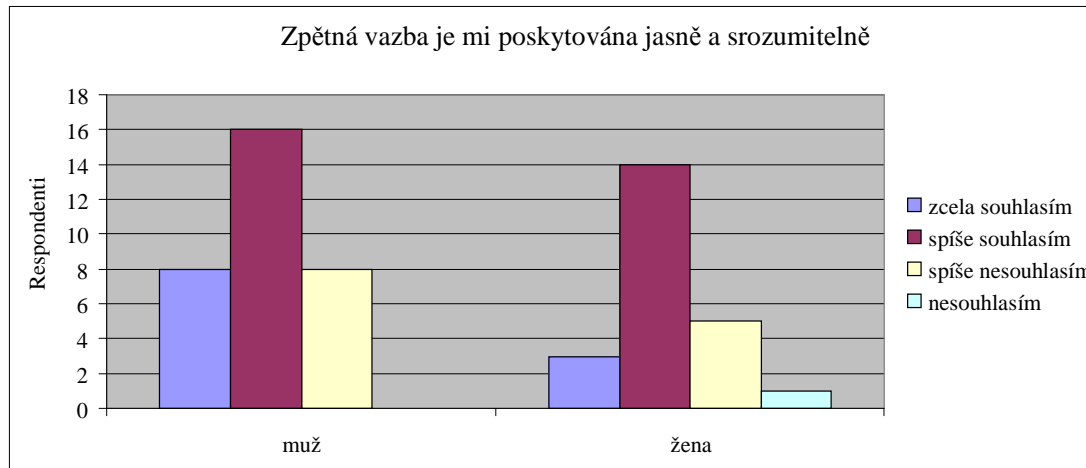
Poskytování jasných a srozumitelných informací je předpokladem pro správnou a účinnou zpětnou vazbu. 20% respondentů zcela souhlasí s tím, že zpětná vazba je poskytována jasně a srozumitelně, 54,55% spíše souhlasí s tímto tvrzením. Poskytování zpětné vazby od nadřízeného je tedy vnímáno a hodnoceno z necelých 75% dotázaných kladně. 24% respondentů spíše nesouhlasí a pouze jeden respondent z 55 dotázaných uvedl zápornou odpověď. Odpověď „nevím“ nebyla respondenty uvedena. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nadřízení většinou podávají srozumitelné a jasné zpětné informace svým podřízeným zaměstnancům o pracovním výkonu.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 2

Otázka č. 2: Zpětná vazba je mi poskytována jasně a srozumitelně.					
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	celkem
muži	8	16	8		32
ženy	3	14	5	1	23
celkem	11	30	13	1	55
celkem v %	20,00%	54,55%	23,64%	1,81%	100%

Zdroj: autorka

Graf 4: Vnímání zpětné vazby



Zdroj: autorka

Otázka č. 3: Hodnotící rozhovor považují za smysluplný a přínosný.

Hodnotící rozhovor považuje za smysluplný 18,18% respondentů. 56,36% respondentů se přiklání spíše k souhlasné odpovědi. Hodnotící rozhovor nepovažuje za přínosný celkem přes 25% dotázaných. Odpověď „nevím“ nebyla respondenty uvedena.

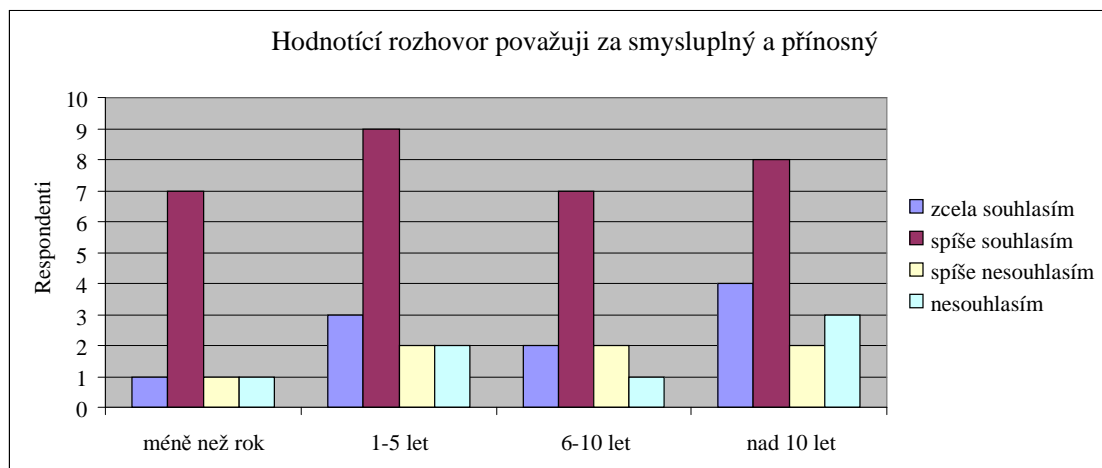
První hypotéza, která měla ověřit, zda si zaměstnanci uvědomují význam a smysluplnost hodnotícího rozhovoru se tímto potvrdila. Jak můžeme vyčíst z grafu 5, jednoznačně dominuje v každé skupině, která je rozlišena délkou pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti, počet kladných odpovědí.

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 3

Otázka č. 3: Hodnotící rozhovor považují za smysluplný a přínosný.					
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	celkem
méně než rok	1	7	1	1	10
1-5 let	3	9	2	2	16
6-10 let	2	7	2	1	12
nad 10 let	4	8	2	3	17
celkem	10	31	7	7	55
celkem v %	18,18%	56,36%	12,73%	12,73%	100,00%

Zdroj: autorka

Graf 5: Vnímání hodnotícího rozhovoru zaměstnancem



Zdroj: autorka

Otázka č. 4: Návaznost ročního hodnocení na systém odměňování ve společnosti je mi známa.

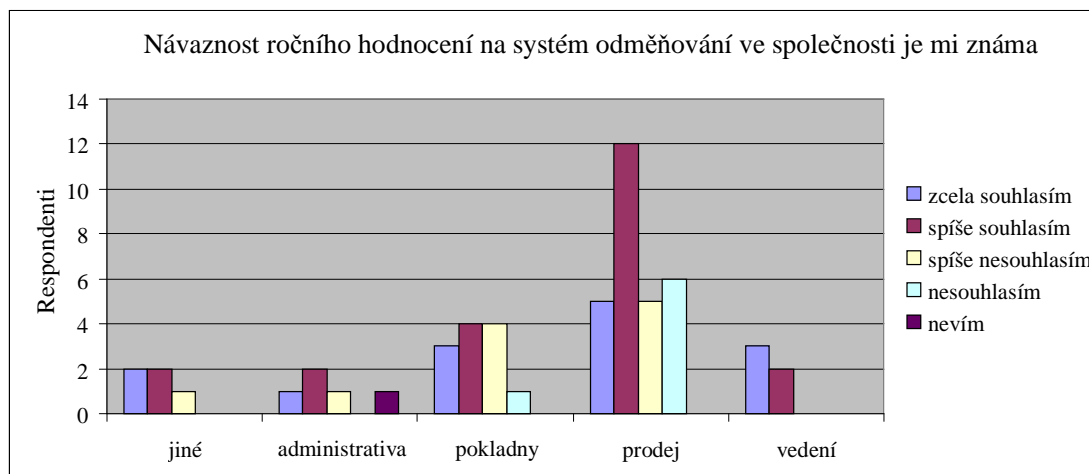
40% respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením, 25,45% dotazovaných souhlasí zcela. 20% respondentů spíše nesouhlasí a přes 12,73% nesouhlasí. Jeden respondent uvedl, že neví. Zaměstnanci ve vedení obchodního střediska odpovídali dle předpokladů autorky pozitivně, odpovědi respondentů z ostatních oddělení jsou rozloženy většinou do celé hodnotící škály, jak ilustruje graf 6.

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 4

Otázka č. 4: Návaznost ročního hodnocení na systém odměňování ve společnosti je mi známa.						
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nevím	celkem
vedení	3	2				5
prodej	5	12	5	6		28
pokladny	3	4	4	1		12
administrativa	1	2	1		1	5
jiné	2	2	1			5
celkem	14	22	11	7	1	55
celkem v %	25,45%	40,00%	20,00%	12,73%	1,82%	100,00%

Zdroj: autorka

Graf 6: Znalost návaznosti ročního hodnocení na systém odměňování



Zdroj: autorka

Otázka č. 5: Hodnocení pracovního výkonu má vliv na výši mé mzdy.

Otázku č. 5 autorka záměrně umístila do dotazníku, neboť na základě informací, které byly autorce poskytnuty, nemá roční hodnocení přímou souvislost se stanovením výše mezd zaměstnanců ve společnosti, ale má v současné době přímou návaznost na výpočet prémie. I přes tento fakt, se ke kladnému mínění přiklonilo překvapivě celkem 27 respondentů, z nichž 12 dotazovaných jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle jak 10 let. Nesouhlasné vyjádření zvolilo 24 respondentů. Čtyři zaměstnanci si nebyli jistí odpovědí a zvolili odpověď nevím. Z níže uvedeného přehledu vyplývá, že návaznost ročního hodnocení na odměňování není zaměstnancům zcela jasná.

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 5

Otázka č. 5: Hodnocení pracovního výkonu má vliv na stanovení výše mé mzdy.						
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nevím	celkem
méně než rok		6	1	2	1	10
1-5 let	1	4	7	3	1	16
6-10 let		4		6	2	12
nad 10 let	8	4	2	3		17
celkem	9	18	10	14	4	55
celkem v %	16,36%	32,73%	18,18%	25,46%	7,27%	100,00%

Zdroj: autorka

Otázka č. 6: Hodnocení pracovního výkonu má vliv na stanovení výše mé prémie.

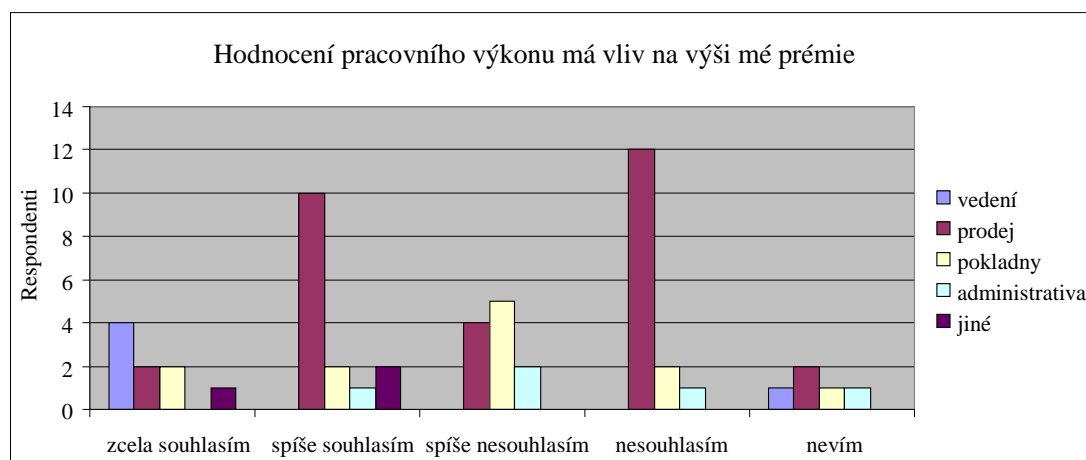
Výsledky vyhodnocení této otázky očekávala autorka s většinovým souhlasem. Skutečností je, že hodnocení kladnými a zápornými odpověďmi je téměř vyrovnané. Souhlasně odpovědělo 24 respondentů a 26 dotázaných nesouhlasně (tab. 14). Pět respondentů uvedlo nevím. Na základě výsledků hodnocení otázek č. 5 a 6, lze konstatovat, že zaměstnanci tedy nemají dostatečné informace o vlivu pracovního výkonu na odměňování.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 6

Otázka č. 6: Hodnocení pracovního výkonu má vliv na stanovení výše mé prémie.						
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nevím	celkem
vedení	4				1	5
prodej	2	10	4	12	2	30
pokladny	2	2	5	2	1	12
administrativa		1	2	1	1	5
jiné	1	2				3
celkem	9	15	11	15	5	55
celkem v %	16,36%	27,27%	20,00%	27,27%	9,09%	100,00%

Zdroj: autorka

Graf 7: Vliv hodnocení pracovního výkonu na výši prémie



Zdroj: autorka

Druhou hypotézu tvrdící, že zaměstnanci znají návaznost ročního hodnocení na systém odměňování, neboť jsou v průběhu roku průběžně informováni o možnosti získání odměn za dobré hodnocení, nelze tímto zcela potvrdit.

Otázka č. 7: Za svou práci jsem přiměřeně placen/a.

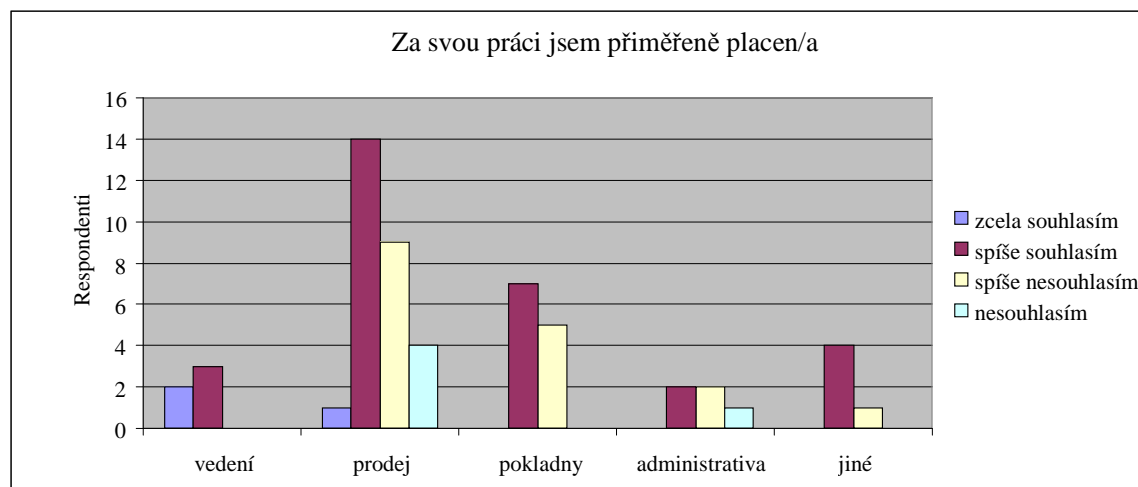
60% respondentů si myslí, že má přiměřenou mzdu (tab. 15). 40% dotazovaných je mínění, že jejich mzda neodpovídá výkonu. I přes tuto vyšší procentuální hodnotu nesouhlasných odpovědí, mohou být zaměstnanci motivováni, neboť účinnost motivace je závislá nejen na mzdě, ale na dalších faktorech, které jsou uvedeny v teorii této práce v kapitole 2 Motivace. Jedním z motivačních nástrojů jsou například zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům společnosti nabízeny v široké škále.

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 7

Otázka č. 7: Za svou práci jsem přiměřeně placen/a.							
	vedení	prodej	pokladny	administrativa	jiné	celkem	celkem v %
zcela souhlasím	2	1				3	5,45%
spíše souhlasím	3	14	7	2	4	30	54,55%
spíše nesouhlasím		9	5	2	1	17	30,91%
nesouhlasím		4		1		5	9,09%
celkem	5	28	12	5	5	55	100,00%

Zdroj: autorka

Graf 8: Za svou práci jsem přiměřeně placen/a



Zdroj: autorka

Otázky č. 8 až 11 zaměřené na hodnocení přímého nadřízeného.

Jak vyplývá z grafického znázornění (graf 9) respondenti hodnotí své přímé nadřízené ve všech čtyřech otázkách většinou pozitivně.

V otázkách č. 9 a 11 hodnotilo souhlasně 47 respondentů z celkového počtu 55 dotázaných (tab. 16). Pokud vedoucí pracovník umí určovat takové cíle, kterým zaměstnanec rozumí, jsou pro něj přiměřeně obtížné a splnitelné, přinášejí zaměstnanci uspokojení z dobře vykonané práce, nové výzvy a motivují k lepšímu výkonu. Zadávání vhodných cílů a úkolů odpovědnému zaměstnanci je bezesporu dovedností vedoucího pracovníka. Kritika ze strany nadřízeného je zaměstnanci vnímána zpravidla jako objektivní. Což může být vlivem dobře podané zpětné vazby, která ovlivní i její kladné přijetí a další jednání a chování pracovníka.

Otázku č. 8 vnímá pozitivně 31 respondentů, nesouhlasně 24. Zde vidí autorka možnost v podpoře ze strany zaměstnavatele formou nabídek odborných školení.

V otázce č. 10 je zapojováno do rozhodování a řešení pracovních úkolů 32 respondentů. 23 dotázaných se přiklání k nesouhlasným odpovědím. V této skupině se nacházejí převážně pokladní, jejichž spolurozhodování je do velké míry omezeno, neboť práce pokladní spočívá v dodržování firemních procesů a postupů.

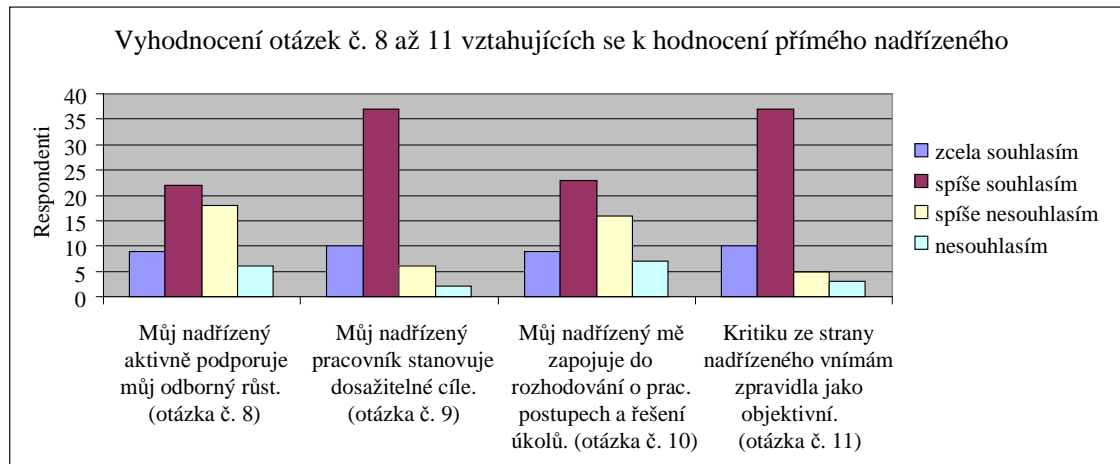
Třetí hypotéza, která měla ověřit, zda zaměstnanci pozitivně hodnotí svého přímého nadřízeného, který stanovuje dosažitelné cíle a srozumitelně podává zpětnou vazbu, se dle vyhodnocení otázek zaměřených na styl vedení přímého nadřízeného potvrdila. Z kladného hodnocení lze předpokládat, že respondenti mají většinou dobré vztahy s nadřízenými a pracovní prostředí může být vlivem těchto vztahů příjemné.

Tabulka 16: Vyhodnocení otázek č. 8, 9, 10 a 11

Vyhodnocení otázek vztahujících se k hodnocení stylu vedení přímého nadřízeného				
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst. (otázka č. 8)	9	22	18	6
Můj nadřízený pracovník stanovuje dosažitelné cíle. (otázka č. 9)	10	37	6	2
Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů. (otázka č. 10)	9	23	16	7
Kritiku ze strany nadřízeného vnímám zpravidla jako objektivní. (otázka č. 11)	10	37	5	3

Zdroj: autorka

Graf 9: Hodnocení přímého nadřízeného



Zdroj: autorka

Otázka č. 12: V mé práci mě nejvíce motivuje.

Při určování pořadí motivačních nástrojů podle důležitosti přiřadila více než polovina respondentů nejvyšší počet bodů měsíční mzdě (tab. 17). Peníze představují dominantní nástroj, který zvyšuje pracovní motivaci.

O tom vypovídá i další motivační nástroj, kterým je výše prémie. 15 respondentů uvedlo výši prémie společně s jistotou zaměstnání na dalším místě v žebříčku pořadí. Vzhledem k fluktuaci v obchodní středisku, která byla zaznamenána v roce 2014 ve výši 12,47%, lze hodnotit pracovní pozice prodavačů a pokladních jako poměrně stabilní. Důvodem odchodu zaměstnanců bylo většinou získání lepší pracovní nabídky. Velkou část zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr, tvořili skladníci.

Motivaci ovlivňuje i celá řada jiných faktorů, které jsou vzájemně propojeny a působí na jedince během pracovního procesu. Patří mezi ně mezilidské vztahy na pracovišti. Další pořadí zaujímá dle výsledků dotazníkového šetření přátelská pracovní atmosféra, kterou uvedlo 13 respondentů.

Motivační nástroje seberealizace, pochvala a uznání a zaměstnanecké výhody jsou řazeny do celé škály možného pořadí. 11 respondentů uvedlo seberealizaci na třetí místo s nejvyšší hodnotou, dalších 11 zvolilo zaměstnanecké výhody na čtvrté místo s nejvyšší hodnotou, pochvalu a uznání přiřadilo 14 dotázaných na páté místo s nejvyšší hodnotou.

Naopak možnost povýšení, jak ukazuje graf 10, příliš příznivě hodnocena není, nejvíce respondentů ji zařadilo na poslední tři pozice s nejnižší hodnotou. Je to způsobeno skutečností, že možnost kariérního růstu je do velké míry omezena. Vzhledem k průměrné fluktuaci není velká příležitost a možnost postupu na vyšší pozici. S tím souvisí pravděpodobně i ochota dalšího vzdělávání. Preference možnosti dalšího vzdělávání směřuje spíše k nižším hodnotám.

Stejně možnosti pro muže a ženy jsou hodnoceny též nepříliš kladně. 16 respondentů přiřadilo tomuto motivačnímu nástroji poslední pořadí s hodnotou 1.

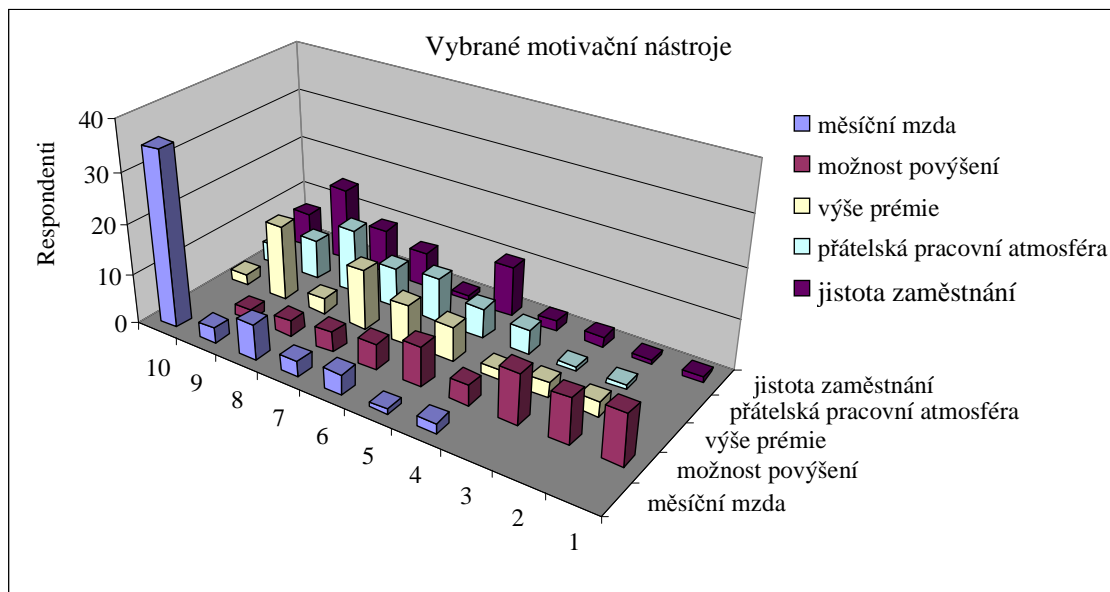
U této otázky byla možnost uvést další motivační nástroje a přiřadit jim pořadí. Respondenti uvedli: radost z práce, pracovat se schopnými lidmi, dobrá pracovní doba. Nikdo nepřihodil pořadové číslo.

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 12

Otázka č. 12: V mé práci mě nejvíce motivuje.										
Pořadí důležitosti (nejvyšší hodnota 10)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
měsíční mzda	0	0	0	2	1	4	3	7	3	35
seberealizace	0	4	10	7	5	3	8	11	1	6
pochvala a uznání	0	1	2	3	5	14	4	8	9	9
možnost povýšení	10	9	10	4	8	5	4	3	2	0
výše prémie	0	3	3	2	7	8	12	3	15	2
jistota zaměstnání	1	1	2	2	10	1	7	9	15	7
zaměstnanecké výhody	2	3	7	7	6	9	11	9	1	0
přátelská pracovní atmosféra	0	1	1	5	6	9	8	13	8	4
stejně možnosti pro muže a ženy	16	9	4	6	7	5	1	2	3	2
možnost dalšího vzdělávání	7	10	6	13	6	7	3	3	0	0

Zdroj: autorka

Graf 10: Vybrané motivační nástroje



Zdroj: autorka

Otázka č. 13: Označte tři zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás nejdůležitější.

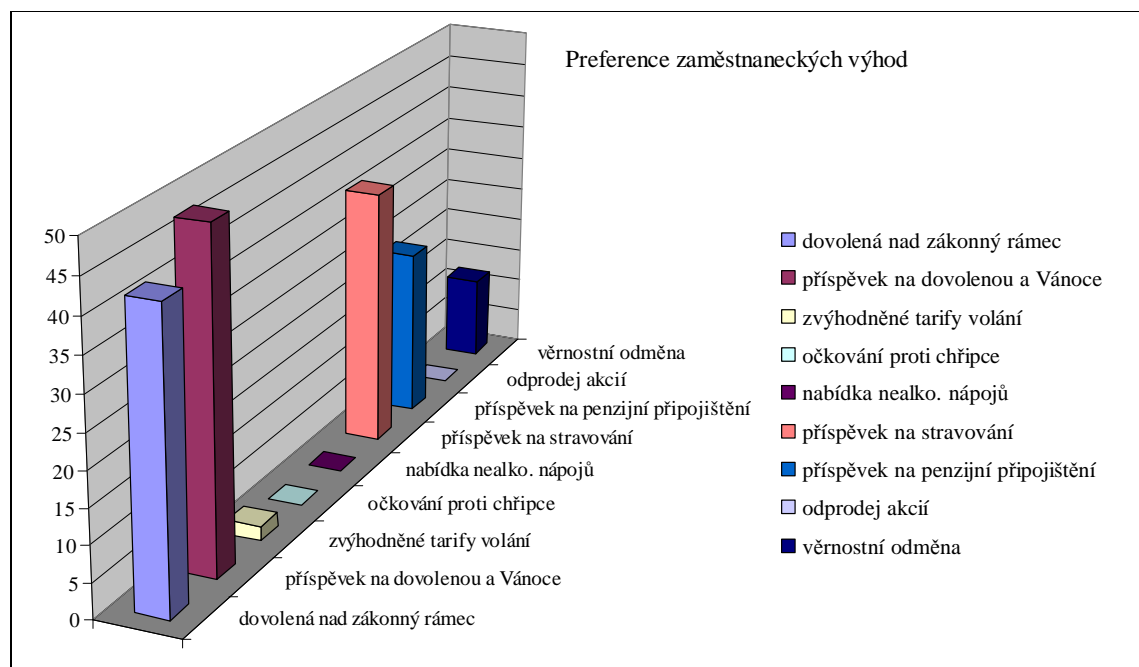
Při volbě preferencí zaměstnaneckých výhod byly mezi prvními třemi vybrány příspěvek na dovolenou a Vánoce (48 respondentů), dovolená nad zákonný rámec (42 respondentů) a příspěvek na stravování (37 respondentů). Příspěvek na penzijní připojištění zvolilo 24 dotázaných, věrnostní odměnu označilo 12 respondentů a zvýhodněné tarify volání 2 respondenti (tab. 18). Ostatní výhody (očkování proti chřipce, nabídka nealkoholických nápojů za zvýhodněnou cenu a odprodej akcií za zvýhodněnou cenu) neoznačil nikdo z dotázaných (graf 11). Vzhledem k této skutečnosti lze říci, že respondenti dávají přednost finančním výhodám a odměnám, jak se také potvrdilo vyhodnocením otázky č. 12, kdy bylo zjištěno, že respondenti jsou značně orientováni na peníze, které je nejvíce motivují.

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 13

Otázka č. 13: Preference zaměstnaneckých výhod.					
	méně než rok	1-5 let	6-10 let	nad 10 let	celkem
příspěvek na dovolenou a Vánoce	10	13	11	14	48
dovolená nad zákonný rámec	9	13	10	10	42
příspěvek na stravování	7	11	5	14	37
příspěvek na penzijní připojištění	2	7	5	10	24
věrnostní odměna	0	4	5	3	12
zvýhodněné tarify volání	2	0	0	0	2
očkování proti chřipce	0	0	0	0	0
nabídka nealkoholických nápojů za zvýhodněnou cenu	0	0	0	0	0
odprodej akcií za zvýhodněnou cenu	0	0	0	0	0

Zdroj: autorka

Graf 11: Preference zaměstnaneckých výhod



Zdroj: autorka

Otázka č. 14: Zaměstnavatel mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.

V otázce č. 14 vyšlo, že více než polovina respondentů souhlasí s tím, že zaměstnavatel poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání (tab. 19). Kladně

odpovědělo všech dotázaných do 25 let. Skupina respondentů ve věku 26-35 let odpověděla 8x souhlasně a 8x nesouhlasně. V nejpočetnější skupině ve věku 36-45 let odpovědělo více než polovina respondentů (15) pozitivně. Ve věku 46-55 let již mírně převažují záporné odpovědi a ve skupině nad 56 let uvedli dva ze tří dotázaných také nesouhlasně.

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 14

Otázka č. 14: Zaměstnavatel mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.					
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	celkem
do 25 let		4			4
26-35 let	2	6	4	4	16
36-45 let	4	11	5	2	22
46-55 let	2	2	5	1	10
nad 56 let		1	2		3
celkem	8	24	16	7	55
celkem v %	14,55%	43,64%	29,09%	12,73%	100,00%

Zdroj: autorka

Otázka č. 15: Roční hodnocení je pro mne impulsem k lepšímu výkonu.

Více než polovina respondentů (58,18%) uvedla, že roční hodnocení je pro ně impulsem k lepšímu výkonu (tab. 20). Zbývající část dotázaných se spíše přiklání k nesouhlasnému tvrzení. Jeden respondent uvedl, že neví. Dle grafu 12 lze konstatovat, že roční hodnocení motivuje více zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru méně než rok a 1 až 5 let. Respondenti, kteří pracují ve společnosti 6 až 10 let, hodnotí spíše nesouhlasně (9 z 12). Zaměstnanci pracující ve společnosti nad 10 let hodnotí vyrovnaně. 8 souhlasných a 8 nesouhlasných odpovědí.

Je pravděpodobné, že déle zaměstnaní pracovníci již vnímají roční hodnocení jen jako formalitu, která uzavírá průběžné hodnocení během celého roku. Vzhledem k faktu, že zaměstnanci neznají dostatečně návaznost výsledků ročního hodnocení na odměňování, mohou mít pocit, že jejich pracovní výkon neovlivní výši odměn, respektive výši prémie.

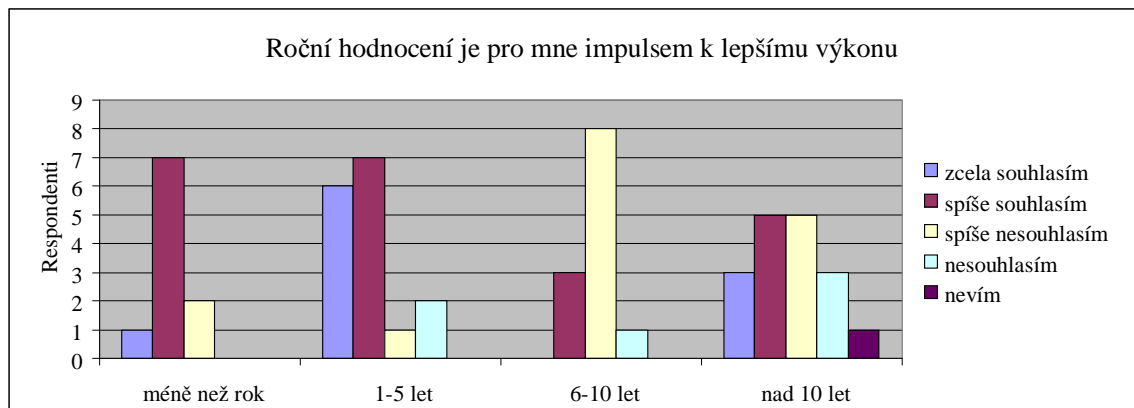
Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 15

Otázka č. 15: Roční hodnocení je pro mne impulsem k lepšímu výkonu.						
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	nevím	celkem
méně než rok	1	7	2			10
1-5 let	6	7	1	2		16
6-10 let		3	8	1		12
nad 10 let	3	5	5	3	1	17
celkem	10	22	16	6	1	55
celkem v %	18,18%	40,00%	29,09%	10,91%	1,82%	100,00

Zdroj: autorka

Čtvrtá hypotéza týkající se vnímání ročního hodnocení zaměstnanci jako motivačního faktoru, neboť postihuje celé období hodnocení pracovního výkonu, se nepotvrdila. Názory dotázaných se rozcházejí. 32 respondentů z 55 vnímá roční hodnocení jako impuls k lepšímu výkonu a je tedy pro ně jistou formou motivace.

Graf 12: Roční hodnocení je impulsem k lepšímu výkonu



Zdroj: autorka

V závěru dotazníku byl dán prostor pro připomínky. Většina respondentů této možnosti nevyužila. Mezi několika málo připomínkami bylo uvedeno:

- požadavek na zvýšení mzdy každým rokem o míru inflace;
- požadavek na zachování směnné pracovní doby v zájmu skloubení osobního a pracovního života;
- roční hodnocení vnímá respondent jako formalitu, kritika, pochvala a osobní rozvoj jsou projednávány v průběhu celého roku;
- roční hodnocení je shrnutím pracovního výkonu a možnost si nerušeně pohovořit.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti HORNBAACH BAUMARKT CS s. r. o.. Jak je tento proces vnímán zaměstnanci, zda má vliv na jejich motivaci, případně na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření doporučit zlepšení situace.

V empirické části této práce si autorka stanovila několik hypotéz. Dvě hypotézy se autorce podařilo částečně potvrdit, dvě nikoliv. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 74,54 % dotázaných ve svých odpovědích na otázku č. 3 uvedla, že hodnotící rozhovor považují za smysluplný a přínosný. Dle otázky č. 2 je zpětná vazba (odpovědělo kladně 74,55% respondentů) poskytována zaměstnancům jasně a srozumitelně. První hypotéza se tedy do jisté míry potvrdila.

Ke druhé hypotéze, zda zaměstnanci znají návaznost ročního hodnocení na systém odměňování ve společnosti, se vztahují otázky č. 4, 5 a 6. I přesto, že 65,45% respondentů potvrzují, že návaznost na odměňování znají (otázka č. 4), výsledky otázek č. 5 a 6 toto tvrzení z části vyvracejí, neboť kladné a záporné odpovědi ve dvou otázkách jsou poměrně vyrovnané. Výsledky ročního hodnocení nemají přímou souvislost se stanovením výše mezd zaměstnanců ve společnosti, ale mají přímou návaznost na výpočet prémie. Z těchto výsledků vyplývá, že poměrně velká část zaměstnanců nemá dostatečné informace o systému odměňování.

Pozitivně hodnotí svého přímého nadřízeného více než polovina respondentů ve dvou otázkách (č. 8 a 10), v dalších dvou otázkách (č. 9 a 11) 85,45% dotázaných. Kladná hodnocení korespondují s vyhodnocením otázky č. 2, která je zaměřena na poskytování zpětné vazby. Jakou formou je sdělena zpětná vazba patří do kompetencí a dovedností nadřízeného. Třetí hypotéza se tedy částečně potvrdila.

Poslední hypotéza, zda zaměstnanci vnímají roční hodnocení jako motivační faktor se potvrdila z 58,18%. Roční hodnocení mohou někteří zaměstnanci vnímat i jako formalitu, která uzavírá hodnocení probíhající během celého roku.

Hlavním důvodem proč autorka umístila do dotazníku přehled zaměstnaneckých výhod bylo, aby si zaměstnanci uvědomili jakou škálu výhod jim zaměstnavatel poskytuje. Někteří zaměstnanci ani netuší kolik výhod mají. Prostřednictvím výhod ukazuje společnost, že ji zaměstnanci zajímají, že odměňuje loajalitu a váží si jich.

V souvislosti s výsledky týkajícími se druhé hypotézy by autorka společnosti doporučila věnovat větší pozornost informování zaměstnanců, například v rámci hodnotícího pohovoru, o návaznosti hodnocení na odměňování a to v součinnosti s obsahem zmiňované brožury (podkapitola 5.5). Pravděpodobně ji zaměstnanci nečtou podrobně.

Efektivitu systému hodnocení by jistě ovlivnila přímá souvislost s nastavením výše mezd a tím by se zvýšila i motivace zaměstnanců, kteří jsou dle vyhodnocení průzkumu nejvíce motivováni právě penězi. Motivovaní zaměstnanci odvádějí bezesporu také vyšší pracovní výkony, větší kreativitu a jsou spokojenější.

Výsledky empirického šetření budou poskytnuty personální ředitelce společnosti a řediteli obchodního střediska, který projevil zájem o informace týkající se vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

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

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

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

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

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a34945&typ=full&klic=06ivjt>

Výroční zpráva HORNBACH BAUMARKT CS s.r.o. za rok 2013/2014 [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20023633&subjektId=585246&spis=102187>

Seznam ostatních zdrojů

Podnik s historií. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/o_hornbachu_1/index.html

ŠAŠKOVÁ, J. *Hornbach otevře v květnu v Plzni svůj největší český hobbymarket*. [online]. © 14.5.2011 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://plzen.idnes.cz/raj-kutilu-a-zahradkaru-hornbach-otevira-v-plzni-nejvetsi-prodejnu-1fx-/plzen-zpravy.aspx?c=A110512_093247_plzen-zpravy_sou

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	12
Obrázek 2: Systém 360° zpětné vazby	18
Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací	26
Obrázek 4: Složky spokojenosti	27
Obrázek 5: Časový průběh hodnocení zaměstnanců	44
Obrázek 6: Skladba hodnotící konference	45
Obrázek 7: Rozdělení výsledků hodnocení	47
Obrázek 8: Význam potenciálu	49

Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců dle oddělení	54
Graf 2: Vzdělanostní struktura	54
Graf 3: Struktura respondentů z hlediska pohlaví	57
Graf 4: Vnímání zpětné vazby	59
Graf 5: Vnímání hodnotícího rozhovoru zaměstnancem	60
Graf 6: Znalost návaznosti ročního hodnocení na systém odměňování	61
Graf 7: Vliv hodnocení pracovního výkonu na výši prémie.....	62
Graf 8: Za svou práci jsem přiměřeně placen/a.....	63
Graf 9: Hodnocení přímého nadřízeného	65
Graf 10: Vybrané motivační nástroje	67
Graf 11: Preference zaměstnaneckých výhod	68
Graf 12: Roční hodnocení je impulsem k lepšímu výkonu	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníků	16
Tabulka 2: Složky celkové odměny	38

Tabulka 3: Výsledky hospodaření	41
Tabulka 4: Informace o tržbách	42
Tabulka 5: Počet zaměstnanců a osobní náklady	42
Tabulka 6: Návaznost na prémie	50
Tabulka 7: Struktura respondentů z hlediska věku	56
Tabulka 8: Struktura respondentů z hlediska délky pracovního poměru	57
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 1	58
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 2	58
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 3	59
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 4	60
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 5	61
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 6	62
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 7	63
Tabulka 16: Vyhodnocení otázek č. 8, 9, 10 a 11	65
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 12	66
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 13	68
Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 14	69
Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 15	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Popis pracovního místa prodavač	IV
Příloha C – Popis pracovního místa pokladní	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážený zaměstnanci společnosti HORNBAACH BAUMARKT CS s.r.o., jsem studentkou bakalářského studia Univerzity Jana Amose Komenského. V současné době pracuji na své bakalářské práci, jejíž součástí je níže uvedené dotazníkové šetření. Dovoluji si Vás v této souvislosti požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní, jeho vyplnění Vám potrvá max. 10 až 15 minut. S výsledky dotazníkového šetření je možné se seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně Univerzity Jana Amose Komenského.

Děkuji Vám za upřímné odpovědi.

Úvodem bych Vás chtěla požádat o několik statistických údajů.

Jste:

muž žena

Věková kategorie:

do 25 26-35 36-45 46-55 nad 56

Kolik let pracujete ve společnosti?

méně než rok 1 - 5 let 6 - 10 let nad 10 let

Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

vedení prodejní sektor pokladny administrativa jiné

Roční hodnocení ve společnosti

Označte příslušnou odpověď křížkem do odpovídajícího políčka.

1. Hodnotící kritéria pro hodnocení mé pracovní činnosti jsou mi známa.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

2. Zpětná vazba je mi poskytována jasně a srozumitelně.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

3. Hodnotící rozhovor považuji za smysluplný a přínosný.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

Odměňování

Označte příslušnou odpověď křížkem do odpovídajícího políčka.

4. Návaznost ročního hodnocení na systém odměňování ve společnosti je mi známa.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

5. Hodnocení pracovního výkonu má vliv na stanovení výše mé mzdy.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

6. Hodnocení pracovního výkonu má vliv na stanovení výše mé prémie.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

7. Za svou práci jsem přiměřeně placen/a.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

Styl vedení přímého nadřízeného

Označte příslušnou odpověď křížkem do odpovídajícího políčka.

8. Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

9. Můj nadřízený pracovník stanovuje dosažitelné cíle.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

10. Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

11. Kritiku ze strany nadřízeného vnímám zpravidla jako objektivní.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

Motivace

Označte příslušnou odpověď křížkem do odpovídajícího políčka.

12. V mé práci mě nejvíce motivuje:

Označte dle důležitosti číslo 1 až 10(nejvíce), v případě dalších, uveďte které a přiřadte jim pořadové číslo podle důležitosti

měsíční mzda seberealizace pochvala a uznání možnost povýšení

výše prémie jistota zaměstnání zaměstnanecké výhody

přátelská pracovní atmosféra stejné možnosti pro muže a ženy

možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace

další

13. Označte tři zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás nejdůležitější.

dovolená nad zákonný rámec

příspěvek na stravování

příspěvek na dovolenou a Vánoce

příspěvek na penzijní připojištění

zvýhodněné tarify volání

očkování proti chřipce

odprodej akcií za zvýhodněnou cenu

věrnostní odměna za dl. pracovní poměr

nabídka nealko. nápojů za zvýhodněnou cenu

14. Zaměstnavatel mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

15. Roční hodnocení je pro mne impulsem k lepšímu výkonu.

zcela souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím nevím

Prostor pro Vaše připomínky, náměty, vzkazy

Pokud máte připomínky, náměty či vzkazy, můžete je nyní sdělit.

.....

.....

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.

Příloha B – Popis pracovního místa prodavač

Název pracovní pozice: **PRODAVAČ/KA**

**Oddělení /
Přímý nadřízený:** ----
 Vedoucí oddělení

Hlavní povinnosti:

1. Poskytuje odborné poradenství zákazníkům ve své pracovní oblasti a navrhuje příslušná řešení.
2. Disponuje specifickými znalostmi firmy Hornbach (firma/výrobky/služby).
3. Ovládá prodejní dovednosti. Umí vést strukturovaný rozhovor (pozdrav, pochopení záměru, zjištění potřeby, vypracování řešení, vystavení/sjednání nabídky), dosahuje plynulého a účelového průběhu poradenství.
4. Ovládá nezbytné pracovní prostředky, prodejní nástroje, metody a systémy. Umí pracovat s prodejním softwarem a ovládá interní postupy. (např. práci v programu SAP, psaní zakázek, zpracování reklamací, využívání WWS)
5. Zná uspořádání marketu a umístění artiklů. Pečlivě a spolehlivě udržuje a aktualizuje regály/modules (např. včasné doplňování zboží, řádné provádění cenových změn, ...)
6. Má prozákaznickou orientaci a profesionální vystupování. Je zákazníkovi k dispozici, projevuje ochotu a vstřícnost. Při komunikaci se zákazníky vystupuje jistě a vlídně. Naslouchá pozorně a aktivně. Komunikuje jasně a účelově.
7. Dodržuje (procesní) požadavky a standardy. Podporuje realizaci nových procesů. Zná svou roli v procesu a předchozí i následné procesní postupy.
8. Doplňuje své odborné znalosti o projektech, informace o dodavatelích atd. Udržuje si stále své odborné znalosti. Využívá zkušeností a znalostí kolegů. Pro vlastní zlepšení využívá zpětnou vazbu.
9. Plní další pokyny ze strany přímého nadřízeného.

Požadavky na pracovní pozici:

- příslušné vzdělání v oboru činnosti
- pracovní zkušenosti v oboru činnosti
- vynikající znalost sortimentu a orientace v názvosloví
- výborné komunikační schopnosti a orientace na zákazníka
- schopnost pracovat v týmu
- uživatelská znalost práce na PC (znalost SAPu výhodou)
- vysoké pracovní nasazení a ochota učit se nové věci
- zodpovědný přístup ke svěřeným úkolům

Příloha C – Popis pracovního místa pokladní

Název pracovní pozice:	POKLADNÍ
Oddělení / Přímý nadřízený:	----- Hlavní pokladní

Hlavní povinnosti:

1. Dodržuje organizační pokyny, inkasní pravidla a směrnice pro prevenci (např. nahlíží do krabic a nadzvedává zboží). Zná a ovládá pokladní systém.
2. Dodržuje procesní požadavky a standardy (např. přepisy cen, záruky, zakázky a průvodky zboží). Podporuje realizaci nových procesů. Zná svou roli v procesu a předchází i následné procesní postupy.
3. Ovládá nezbytné pracovní prostředky a metody.
4. Má zodpovědnost za hotovostní a bezhotovostní transakce.
5. Pečuje o zboží, které je umístěné v pokladní zóně.
6. Má prozákaznickou orientaci a profesionální vystupování. Je zákazníkovi k dispozici, projevuje ochotu a vstřícnost. zodpovědnost za hotovostní a bezhotovostní transakce.
7. Poznává problémy v oblasti pokladny a dokumentuje je v seznamu PPR (např. uzavření pokladny). V případě chybně označených nebo neoznačených artiklů podává zprávu hlavní pokladní. Informuje se o obsahu aktuálních reklamních letáků.
8. Zná uspořádání marketu a sortiment, při dotazech zákazníků umí podat informaci a zná kontaktní osoby v prodeji.
9. Plní další pokyny ze strany přímého nadřízeného.

Požadavky na pracovní pozici:

- přesnost, spolehlivost a zodpovědný přístup ke svěřeným úkolům
- profesionální přístup k zákazníkům
- pracovní zkušenosti na obdobné pozici
- schopnost pracovat v týmu
- dobré komunikační schopnosti

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Míčková Sauptová

Obor: Management – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

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

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.