

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané  
organizaci**

**Barbora Žaloudková**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Žaloudková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Název anglicky

**Employee Evaluation and Remuneration in a Selected Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy procesu hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci podat návrh na zlepšení/zkvalitnění těchto procesů.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci, přičemž pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza interních dokumentů, analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

Hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, mzda, pracovní výkon, benefity, motivace, vzdělávání

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN

978-80-7261-288-8.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN

978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN

978-80-247-1991-7.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali

to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2022

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a věnovaný čas v rámci konzultací. Dále bych ráda poděkovala společnosti Auto s. r. o., kde jsem se po dobu dvou let mohla naučit a dozvědět mnoho cenného k vypracování této bakalářské práce.

# Hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

## Abstrakt

Bakalářské práce se zabývá procesem hodnocení zaměstnanců a odměňování ve vybrané organizaci. Tyto procesy tvoří nedílnou součást řízení každé společnosti a je důležité, aby zaměstnanci věděli, proč a jakým způsobem jsou hodnoceni a následně odměňováni. Hodnocení napomáhá k dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců.

Hlavním cílem je pomocí dotazníkového šetření zjistit, zda je hodnocení a odměňování ve společnosti nastaveno tak, aby zaměstnanci věděli, jakým způsobem jsou hodnoceni a následně odměňováni. Na základě zjištěných poznatků navrhnout změny v problémových oblastech procesů hodnocení a odměňování.

Teoretická část popisuje řízení lidských zdrojů, jeho cíle a úkoly, dále je popsán pracovní výkon a jeho řízení. Následuje kapitola hodnocení. Nejprve je hodnocení definováno, jsou popsány cíle, funkce a metody hodnocení zaměstnanců. Dále se práce věnuje i odměňování zaměstnanců, úkolům systému odměňování a mzdovému systému. Je popsáno pojetí mzdy a platu, formy mzdy, vztah hodnocení a odměňování a zaměstnanecké výhody. Následuje pojetí a systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Jako poslední jsou popsány generace X, Y, Z.

V praktické části jsou nejprve provedeny polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, doplněny metodou dotazníkového šetření. Tyto výsledky jsou graficky znázorněny a doplněny komentáři. Následně jsou navrženy změny v pravidelnosti a průběhu procesu hodnocení a je doporučeno zlepšení v oblasti odměňování.

**Klíčová slova:** Hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzda, pracovní výkon, benefity, motivace, vzdělávání

# **Employee Evaluation and Remuneration in a Selected Organization**

## **Abstract**

Bachelor's thesis deals with the employee evaluation process and remuneration in the selected organization. These processes form an integral part of the governance of each company, and it is important that employees know why and how they are evaluated and subsequently remunerated. Evaluation helps to achieve a higher work performance of employees.

The main objective is to determine, through a questionnaire, whether the company's assessment and remuneration are set up so that employees know how they are evaluated and then rewarded. Propose changes to the problem areas of the evaluation and remuneration processes, based on the lessons learned.

The theoretical part describes the management of human resources, its objectives, and tasks further describe the work performance and its management, followed by a chapter of the evaluation, firstly defined, describing the objectives, functions, and methods of staff evaluation. The work is also devoted to employee remuneration, the tasks of the remuneration system, and the wage system.

The concept of pay and salary, the form of payment, the relationship of evaluation and remuneration are described, and employee benefits. The following is the concept and system of educating employees in the company. Generation X, Y, Z are described as the latest.

In the practical part, semi-structured interviews with executives are first conducted, supplemented by the questionnaire survey method. These results are graphically illustrated and supplemented by comments. Subsequently, changes in the regularity and progress of the evaluation process are proposed and improvements in remuneration are recommended.

## **Keywords:**

Employee evaluation, employee remuneration, salary, work performance, benefits, motivation, education



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Pracovní výkon.....	16
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	18
3.3.1 Definice, cíle a funkce hodnocení zaměstnanců.....	18
3.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	20
3.4 Odměňování zaměstnanců .....	22
3.4.1 Úkoly systému odměňování.....	22
3.4.2 Mzdový systém zaměstnavatele.....	23
3.4.3 Pojetí mzdy a platu, odměny z dohody.....	23
3.4.4 Formy mzdy .....	24
3.4.5 Dodatkové mzdové formy .....	25
3.4.6 Vztah hodnocení a odměňování.....	27
3.4.7 Zaměstnanecké výhody.....	27
3.4.8 Benefitní program pro zaměstnance .....	29
3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti.....	29
3.5.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v personální činnosti.....	29
3.5.2 Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti.....	31
3.6 Generace XYZ .....	31
3.6.1 Generace X .....	31
3.6.2 Generace Y .....	32
3.6.3 Generace Z.....	32
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	33
4.2 Zjednodušená organizační struktura pobočky.....	34
4.3 Charakteristika vybraných pozic.....	34
4.3.1 Automechanik.....	34
4.3.2 Asistentka servisu .....	35
4.3.3 Prodejce nových vozů.....	35
4.4 Současný stav hodnocení zaměstnanců.....	36

4.5	Současný stav odměňování zaměstnanců.....	37
4.5.1	Automechanik .....	38
4.5.2	Asistentka servisu .....	39
4.5.3	Prodejce nových vozů .....	40
4.6	Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům.....	42
4.7	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky.....	43
4.8	Výsledky dotazníkového šetření .....	45
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>61</b>
8.1	Příloha č. 1 – Polostrukturované rozhovory .....	61
8.2	Příloha č. 2 - Dotazník.....	62
8.3	Příloha č. 3 – Hodnotící formulář.....	64

## Seznam obrázků

Obrázek 1.	Zjednodušená struktura pobočky.....	34
------------	-------------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1.	Tabulka efektivity .....	38
Tabulka 2.	Výpočet základní marže.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Seznam grafů

Graf 1.	Struktura respondentů.....	45
Graf 2.	Věk respondentů .....	45
Graf 3.	Pracovní pozice respondentů .....	46
Graf 4.	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	47
Graf 5.	Délka pracovního poměru.....	47
Graf 6.	Budoucnost ve společnosti .....	48
Graf 7.	Komunikace s nadřízeným .....	48
Graf 8.	Kritéria pro výběr zaměstnání .....	49
Graf 9.	Motivace od nadřízeného.....	49
Graf 10.	Pochvala od nadřízeného .....	50

Graf 12. Finanční hodnocení .....	50
Graf 13. Myslíte, že je vaše mzda adekvátní k vašemu pracovnímu výkonu? .....	51
Graf 14. Charakteristika finančního hodnocení .....	51
Graf 15. Motivace při práci.....	52
Graf 16. Benefity .....	52
Graf 17. Spokojenost s benefity.....	53
Graf 19. Jaké benefity Vám v zaměstnání chybí? .....	53
Graf 18. Chybí Vám v zaměstnání nějaké benefity? .....	53

## **Seznam použitých zkratk**

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

# 1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců. V současné době je klíčové mít tyto systémy ve společnosti správně nastavené, protože spolu souvisí a následně mohou mít vliv na zaměstnance.

S hodnocením se setkáváme v běžném životě v podstatě denně. Ostatní lidé hodnotí naše chování, náš vzhled i naši osobnost. Tato hodnocení jsou objektivní a nijak konkrétně neovlivňují náš život. Naopak hodnocení, které je pro nás klíčové, je hodnocení naší vykonané práce zaměstnavatelem.

Obecně každá společnost chce být úspěšná, plnit své stanovené cíle a mít schopné zaměstnance, kteří jsou cílevědomí a efektivní, neboť lidský kapitál je klíčovou strukturou pro výkonnostní stránku každé společnosti. Spokojený a správně motivovaný zaměstnanec bude podávat maximální pracovní výkon, protože ho práce baví a dostatečně motivuje. Oproti zaměstnanci, který pracuje, protože se od něj očekávají nějaké výsledky, ne protože sám chce.

Zde je důležité zmínit, že zaměstnanci jsou hodnoceni na základě jejich výkonu, ne však na základě jejich osobnosti. Výsledek společnosti jako takový, je závislý na efektivitě zaměstnanců. Proto je potřeba motivace, a tak dosahovat stanovených cílů.

Ve firmách je mnoho druhů pracovních pozic, které jsou rozdílné například v oblasti působení, znalostí, vzdělání, zručnosti apod., proto je nutné nastavit systém hodnocení a následného odměňování tak, aby bylo odpovídající každé pracovní pozici. Správné hodnocení by mělo být spravedlivé, objektivní a motivující.

V současné době jsem zaměstnancem ve společnosti Auto s. r. o., kde se jako HR Admin setkávám s hodnocením a odměňováním zaměstnanců velmi často. Na samotné hodnocení, odměňování a jeho složky jsou v rámci společnosti různé názory. Proto jsem se rozhodla na toto téma zpracovat bakalářskou práci. Kdy se zaměřím na stav současného hodnocení některých pracovních pozic ve společnosti, jejich odměňování a případně navrhnou změnu.

Tento výsledek by mohl být podkladem pro změnu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh na zlepšení a zkvalitnění procesu hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci.

Dílčím cílem v praktické části je pomocí provedení polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, zjistit současný stav hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci a provést případný návrh na změnu.

### 2.2 Metodika

Společnosti si nepřála být z důvodu zveřejnění práce jmenována. Mohlo by dojít k poškození konkurenceschopnosti, obzvláště při detailním rozboru částek a ukazatelů pro splnění a následné vyplacení pohyblivých částek mezd zaměstnanců. Proto je v bakalářské práci uvedeno pracovní jméno společnosti: Auto, s. r. o. Částky a hodnoty v praktické části práce byly účelně nahrazeny, struktura odměňování však zůstala totožná.

Teoretická část je založena převážně na studiu odborné literatury, díky které jsou definovány základní východiska řízení lidských zdrojů, pracovního výkonu, jeho cílů a úkolů. Dále jsou vymezeny základní pojmy spojené s hodnocením, jako jsou definice, cíle, funkce a metody hodnocení zaměstnanců. Následně je kapitola věnována odměňování zaměstnanců, kde jsou definovány úkoly, pojetí a formy odměňování. Další kapitolou je pojetí a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nakonec jsou popsány generace X, Y, Z.

V praktické části práce je nejprve charakterizována vybraná společnost, následuje seznámení se současným hodnocením a odměňováním zaměstnanců, ke kterému jsou využity data zejména z personálního oddělení. Východními zdroji pro sběr informací do praktické části jsou interní dokumenty společnosti. Informace o hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou získány na základě zkušenosti autorky práce. Následují polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky spolu s dotazníkovým šetřením, které je zaměřeno na vybrané zaměstnance. Díky těmto šetřením došlo ke zjištění, jak jsou stávající zaměstnanci spokojeni s hodnocením jejich pracovního výkonu a zároveň s odměňováním, které společnost poskytuje.

V závěru jsou zhodnocena data a navrženo řešení, které by mohlo přispět k lepšímu fungování společnosti a spokojenosti zaměstnanců v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny osobně na pobočce s vedoucími pracovníky na pozicích vedoucí prodeje a vedoucí servisu. Těmto pracovníkům bylo položeno několik otázek, na které měli možnost otevřené odpovědi.

Metoda dotazníkového šetření pomohla ke sběru informací, které byly získané od zaměstnanců prostřednictvím otázek. Dotazníkové šetření bylo společně s rozhovory provedeno v rámci společnosti na přelomu prosince 2021 a ledna 2022. Dotazník obsahující 17 otázek byl připraven v elektronické podobě a následně rozdán zaměstnancům ve fyzické podobě. Z rozdaných 60 dotazníků bylo vyplněno 50. Návratnost dotazníků činí 83,33 %.

Pomocí poznatků byl proveden rozbor stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnancům a toho, jak jsou zaměstnanci s konkrétními faktory spokojeni. Následně byl předložen návrh na změnu.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Pomocí Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Boxall a Purcell uvedli poněkud více strohou definici řízení lidských zdrojů, kterou definovali jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů ve společnosti.“ Boxall a Purcell (2003, s. 1) in Armstrong (2015, s. 47).

#### 3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecně cílem řízení lidských zdrojů je, aby vybraná společnost zvládla prostřednictvím svých zaměstnanců plnit své stanovené cíle. Cílů může být několik. Například podporování dosahování cílů společnosti vytvářením a převážně uplatňováním strategií lidských zdrojů, přispívání k rozvíjení kultury, zvýšení efektivity, zabezpečování kvalifikovaných lidí až po usilování o vytváření vzájemné důvěry mezi vyšším managementem a zaměstnanci. Společnost zavádí postupy, díky kterým jsou zaměstnanci hodnoceni na základě toho, jakou práci dělají a čeho dosahují díky svým dovednostem a schopnostem (Armstrong, 2015).

#### 3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějším pojetí to, aby společnost byla výkonná a aby její výkon neustále vedl k lepšímu. „*Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými společnost disponuje – materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.*“ (Koubek, 2015, s. 16).

Koubek (2015) řadí mezi hlavní úkoly:

1. Zaměřit se na správné zařazení člověka na vhodné pracovní místo, tak aby jeho pracovní schopnosti, v maximální míře odpovídaly požadavkům na vybrané místo. Důležité je, aby tento pracovník byl připraven na měnící se požadavky pracovního místa.
2. Maximální využití pracovních sil – optimálně využívat fond pracovní doby a pracovních sil pracovníků.
3. Vytváření týmů, efektivity stylu vedení a nekonfliktních mezilidských vztahů ve společnosti

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků – tzn. zaměřit se na rozvoj jejich osobnosti, vlastností, pracovních schopností, kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení. Nezbytné je také zajištění vhodných životních a pracovních podmínek a zlepšování kvality pracovního života.
5. Zachovávání všech zákonů v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí a vytváření dobré pověsti společnosti.

První tři úkoly jsou zaměřeny a pomáhají sledovat především zájmy společnosti. Zatímco předposlední úkol se vztahuje spíše k zájmům jedince – zaměstnance. Tento úkol ukazuje, že bez náležité péče o pracovníka, není možné plnit první tři úkoly. Pátý, tedy poslední úkol je zaměřen jak na zájmy společnosti, tak i na zájmy zaměstnance a jeho práv (Koubek, 2015).

### 3.2 Pracovní výkon

Jelikož jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují to nejcennější, co může společnost mít, je potřeba aby každý jednotlivý zaměstnanec podával dostatečný pracovní výkon. Tím pomáhá k plnění cílů společnosti, které jsou předem stanoveny. Každý jeden zaměstnanec je ve společnosti důležitým článkem procesu, který vede ke splnění cílů. Proto je velmi důležité, aby byli vedoucí pracovníci obklopeni výkonnými zaměstnanci.

*„Pracovní výkon souvisí s tím, jak lidé vykonávají určitou práci a jakých výsledků přitom dosahují.“* (Armstrong, 2015, s. 1688)

Pro srovnání je uveden názor jednoho z tuzemských autorů, který uvádí, že *„pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“* (Koubek, 2015, s. 212)

Pracovní výkon můžeme tedy definovat jako chování, které přináší výsledky (Brumbach, 1988).

#### Řízení pracovního výkonu

Aby společnost prosperovala a dosahovala tak stanovených cílů, je potřeba správné řízení pracovního výkonu zaměstnanců, kteří mají vliv na cíle celé společnosti. Správné řízení může být dosaženo pomocí stanovení plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti každého jedince.

Řízení pracovního výkonu může být také klíčové pro odměňování zaměstnanců, protože umožňuje poskytovat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu a tím vyjádření patřičného uznání za dobře odvedenou práci a úspěchy (Armstrong, 2015).



Hodnocení a řízení pracovního výkonu závisí na porovnání množství a kvality vykonané práce, které je prováděno v krátkých intervalech a má vliv na pohyblivou složku (Urban, 2017).

Důležitým ukazatelem výkonu jsou také kritéria hodnocení, podle kterých hodnotíme úspěšnost, nebo naopak neúspěšnost zaměstnance. Tato kritéria mohou významně ovlivňovat výkony zaměstnanců a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky společnosti. Proto je důležité kritéria volit uváženě, a vždy s ohledem na strategii společnosti a její hodnoty (Pilařová, 2008).

Řízení pracovního výkonu tvoří určitý cyklus. Mezi hlavní aktivity a fáze tohoto cyklu patří:

1. *Definování role pracovníka* – zaměřeno na stanovení oblasti výsledků a požadavků na schopnosti.
2. *Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu* – dohoda nebo smlouva definuje očekávání, tzn. čeho by měl pracovník dosahovat, způsob měření jeho výkonu a stanovení schopností, které jsou třeba pro dosažení požadavků, nebo základních hodnot společnosti.
3. *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka* – lze rozumět jako plán osobního rozvoje pracovníka. Slouží ke stanovení kroků, které by měl pracovník podstoupit pro zlepšení svého rozvoje, rozšíření znalostí a dovedností a v některých konkrétních oblastech zlepšil svůj výkon.
4. *Řízení pracovního výkonu v průběhu období* – fáze, zaměřena na kroky, které směřují k realizaci dohody, nebo smlouvy o pracovním výkonu a plánu rozvoje pracovníka u vykonávání práce a splňování vzdělávacích aktivit. Součástí je proces poskytnutí zpětné vazby na pracovní výkon, provádění přezkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskusí o něm a pokud je to potřeba – i řešení problému pracovního výkonu.
5. *Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu* – fáze formálního vyhodnocení, které se týká prozkoumání pracovního výkonu za celé období. Je kladem důraz na úspěchy, pokroky, ale i problémy. Může být možným východiskem pro úpravu dohod/ smluv o pracovním výkonu a planu osobního rozvoje (Koubek, 2015, s. 205).

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení je proces, který je nezbytnou součástí činnosti každé společnosti. Proces, díky kterému vedoucí pracovníci hodnotí vykonanou práci zaměstnanců. Hodnocení může probíhat v různých formách.

*„V praxi se setkáváme s různými systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení.“* (Pilařová, 2008, st. 12).

Podle Koubka lze proces hodnocení dělit do tří časových období:

- Přípravné období – stanovení předmětu, pravidel, zásad a postupu hodnocení a příprava formulářů pro hodnocení. Také dochází k určení kritérií výkonu a jeho hodnocení.
- Období získávání informací a podkladů – dosaženo pozorováním pracovníků při práci a pozorováním jejich pracovního výkonu. Při pozorování je vedena dokumentace, ke které je možné se vrátit.
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu – dochází k vyhodnocení pracovních výsledků. Porovnávají se skutečné výsledky s normami výkonu pomocí pohovoru s hodnoceným pracovníkem. Dochází k řešení možných problémů, které souvisí s pracovním výkonem.  
(Koubek, 2015).

Každý zaměstnanec by měl být hodnocen ve třech oblastech:

- **Vstup** – je třeba zhodnotit vše, co zaměstnanec dělá a co do své práce přináší
- **Proces** – v případě hodnocení procesu je třeba zohlednit přístup zaměstnance k práci spolu s faktory jako je spolehlivost, aktivita apod.
- **Výstup** – celkový výsledek zaměstnancovy práce

Tyto oblasti jsou klíčové a je tedy nutné brát je v potaz jako celek, aby mohlo probíhat komplexní zhodnocení zaměstnance (Hroník, 2006).

#### 3.3.1 Definice, cíle a funkce hodnocení zaměstnanců

Koubek (2015) ve své knize definuje hodnocení pracovníku jako systematické posuzování pracovního výkonu zaměstnance v porovnání s jeho náplní práce, ale také v porovnání s pracovním výkonem jiných zaměstnanců. Hodnocení pracovníků je základem

pro tvorbu mzdových a platových struktur, které vedou k nastavení spravedlivého odměňování.

Cílů hodnocení pracovníků je několik. Pro zaměstnavatele je klíčové posoudit do jaké míry pracovník splňuje nároky, kladené na pracovní místa a také zhodnotit, zda pracuje na požadovaný výkon. Naopak pro zaměstnance je přínosné, že může pomocí hodnocení od nadřízeného získat zpětnou vazbu.

Mezi hlavní cíle hodnocení patří:

- zjistit silné a slabé stránky zaměstnance,
- zjistit úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- motivování zaměstnance,
- poznat potřeby zaměstnance na jeho další rozvoj,
- umožnit zaměstnanci zlepšit pracovní výkon,
- vytvořit základ pro odměňování,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivity zaměstnance,
- vytvořit materiály pro plánování zaměstnanců, jejich potřeb a zdrojů pracovních sil (Koubek, 2015).

Funkce hodnocení jsou podle Ireny Wagnerové tyto:

- „**Funkce poznávací**“ – umožňuje vedoucímu pracovníkovi zkoumat činnosti podřízených a ověřovat tak vhodnost zvolených postupů a rozhodnutí
- „**Funkce motivační**“ – umožňuje podřízenému srovnávat vlastní aktivitu a postoje s hodnocením od vedoucího
- „**Funkce personální**“ – pomáhá posoudit, jak vedoucí pracovník přistupuje k práci s lidmi a jak umí využít hodnocení pro řízení
- „**Zlepšení výkonu**“ – zpětná vazba díky procesu hodnocení pomáhá vedoucímu, hodnocenému zaměstnanci, personálnímu oddělení a dalším nadřízeným zasahovat do pracovního výkonu a zlepšovat ho
- „**Stanovení odměny**“ – výsledky pracovního hodnocení jsou podkladem k platovým změnám, bonusům, nebo přidělení prémie
- „**Rozhodování o pracovním zařazení**“ – výsledky hodnocení vedou k rozhodnutí, zda pracovník zůstane na stejné pozici, bude povýšen, přeřazen na jinou pozici, nebo dokonce přeřazen na nižší pozici

- „*Potřeby odborného školení a přípravy*“ – možnost zjištění případných nedostatků, neznalostí v určité oblasti a jejich odstranění.
- „*Mentální hygiena*“ – pokud je hodnocení provedeno správně, vede k vyjasnění si situace mezi podřízeným a nadřízeným (Wagnerová, 2008, s. 58).

### 3.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Má-li zaměstnavatel jasnou představu toho co a proč chce hodnotit, musí si položit další důležitou otázku a to, jak bude hodnotit, tedy jakou metodu pro hodnocení použije. Většina firem využívá podpůrné půlroční hodnocení a hlavní hodnocení, které je prováděno 1x ročně, a to na konci hodnotícího období – zaměřeno na hodnocení cíle a chování zaměstnance (Janišová, Křivánek, 2013).

K nejpoužívanějším metodám dle knihy I. Pilařové se řadí:

- **Metody zařazování** – spočívá v seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraných kritérií od nejlepšího po nejhorší. Metodu je vhodné použít v méně pracovních skupinách (maximálně patnáct osob). Výsledkem tohoto hodnocení je seznam posuzovaných zaměstnanců seřazených od nejlepšího po nejhoršího. Je důležité zmínit, že nejlepší pracovníci z různých oddělení budou mít také odlišné kompetence, protože výkony pracovníku jsou hodnoceny podle odlišných kritérií. Přesto je nutné stanovit jednotná pravidla pro výsledky hodnocení a ostatní personální systémy.
- **Párové srovnávání** – při použití této metody se srovnávají výkony vybraného zaměstnance s ostatními zaměstnanci z dané skupiny. Při srovnání jednotlivých zaměstnanců je přidělen lepšímu zaměstnanci jeden bod. Po srovnání všech jednotlivých zaměstnanců je potřeba sečíst body. Součtem ve všech srovnáních je získáno pořadí hodnocených zaměstnanců. Podobně jako u předchozí metody je nutné stanovit vztah mezi výsledky hodnocení a ostatními personálními systémy.
- **Nucená distribuce** – umožňuje rozdělit zaměstnance do výkonnostních skupin (např.: A-E). Rozložení je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi zaměstnanci odpovídají statisticky normálnímu rozdělení.

- **Metoda kritických událostí** – založena na pozorování a zaznamenávání forem výsledků pracovního chování. Výsledkem je zobrazení všech pozitivních a negativních kritických případů. V praxi je metoda používána jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnance. I v tomto případě je třeba promyslet a definovat vztah mezi výsledky hodnocení a systémem odměňování, rozvoje a kariérního růstu.
- **Hodnotící rozhovor** – součást každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného, nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn. rozhovor je veden na základě předem stanoveného scénáře. Obě strany se mohou na tento rozhovor předem připravit na základě znalosti tohoto scénáře. Vedení těchto rozhovorů spočívá ve sdělování a přijímání kritiky, v naslouchání, argumentaci, řešení konfliktů apod.
- **Hodnotící škály** – řadí se mezi často využívané psychometrické metody. Pomáhají hodnotit chování, osobnost, výsledky práce apod. Jejich vyplnění a interpretace jsou jednoduché a časově nenáročné.  
Mají několik podob:
  - Numerické – popis sledované charakteristiky pomocí číselných hodnot v rozmezí „nejlepší – nejhorší“, nebo „vždy – nikdy“.
  - Grafické – hodnocení mezi zaměstnanci pomocí kontinuální linie (např.: 0-100 %). Doplněno slovními popisy.
  - Šály se slovním popisem – poskytují velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji definují rozdíly.
- **Psychologické testy a dotazníky** – poskytují informace o osobnosti hodnoceného, o jeho vlastnostech, schopnostech, hodnotách apod. Jsou velmi náročné na interpretaci výsledků, bývají používány psychology. Jsou nejvíce užívány při výběru zaměstnanců pro účely rozvoje.
- **Metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů** – metody jsou využívány pro hodnocení výkonů, kompetencí a při rozvoji kompetencí
- **Assessment centre (AC)** – soubor metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky, rozhovory, úkoly apod.) používaných k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik proškolených interních (vedoucí oddělení, nadřízený, podřízený) a externích (psycholog, specialista z různých oblastí) hodnotitelů. Tato metoda je časově, organizačně i finančně náročná.

Výše zmíněné a vysvětlené metody hodnocení jsou jedny z nejpoužívanějších, nikoliv však všechny používané (Pilařová, 2008).

### 3.4 Odměňování zaměstnanců

Pomocí finančního odměňování lze plnit řadu motivačních funkcí. Úkolem odměňování je, aby si společnost získala a udržela kvalitní pracovníky, motivovala je k lepšímu výkonu či produktivitě, ale zároveň aby zajišťovala spravedlnost v odměňování. Je tedy potřeba vytvářet strukturu mezd, která odpovídá přínosu zaměstnance pro společnost, náročnosti a odpovědnosti jeho práce na jednotlivých pracovních pozicích, ale i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců (Urban, 2017).

*„Odměňování v dnešní době není pouze mzda, nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které společnost poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, nebo také zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na pracovním výkonu.“* (Koubek, 2015, s. 283).

Odměňování by navíc mělo být pro zaměstnance, i jejich vedoucí poměrně snadné a administrativně nenáročné. Převážně by nemělo být diskriminující. Proto je při rozhodování o nastavení systému odměňování pro společnost kladena řada otázek: v jaké výši mzdy platit, jaké odměny zavést, jak nastavit odměňování, aby bylo motivační, jak a v jakém rozsahu zavádět a používat pohyblivou složku mzdy apod. (Urban, 2017).

#### 3.4.1 Úkoly systému odměňování

Systém finančního odměňování by měl být nastaven tak, aby:

- se na pracovní místo ve společnosti přihlásil dostatečný počet zaměstnanců s potřebnými kompetencemi.
- žádoucí pracovníci byli stabilizováni.
- zaměstnanci byli odměňováni za jejich dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
- pomohl k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu v ziskových organizacích.
- byla možnostem společnosti a potřebám personálních činností přiměřena povaha systému, jeho náklady a časová náročnost.

- zaměstnanci systémem odměňování akceptovali.
- dostatečně motivoval zaměstnance a vedl je tak k jejich nejlepšímu výkonu.
- respektoval veřejné zájmy a právní normy.
- sloužil pro zlepšování kvalifikace zaměstnanců.
- náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány (Koubek, 2015).

### 3.4.2 Mzdový systém zaměstnavatele

„Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou“ (Šikýř, 2016, s. 487). Každý zaměstnavatel aplikuje mzdový systém pomocí mzdy. To, jakým způsobem zaměstnavatel aplikuje mzdový systém je v jeho režii. Aplikace není upravená právním předpisem. Tzn. zaměstnavatel může vlastní mzdový systém aplikovat podle vlastní strategie, musí však ale respektovat zásady, které určuje Zákoník práce, nebo třeba nařízení vlády (Šikýř, 2016).

### 3.4.3 Pojetí mzdy a platu, odměny z dohody

Mzda je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za práci. Poskytuje se zaměstnanci v pracovním poměru a je vyplacena v pravidelném výplatním termínu. Mzda bývá vyplacena z jakýchkoli peněz, a to nejpozději v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Mzda nikdy nemůže být nižší než minimální mzda (Šikýř, 2016).

Na mzdu lze hledět z mnoha úhlů pohledu. Můžeme ji dělit například:

- Hrubá mzda – peněžní odměna za vykonanou práci, před odečtem zákonných srážek (zdravotní a sociální pojištění, zálohy na daň apod.). Jde o částku, na které se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou a poté ji stvrzují v pracovní smlouvě, mzdovém výměru, nebo je stanovena vnitřním předpisem.
- Čistá mzda – vypočtena z hrubé mzdy odečtením zákonných položek (Brůha a kol., 2016)

Plat je peněžité plnění, které zaměstnanci poskytují zaměstnavatelé ve veřejné správě a službách. Zaměstnavatelem může být stát, státní fond, územní samosprávný celek, nebo třeba příspěvková organizace. Plat je vyplácen z veřejných rozpočtů (Šikýř, 2016).

Odměna z dohody je další formou odměňování zaměstnanců. Spočívá v tom, že zaměstnanec má u zaměstnavatele uzavřenou dohodu o provedení práce, nebo dohodu o pracovní činnosti. Na základě těchto dohod zaměstnanci přísluší odměna (Šikýř, 2016).

#### 3.4.4 Formy mzdy

Jedná se o rozdílné zásady a postupy při stanovení mzdy. Aplikování mzdových forem není upravené žádným právním předpisem, vychází z běžné praxe. Zaměstnavatel může podle vlastní strategie odměňování aplikovat vlastní formy. Musí však ale dodržovat a respektovat zásady odměňování.

Nejčastější základní mzdové formy podle Šikýře (2016) jsou:

- časová mzda;
- úkolová mzda;

##### **Časová mzda**

Jedná se o základní a univerzální mzdovou formu. Bývá uplatňována v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Zaměstnanec může být odměňován buď na základě hodinové mzdy, kdy dostává zaplacenou za počet odpracovaných hodin v měsíci. Mzda tedy vychází ze součinu hodinového tarifu a počtu odpracovaných hodin. Nebo může být odměňován pomocí měsíční mzdy, kdy dostane zaplacenou mzdu za odpracování celého měsíce. Zaměstnanci je vyplacena částka dohodnutého měsíčního tarifu, pokud odpracuje celý měsíc. Pokud celý měsíc neodpracuje, například z důvodů nemoci, dovolené apod., je mu vyplacena pouze poměrná část mzdového tarifu.

Časová mzda bývá při uplatňování jednoduchá a administrativně nenáročná. Využívá se v momentech, kdy není možné, aby zaměstnanec ovlivnil množství odvedené práce, nebo pokud je obtížné měřit množství odvedené práce (Šikýř, 2016).

Nevýhodou této mzdy je, že nevytváří pro zaměstnance motivaci ke zvýšení jeho výkonu a produktivity práce. Bývá také náročná pro kontrolu zaměstnanců, aby dostatečně plnili požadovanou práci (Koubek, 2015).

##### **Úkolová mzda**

Základní mzdová forma, která je vhodná pro odměňování zaměstnanců pracujících ve výrobě. Jedná se o mzdu závislou na výkonu, který je vyjádřen plněním stanovené normy výkonu. Vychází z násobku odvedených jednotek práce a sazby za jednu jednotku práce. Je používána v případech, kdy zaměstnanec může ovlivnit množství produkce svým výkonem.



Úkolová mzda dostatečně motivuje k nadstandartnímu výkonu. Na druhou stranu ale příliš velká snaha dosáhnout vysoké produktivity vede k porušení pracovního postupu, poklesu kvality práce, vysokému fyzickému vypětí nebo třeba i k porušení bezpečnostních zásad práce na pracovišti (Šikýř, 2016).

#### 3.4.5 **Dodatkové mzdové formy**

Základní mzdové formy lze doplnit ještě o dodatkové formy mzdy. Běžně se používají ke zvýšení motivace. Lze je vyplácet jednorázově, nebo se mohou pravidelně opakovat. Dodatkové mzdové formy se mohou lišit podle různých pozic.

Dodatkové mzdové formy mohou být následovné:

- prémie;
- provize;
- osobní ohodnocení;
- podíl na výsledcích hospodaření;
- odměňování zlepšovacích návrhů;
- příplatky;
- příplatky za noční práci;
- příplatky za práci ve ztíženém prostředí;
- mzda za práci o víkendu (Koubek, 2015)

#### **Prémie**

Typická a často využívaná dodatková mzdová forma. Nejčastěji doplňuje časovou a úkolovou mzdu. Vyplacena může být jednorázově, například za nadstandartní výkon. Nebo pravidelně, a to za splnění určeného termínu, za kvalitu práce apod.

Jednorázová prémie, odměna, nebo bonus může být vyplacena v peněžní i nepeněžní formě (Koubek, 2015).

#### **Provize**

Tato doplňková mzda se využívá převážně při odměňování zaměstnanců v obchodě a službách. Mzda je zde z části závislá na množství prodaného zboží, nebo poskytnutých službách. Výši provize lze stanovit procentem z obratu, zisku, tržeb apod., nebo také pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize zaměstnance motivuje k nadstandartnímu výkonu (Šikýř, 2016).

Podle Koubka (2015) je na provizi pozitivní to, že má přímý vztah k výkonu. Takže pokud zaměstnanec nepodá určitý výkon, nemůže být odměněn. Naopak nevýhodou je, že provizi může ovlivnit spousta faktorů, které zaměstnanec nemůže kontrolovat.

### **Osobní ohodnocení**

Výši osobního ohodnocení stanovuje manažer, který vychází z pravidelného hodnocení zaměstnance. Cílem osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k dosahování sjednané práce a výkonu. Tato doplňková forma mzdová forma se určuje procentem ze mzdového tarifu (Koubek, 2015).

### **Podíl na výsledcích hospodaření**

Odměňování vychází z podílu jednotlivých zaměstnanců na dosažení výsledků hospodaření podniku. Cílem je posílení soudržnosti zaměstnanců a uskutečnění cílů společnosti (Šikýř, 2016).

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

V případě, že zaměstnanec přijde s návrhem na zlepšení, díky kterému mohou klesnout náklady, nebo naopak se může zvýšit zisk, bude mu vyplacena tato odměna.

### **Příplatky**

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě, a slouží k motivaci zaměstnanců. Jsou buď povinné, které jsou určeny právními normami a musí se povinně vyplácet. Například příplatek za zastoupení, příplatek za práci ve svátek apod. Nebo nepovinné, které si společnost určí sama a zaměstnancům je vyplácí dobrovolně. Řadíme sem například příspěvek na ubytování, příplatek na dopravu apod (Koubek, 2015).

Mezi příplatky lze dále řadit:

- **příplatky za práci ve ztíženém prostředí** - „Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením.“
- **příplatky za práci v noci** – „Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.“
- **mzda za práci o víkendu** – „Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.“ (Zákoník práce, 2022).

### 3.4.6 Vztah hodnocení a odměňování

Hodnocení je běžně základním nástrojem, který působí na zaměstnance. Pokud na zaměstnance nepůsobí nějaké podněty, jednají podle toho, jak a na základě čeho jsou hodnoceni, a to zejména pokud je hodnocení spojeno s určitou odměnou (Plamínek, 2009).

*„Propojení hodnocení a odměňování je velmi prosté a pochopitelné, přesto bývá ve firmách problémem jej dosáhnout. Teoretický model odměňování vychází ze složky výkonu zaměstnance a potenciálu, který zaměstnanec společnosti poskytuje (poskytované lidské zdroje). Zaměstnanec je vlastně specifickým typem stálého dodavatele. Společnost si u tohoto dodavatele kupuje jak výkon, tak potenciál, přičemž za lidské zdroje, které zaměstnanec do společnosti přináší, mu společnost poskytuje pevnou složku odměny. Za výkon mu poskytuje pohyblivou složku mzdy.“* (Plamínek, 2009, s. 105).

Kterýkoliv jiný systém by neměl cenu. Potenciál každého člověka má na trhu práce nějakou cenu, která je ovlivněna dosaženým vzděláním, dosavadní praxí, úspěchy, vlastnostmi nebo schopnostmi a postoji. V okamžiku, kdy společnost přijímá zaměstnance všechny tyto složky potenciálu kupuje a tím také jejich cenu potvrzuje (Plamínek, 2009).

### 3.4.7 Zaměstnanecké výhody

Armstrong uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou ze strany zaměstnavatele určeny pro zaměstnance tak, aby zlepšovaly pohodu a zvyšovaly spokojenost zaměstnanců. Tyto výhody se zaměstnanci poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou důležitou součástí celkové odměny. Cílem těchto výhod je zvýšit oddanost zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Podle slov Jana Urbana, který uvádí, že *„zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Mohou však přihlížet k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti pozice. K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a držet kvalitní zaměstnance. Z dlouhodobějšího hlediska mohou přispět i k jejich výkonnosti.“* (Urban, 2017, s. 585), je očividné, že v názorech s Michaelem Armstrongem se nerozcházejí.

Důležitou stránkou, kterou společnosti zvažují, při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou daňové aspekty. Vynaložené náklady na poskytování totiž mohou, ale také nemusí být pro společnost vždy daňově uznatelné. Podobně je to také s výhodami, které můžou nebo nemusí být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Druhy výhod podle J. Urbana:

- **Výhody vztahující se k práci** – tvoří součást pracovních podmínek. Například příspěvek na stravování, nadstandardní pracovní volno, příspěvek na dopravu, nebo přímo doprava do zaměstnání.
- **Pracovní pomůcky** – mohou sloužit i pro osobní spotřebu. Například automobil určen jak k pracovním účelům, tak i k soukromému použití, notebook, telefon, nebo třeba zvyhodněné bydle apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – například zdravotní péče o zaměstnance, nebo dokonce i jeho rodinné příslušníky, příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní aktivity, pojištění či připojištěním dárkové šeky apod.

Hlavním důvodem poskytování výhod zaměstnancům je udržení, a dokonce i zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, podpora rozvoje a udržení pracovního výkonu (Urban, 2017, s. 118).

Nejčastěji poskytované výhody zaměstnancům podle Armstronga:

- Nemocenské dávky u nemoci, nebo úrazu
- 25 dní placené dovolené
- Parkování u společnosti zadarmo
- Vánoční večírky
- Životní pojištění
- Soukromá zdravotní péče
- Rozšířená mateřská dovolená
- Pomoc při stěhování (Armstrong, 2009)

Pro srovnání benefity podle Dvořákové (2012) tvoří:

- Peněžní odměna
- Pojištěné – životní, penzijní připojištění
- Sick days – jde o benefit, který společnosti poskytuje zaměstnancům v případě, že jsou nemocní. Většina organizací poskytuje 3-5 sick days ročně
- Kumulovaný volný čas – kratší pracovní týden
- Flexibilní pracovní doba
- MultiSport karta – příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na vzdělávání

- Zvýhodněné produkty
- Systém kafetérie (Dvořáková, 2012, s. 327)

Z porovnání je patrné, že Dvořáková se zaměřuje na více oblastí z hlediska poskytování. Jak na životní, či zdravotní péči, tak i na rekreaci a relaxační zážitky. Významným benefitem jsou výše zmíněné „Sick days“, které jsou v posledních letech velkým trendem ve firmách.

Neopomenutelným benefitem, který zatím nebyl zmíněný je také 13. plat. Tímto benefitem je myšlen jednorázový finanční bonus, který společnosti udělují svým zaměstnancům většinou ke konci kalendářního roku. Výše odměny se vypočítá buď z hospodářského výsledku společnosti, nebo se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na stanovené částce. Tento benefit bývá někdy spojen s dosaženým určitých kvót, či cílů. Tzn. aby zaměstnanec mohl dostat 13. plat, musí splnit předem uvedené podmínky. Jde o jeden z nejoblíbenějších benefitů, který znatelně zvyšuje mzdové náklady společnosti. Na druhou stranu stejně tak významně zvyšuje loajalitu a motivaci zaměstnanců.

#### 3.4.8 Benefitní program pro zaměstnance

Ideální benefity jsou ty, které respektují potřeby zaměstnanců, protože jedině tak mohou mít nabízené benefity pozitivní dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Z tohoto důvodu by měla společnost pravidelně zjišťovat požadavky, které zaměstnanci v tomto směru mají. Společnost by si také měla zjistit, jestli se jim vyplatí takové benefity poskytovat například z hlediska daňového, jak již bylo uvedeno výše.

Benefity jsou formou odměny, která je určena pro všechny zaměstnance, kteří ve společnosti pracují. Tato forma odměny není závislá na pracovní výkonu zaměstnance a je poskytována jako bonus k jiným formám finanční odměny (Koubek, 2015). Benefity se rozdělují do tří skupin:

- Sociální povahy (např. životní pojištění)
- Vztahující se k práci (např. závodní stravování)
- Navazující na postavení ve společnosti (např. placení telefonu, služební auto) (Koubek, 2015).

### 3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti

#### 3.5.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v personální činnosti

V dnešní době jsou požadavky na znalosti a dovednosti člověka různé a neustále se mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnaný, musí své znalosti

a dovednosti stále zlepšovat a prohlubovat. Vzdělávání a prohlubování znalostí je v současné společnosti celoživotní proces, na kterém je potřeba pravidelně pracovat. V tomto procesu může zaměstnancům napomoci společnost a její organizované vzdělávací aktivity.

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, které zahrnují následující aktivity:

- Přizpůsobení pracovních schopností zaměstnance v návaznosti na měnící se požadavky na pracovní místo – prohlubování pracovních schopností například pomocí doškolení.
- Zlepšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby alespoň částečně znali dovednosti potřebné pro vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Díky tomu dochází k rozšiřování pracovních schopností pracovníků – flexibilita.
- Výše uvedené rozšiřování pracovních schopností vede k usnadnění rekvalifikačních procesů – procesy, kdy pracovníci mají nepotřebné povolání pro společnost a z tohoto důvodu jsou přeškolení na povolání pro společnost potřebné.
- Z důvodu, že společnost vždy nezískává nové zaměstnance, kteří jsou okamžitě odborně připraveni vykonávat práci, je nezbytné přizpůsobit pracovní schopnosti zaměstnanců požadavkům na dané pracovní místo, technologii, styl práce apod. Je tedy třeba nové zaměstnance doškolit, přeškolit, či adaptovat na mechanismus a kulturu společnosti díky procesu, který se nazývá orientace zaměstnance.
- Vytváření pracovních schopností v rámci personální činnosti je mnohem více než pouze odborná způsobilost/ kvalifikace a stále více obsahuje i formování osobnosti zaměstnance (Koubek, 2015).

V návaznosti na poslední uvedenou aktivitu, tj. Vytváření pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

1. Oblast všeobecného vzdělávání – v této oblasti se vytvářejí základní a všeobecné dovednosti a znalosti. Umožňují člověku žít ve společnosti, získávat specializované pracovní schopnosti apod.
2. Oblast odborného vzdělávání – oblast zaměřena na zaměstnání. Patří sem základní příprava na zaměstnání, ale také rekvalifikace.
3. Oblast rozvoje – oblast orientovaná na širší získání dovedností a znalostí, než jaké jsou nezbytně potřebné k vykonávání zaměstnání (Koubek, 2015).

### 3.5.2 Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti

*„Do systému vzdělávání pracovníku patří – jak již bylo uvedeno – vzdělávací aktivity, kterými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar, nebo zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 258).*

Vzdělávání pracovníků je personální činností, která ale často spolupracuje s externími odborníky, nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita a rozsah vzdělávání jsou závislé na personální politice a personální strategii ve společnosti. Jsou společnosti, které upřednostňují již odborně vzdělané pracovníky. Nebo naopak jsou skupiny organizací, které se uchylují ke vzdělávání jen když je to zapotřebí, nebo zbydou-li finanční prostředky. Většina organizací věnuje však vzdělávání pracovníků pravidelnou pozornost.

## 3.6 Generace XYZ

Na základě rychlého vývoje, modernizace a rozvoje společnosti dochází čím dál k silnějšímu a jasnějšímu oddělení jednotlivých generací. Rozdíly mezi jednotlivými generacemi se stále prohlubují. Každá z generací vyrůstala v jiné době, proto má rozdílná specifika, motivace, očekávání a hodnoty.

Rozdílnost těchto generací sice není ústředním tématem práce, ale je klíčová pro následné vyhodnocení dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že každá generace uznává jiné životní hodnoty a celkově se liší jejich přístup k životu, bude mít tato rozdílnost velký vliv na jejich odpovědi.

### 3.6.1 Generace X

Generace přezdívaná také jako „Husákovy děti“, která spadá do let 1968–1982. Spadají sem lidé, kteří zažili socialismus, ale i divoká devadesátá léta. Jsou zodpovědní, poctiví, spořiví. Mezi jejich životní hodnoty spadá finanční zabezpečení, klidný život a například i zajištění vlastního bydlení. Je to generace, která není jako jediná závislá na mobilních telefonech, či sociálních sítích. Namísto „chatování“ upřednostňují volání, nebo osobní kontakt. Na vysoké školy chodili studovat, protože to bylo přijatelnější než jít na vojnu, nebo se muset vdávat (Forbes Speciál, 2016).

### 3.6.2 Generace Y

Generace zvaná také jako „Mileniálové“, spadající do let 1983-1997. První globalizovaná generace, která vyrostla ve svobodě. Patří sem lidé, kteří v podstatě žijí online, mají několik druhů aplikací pro komunikaci s okolím. Vydělávají, aby si mohli následně vydělané peníze užívat. Mezi životní hodnoty proto patří hlavně být spokojený, užívat si života a mít na to dostatek finančních prostředků. Mileniálové na vysokou chodí, právě protože je to vysoká, ale taky se chtějí učit to, co je zajímavá a baví. Vzdělávání této generace je díky internetu mnohem snazší než u výše zmíněné generace (Forbes Speciál, 2016). Jsou to lidé, kteří se nebojí změn a jsou flexibilní (Van Den Berg, 2020).

### 3.6.3 Generace Z

Generace po roce 1998, přezdívaná jako „Online generace“. Jsou to dnešní teenageři, kteří nezažili dobu bez internetu a chytrých telefonů. Peníze utrácejí za to, co je momentálně „in“. Jejich běžné nákupy zatím obstarávají jejich rodiče. Za životní hodnoty považují mít opravdové přátele, a především vytvářet hodně zážitků. Studují online, na dálku, přes různé komunikační kanály (Forbes Speciál, 2016). Často usilují o to, aby měli úspěch, ale zakládají si na tom, být co nejdéle nezávislími, a hlavně zjistit kým opravdu jsou. V dnešní době tito lidé dospívají pomaleji, než předchozí generace (Van Den Berg, 2020).

Sounáležitost těchto generací přináší plno výhod. Tradiční model rodiny se již rozplynul, v rodině je větší spolupráce a světy mužů a žen se prolínají. Ženy už netráví celé dny doma staráním se o rodinu, ale mají své životy, práci a přátele. Naopak u mužů již není takový odpor podílet se na chodu domácnosti. Tradiční role v rodině se střídají. Výhodou díky tomu je například to, že se rodina dělí o životní náklady, domácí práce, ale také to, že mladší generace se snaží přirozenou cestou vycházet se staršími, naopak starší se snaží učit toleranci k mladší generaci. Spolupráce těchto generací povede k lepšímu žití, komunikaci ale také k bezproblémové spolupráci na pracovišti (Van Den Berg, 2020).



## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Auto s. r. o. byla založena na začátku 20. století. Společnost v současné době působí v 8 zemích Evropy. Na českém a slovenském trhu zahájila společnost svou činnost na konci 20. století. Nejprve jako importér a prodejce vozů značky Mazda. Dnes však patří mezi nejvýznamnější automobilové dealery na trhu. Od doby, kdy společnosti Auto s. r. o. působí na českém i slovenském trhu prodala skoro 170 000 vozů. Společnost je zaměřena na prodej šesti konkrétních značek. V roce 2018 se podařilo společnosti získat významné ocenění v oblasti hodnocení a oceňování obchodních značek. Následující rok zaujala společnost pozici největšího dealera na trhu s novými vozy tří nejmenovaných značek v České republice. V tomto roce došlo také ke zveřejnění hospodářského výsledku skupiny. A i přes pokles necelých 5 % v prodeji nových vozů se společnosti podařilo na území České republiky udržet celkový obrat okolo 6 miliard Kč.

Společnost má na území České republiky šest poboček. Na každé pobočce je nabízena široká nabídka služeb. Na jednom místě mohou zákazníci najít zázemí pro výběr a servis nových vozů, prodej a nákup luxusních vozů, prodej a nákup ojetých vozů, servisní zázemí, karosárnu, oddělení prodeje náhradních dílů a autopůjčovnu. Součástí všech poboček jsou autorizovaná servisní střediska, která jsou vybavena nejmodernější technologií. Rovněž společnost podporuje prodej elektromobilů, a dokonce vlastní dvě nabíjecí stanice. Při koupi vozu nabízí pomoc při výběru financování a pojištění vozu. Samozřejmostí je i výkup vozu od zákazníka na protiúčet.

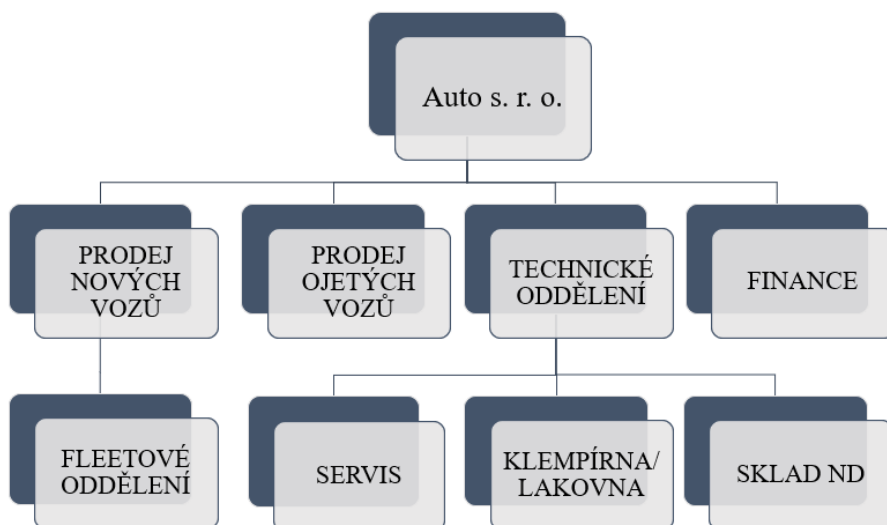
Uvedené pobočky sčítají dohromady okolo 500 zaměstnanců, s tím, že je aktuálně cca 53 otevřených a hledaných pozic.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Údaje zjištěné k 28. 1. 2022

## 4.2 Zjednodušená organizační struktura pobočky

Obrázek 1. Zjednodušená struktura pobočky



Zdroj: interní zdroj společnosti (2022)

## 4.3 Charakteristika vybraných pozic

Vzhledem k velkému počtu pracovních pozic ve společnosti, došlo k výběru pouze některých nejčastěji se vyskytujících. Jedná se tedy o charakteristiku tří vybraných pozic, a to o pozici automechanika, asistentky servisu a prodejce nových vozů. Zaměstnancům na těchto pozicích byly rozdány dotazníky.

### 4.3.1 Automechanik

Pozice automechanika je klíčovou pro funkci servisního střediska. Přímým nadřízeným automechanika je mistr dílny, který je také jeho mentorem.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Vyučení v oboru
- Zručnost, případně praxe v oboru
- Vlastnictví řidičského průkazu skupiny B.
- Schopnost převzít odpovědnost za provedenou práci

Mezi základní činnosti automechanika se řadí běžné údržby vozů, garanční prohlídky, ale také složité opravy. Všechny činnosti musí být vykonávány v souladu s manuály a návody na opravu, dle požadavků uvedených v zakázkách, nebo na základě určení mistra dílny. V případě, že pracovník zjistí v průběhu pracovní operace závady, které není schopen

řešit samostatně, obrací se na svého mistra. Každý pracovník zodpovídá za kvalitu své provedení práce. Odpovídá také za péči o svěřené pracovní prostředky.

#### 4.3.2 Asistentka servisu

Asistentka servisu je pravou rukou servisního oddělení všech značek, které jsou na pobočkách zastoupeny. Přímým nadřízených je vedoucí servisu, který vyhodnocuje pracovní schopnost asistentky.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Středoškolské vzdělání
- Vlastnictví řidičského průkazu skupiny B.
- Výborné komunikační schopnosti
- Proklientský přístup
- Dobrou znalost aut

Asistentka servisu má za úkol objednávání zákazníků na servis, se kterým je spojena evidence těchto zákazníků, fakturační platby, správa zákaznických karet a pohledávek. Velkou součástí pracovní činnosti je faktura, jak už externí, nebo interní, tak i fakturace pojistných událostí. Asistentka by měla striktně dodržovat skripta volání a tím zajistit naplnění kapacity dílny. Mezi administrativní úkoly se řadí včasné vystavení měsíčních dobropisů pro leasingové společnosti, uzavírání a fakturování servisních zakázek a určení slev a pravidelná kontrola pohledávek bezhotovostních plátců.

#### 4.3.3 Prodejce nových vozů

Prodejce je přímým kontaktem pro zákazníka. Proto je nutné, aby uměl správně vystupovat, a tak prezentovat svého zaměstnavatele.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Středoškolské vzdělání/ Odborné vyučení s maturitou
- Vlastnictví řidičského průkazu skupiny B.
- Osvědčení o odborné zkoušce České Národní Banky k vázanému spotřebitelskému úvěru
- Schopnosti mluvit plynuje jedním ze světových jazyků
- Znalost práce na počítači – práce s MS Office
- Komunikační schopnosti

Prodejce má na starosti celý proces prodeje vozidla, od začátku až do samého konce. Proto je potřeba aby měl dobrou znalost o autech a skvěle se orientoval na automobilovém trhu. Hlavní náplní jeho práce je především obchodování se zákazníky, kteří navštíví prodejnu, ale také s klienty. Prodejce rovněž zpracovává cenové nabídky, nabídky finančních produktů a případných nabídek pojištění. Se samotným průběhem prodeje jsou spojené činnosti jako vysvětlení funkcí a prezentace vozidel, absolvování předváděcích jízd. Jako finální krok následuje podpis kupních smluv, úvěrových nebo leasingových smluv a předání zakoupeného vozu zákazníkovi. V moment, kdy zákazník přebírá zakoupený vůz je třeba jej seznámit se záručními podmínkami a se servisními intervaly. V případě, že prodejce zrovna neprodává vozy, má za úkol zajištění funkčnosti provozu showroomu. Kontroluje vystavená vozidla, aby byla připravena k představení zákazníkovi. Rovněž vytváří každodenní report pro vedení společnosti.

#### 4.4 **Současný stav hodnocení zaměstnanců**

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy pevnou obsahovou strukturu a časový plán. Rozhovor by měl:

- Zhodnotit výkon zaměstnance za předchozí období
- Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu
- Rozpoznat problémy, případně prozkoumat příležitosti týkající se práce
- Orientovat pozornost zaměstnance na práci a na některé její aspekty
- Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným
- Umožnit zaměstnanci zaujmout k hodnocení stanovisko a vyslechnout jeho názor
- Zabezpečit podklady pro odměňování
- Rozpoznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci
- Identifikovat vzdělávací potřeby a potřeby rozvoje zaměstnance z hlediska jím vykonávané práce

Hodnocení zaměstnance provádí pravidelně jeho přímý nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů pro hodnocení, vede hodnotící rozhovor a následně navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Hodnocení je prováděno na základě pracovního výkonu podřízeného pracovníka za hodnocené období. Podkladem pro realizaci hodnocení zaměstnanců jsou:

- Popis pracovního místa
- Kvalifikační předpoklady zaměstnance
- Hodnocení podle stanovených cílů – podmínkou je stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout

Hodnocení zaměstnance probíhá formou osobního rozhovoru, podkladem pro hodnocení je formulář: Hodnocení zaměstnance (Příloha č. 2). Formuláře pro hodnocení jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých oddělení a typům jednotlivých pracovních míst. Povinností vedoucích pracovníků je provést hodnocení podřízených zaměstnanců minimálně jednou ročně. V případě, že jsou zaměstnanci hodnoceni v průběhu roku, např. na základě měsíčního hodnocení, je vedoucí pracovník povinen provést jednou ročně rozsáhlejší hodnocení zaměstnance.

V případě zjištění nedostatků během hodnotícího rozhovoru zpracovává hodnotitel návrh nápravných opatření, která projedná s hodnoceným pracovníkem. Nápravná opatření musí obsahovat stanovení konkrétních úkolů včetně stanovení termínů jejich realizace.

V případě opakovaného neplnění stanovených nápravných opatření je přímý nadřízený zaměstnanec oprávněn navrhnout:

- Přeřazení na jiné funkční pracovní místo
- Udělení napomenutí a upozornění na možnosti výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu dlouhodobého neplnění pracovních povinností zaměstnance

Zpracovaný formulář z hodnocení předává hodnotitel svému přímému nadřízenému ke schválení. Následně je formulář založen v osobní složce zaměstnance, a to na základě obecného nařízení o ochraně osobních údajů zaměstnance, pouze po dobu zaměstnaneckého poměru. V případě ukončení pracovního poměru je formulář skartován. (Vnitropodniková směrnice „Hodnocení zaměstnanců“, 2018).

#### **4.5 Současný stav odměňování zaměstnanců**

V následující kapitole je popsán současný stav a struktura odměňování pro pozice automechanika, asistentky servisu a prodejce nových vozů, včetně podrobného popisu struktury mzdy.

#### 4.5.1 Automechanik

Společnost obecně na této pozici hodnotí zaměstnance stejným způsobem. Jediný rozdíl je v kategorizaci automechaniků, která má vliv na výši základní hrubé mzdy. Dělí se na automechanik – junior, standart, senior, diagnostik a expert.

V případě nově nastupujícího zaměstnance na tuto pozici je stanovena mzda ve zkušební době jako základní hrubá mzda + pohyblivá složka mzdy č.1 – osobní ohodnocení. Výše těchto dvou částek závisí na praxi a osobních zkušenostech automechanika. Zaměstnanec má nárok na pohyblivou složku mzdy č. 1 při dosažení stanovených cílů servisu v daném kalendářním měsíci. O tom, v jaké výši bude zaměstnanci vyplacena pohyblivá složka rozhoduje vedoucí servisu, který posuzuje pracovní výkon zaměstnance, jeho iniciativu, plnění stanovených úkolů a plnění základních kritérií, jako jsou například:

- dodržování vnitřních předpisů a pokynů
- dodržování stanovených pravidel chování
- zákaznické hodnocení osoby zaměstnance a kvality jeho práce
- plnění předepsaných standardů a norem

Po uplynutí zkušební doby se složky mzdy mění. Výše základní hrubé mzdy je snížena výše pohyblivé složky mzdy č.1 – osobní ohodnocení se také změní, ale stále je vyplácena za podmínek již vypsanych výše, nově přibude pohyblivá složka mzdy č. 2. Tato složka se odvíjí od počtu vyfakturovaných hodin v daném kalendářním měsíci na jednotlivých zakázkách a dosažené efektivity dle tabulky č. 1 viz. níže.

Tabulka 1. Tabulka efektivity

PÁSMO	INTERVAL EFEKTIVITY		Kč/h
	od	do	
1	0 %	100 %	<b>X Kč</b>
2	100,01 %	110 %	<b>X + 24 Kč</b>
3	110,01 %	120 %	<b>X + 40 Kč</b>
4	120,01 %	130 %	<b>X + 59 Kč</b>
5	130,01 %	140 %	<b>X + 66 Kč</b>
6	140,01 %	180 %	<b>X + 81 Kč</b>
7	180,01 %		<b>X + 92 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování interního dokumentu, 2022

Efektivita je vypočítávána následovně:

$$\text{efektivita} = \frac{\text{počet vyfakturovaných hodin na odpracovaných zakázkách}}{\text{počet hodin dle evidence pracovní doby}} \times 100$$

*(Příklad: pokud bylo zákazníkům fakturováno 210 hodin, které zaplatili a z evidence práce vyplývá, že zaměstnanec odpracoval 168 hodin, je efektivita práce zaměstnance v příslušném kalendářním měsíci 125 %, tzn.  $210 \times X + 59,- = 19\,320,-$ ).*

Nárok na pohyblivou složku mzdy č. 2 vznikne zaměstnanci v den, kdy je jím odvedená práce vyfakturována zákazníkovi.

Je nutné zmínit, že v období zkušební doby vedoucí servisu počítá pro zaměstnance dvě varianty mzdy:

- Podle mzdy stanovené ve zkušební době, tzn. fixní částka + osobní ohodnocení
- Podle efektivity, tzn. základní hrubá mzda + osobní ohodnocení + efektivita

Zaměstnanci bude zaplácena vyšší částka, bez ohledu na to, z jaké vychází varianty. Toto řešení je férové a dovoluje zaplatit zaměstnance za jeho efektivní výkon i v případě, že je teprve ve zkušební době.

#### 4.5.2 Asistentka servisu

Společnost obecně na této pozici hodnotí zaměstnance stejným způsobem. V případě nově nastupujícího zaměstnance je stanovena mzda ve zkušební době jako základní hrubá mzda bez diferenciací + pohyblivá složka mzdy č.1 – osobní ohodnocení. Zaměstnanec má nárok na pohyblivou složku mzdy č. 1 při dosažení stanovených cílů servisu v daném kalendářním měsíci. O tom, v jaké výši bude zaměstnanci vyplácena pohyblivá složka rozhoduje vedoucí servisu, který posuzuje pracovní výkon zaměstnance, jeho iniciativu, plnění stanovených úkolů a plnění základních kritérií, jako jsou například:

- dodržování vnitřních předpisů a pokynů
- dodržování stanovených pravidel chování
- zákaznické hodnocení osoby zaměstnance a kvality jeho práce
- plnění předepsaných standardů a norem

Po uplynutí zkušební doby se složky mzdy mění. Výše základní hrubé mzdy je snížena, výše pohyblivé složky mzdy č.1 – osobní ohodnocení se také změní, ale stále je vyplácena za podmínek již vypsanych výše + se složka odvíjí od aktivního přístupu k zákazníkům

a obsahově správné a včasné plnění požadovaných reportů. Nově přibude pohyblivá složka mzdy č. 2. Tato složka se odvíjí od dosažení stanovených cílů servisu. Pohyblivá složka mzdy č. 2 je ve výši X % stanovené základní hrubé mzdy a z pohyblivé složky č. 1 při splnění plánu výkonů přidělených středisek. V případě překročení plánu výkonů takového střediska bude za každé jedno procento pohyblivá složka mzdy č. 2 zvýšena o X %, je však stanovena maximální výše. V případě nesplnění plánu výkonů takového střediska bude za každé jedno procento pohyblivá složka snížena o X %. Příslušný vedoucí může pohyblivou složku mzdy č. 2 na základě plnění dalších důležitých úkolů, dodržování interních předpisů a směrnic, popř. standardů zvýšit / snížit.

Je nutné zmínit, že v období zkušební doby vedoucí oddělení počítá pro zaměstnance dvě varianty mzdy:

- Podle mzdy stanovené ve zkušební době, tzn. fixní částka + osobní ohodnocení
- Podle efektivity, tzn. základní hrubá mzda + osobní ohodnocení + složka dle stanovených cílů servisu

Zaměstnanci bude zaplácena vyšší částka, bez ohledu na to, z jaké vychází varianty. Toto řešení je férové a dovoluje zaplatit zaměstnance za jeho efektivní výkon i v případě, že je teprve ve zkušební době.

#### 4.5.3 Prodejce nových vozů

Společnost obecně na této pozici hodnotí zaměstnance stejným způsobem. V případě nově nastupujícího zaměstnance je stanovena mzda ve zkušební době jako základní hrubá mzda bez diference + pohyblivá složka mzdy č.1 – osobní ohodnocení. Zaměstnanec má nárok na pohyblivou složku mzdy č. 1 při dosažení stanovených cílů prodeje v daném kalendářním měsíci. O tom, v jaké výši bude zaměstnanci vyplacena pohyblivá složka rozhoduje vedoucí oddělení – vedoucí prodeje, který posuzuje pracovní výkon zaměstnance, jeho iniciativu, plnění stanovených úkolů a plnění základních kritérií, jako jsou například:

- dodržování vnitřních předpisů a pokynů
- dodržování stanovených pravidel chování
- zákaznické hodnocení osoby zaměstnance a kvality jeho práce
- plnění předepsaných standardů a norem

Mzda po uplynutí zkušební doby je tvořena ze složek: základní hrubá mzda bez diference, pohyblivá složka mzdy č. 1. - osobní ohodnocení a pohyblivá složka mzdy č. 2. Pohyblivá složka mzdy č. 2. je zaměstnanci vyplacena dle aktuálně platného vnitřního předpisu pro



odměňování prodejců nových vozů. V tomto předpise je uvedeno kolik % z dosažené základních marže (výpočet viz. tabulka č. 2 níže) na uskutečněném obchodě náleží zaměstnanci ve formě odměny (resp. pohyblivá složka mzdy č. 2) v konkrétní měsíc, kdy bylo vozidlo vyfakturováno, do celkové mzdy. Plus další odměny jako je například odměna za získání vozidla na protiúčet, za získání zákazníka kolegovi na stejné pozici, ale jiné značce, za prodej příslušenství k vozidlu apod.

Výpočet základní marže = A - B - C - D + F - G + H + I + J + K

Tabulka 2. Výpočet základní marže

#	položka	náklad/výnos	poznámka
A	Čistá prodejní cena	výnos	Základní prodejní cena – Poskytnutá sleva
B	Čistá nákupní cena	náklad	Nákupní cena – Podpora importéra
C	Dodací náklady	náklad	PDI, registrační poplatky, evidenční poplatky
D	Prodloužená záruka	náklad	Dle fakturace ze strany importéra
F	Prodloužená záruka	výnos	Dle fakturace na zákazníka
G	Provize placená	náklad	Nákladová provize (např. za zprostředkování vůči leasingové společnosti)
H	Prvotní provize – Finance	výnos	Prvotní provize ze strany finanční společnosti za sjednání smlouvy
I	Prvotní provize – Pojišťovny	výnos	Prvotní provize ze strany pojišťovny za sjednání smlouvy
J	Marže z prodeje příslušenství	výnos – náklad	Rozdíl výnosu a nákladu (fakturace příslušenství – náklady na příslušenství)
K	Základní objemový bonus	výnos	Dle platných podmínek importéra pro dané období

Zdroj: vlastní zpracování interního dokumentu, 2022

Je nutné zmínit, že v období zkušební doby vedoucí prodeje počítá pro zaměstnance dvě varianty mzdy:

- Podle mzdy stanovené ve zkušební době, tzn. fixní částka + osobní ohodnocení
- Podle efektivity, tzn. základní hrubá mzda + osobní ohodnocení + složka vyplácena dle aktuálně platného vnitřního předpisu.

Zaměstnanci bude zaplácena vyšší částka, bez ohledu na to, z jaké vychází varianty. Toto řešení je férové a dovoluje zaplatit zaměstnance za jeho efektivní výkon a povedený obchod i v případě, že je teprve ve zkušební době.

## 4.6 Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům

Mimo výše uvedená finanční odměňování společnost zaměstnancům poskytuje řadu zaměstnaneckých benefitů. Hlavní benefity, které společnost poskytuje zaměstnancům:

- **Příspěvek na stravování** – na pobočkách jsou využívány dva druhy příspěvku – buď formou dotovaného oběda ve firemní jídelně, kdy si zaměstnanec platí 36,- sám srážkou ze mzdy a zbytek platí zaměstnavatel, nebo pomocí stravenek, které jsou zaměstnancům přiděleny.
- **Příspěvek do benefitního programu/ Příspěvek na penzijní připojištění** – po uběhnutí zkušební doby je zaměstnancům poskytnuta benefitní karta na jejich jméno. Na tuto kartu se každý měsíc nabíjí určitý počet benefitních bodů (1 bod = 1 Kč), kterými potom mohou zaměstnanci platit na vybraných místech. Na benefitní konto lze také zaměstnancům zaslat mimořádné odměny. Pokud zaměstnanec usoudí, že benefitní body nemá kde uplatit, může si místo příspěvku do benefitního programu zažádat o příspěvek na penzijní připojištění.
- **Pracovní oděv** – společnost poskytuje některým zaměstnancům pracovní oděv a s ním spojený servis (praní, žehlení). Zaměstnancům na servisu je oděv po uplynutí zkušební doby ušit na míru.
- **Zajištění MultiSport karty** – společnost zaměstnancům poskytuje možnost zajištění MultiSport karty za přijatelnější cenu, kterou mohou využívat na dotování svých sportovních a rekreačních zážitků. Platba za tuto kartu je zaměstnancům strhávána formou srážky ze mzdy.
- **Pojištění za škodu způsobenou zaměstnavateli** – od prvního dne nástupu zaměstnance do práce je mu hrazeno pojištění za škodu vůči zaměstnavateli.
- **Vzdělávací kurzy** – pro automechaniky to mohou být například školení na elektro vyhlášku č. 50/1978 sb., nebo školení od importérů značek, kde mají automechanici možnost zvyšovat svoji kvalifikaci pro konkrétní značku. Pro prodejce, kteří skládají zkoušku u ČNB to mohou být zkoušky o spotřebitelském úvěru, distribuci pojištění a zajištění apod. Pro vedoucí zaměstnance to mohou být klidně i několikadenní školení. Všechna tyto školení financuje společnost.
- **Sleva na služby a zboží** – velikou výhodou pro zaměstnance je, že jim je poskytována sleva na zboží, co si zakoupí, případně na služby, které využijí. Podmínkou, která je třeba pro zajištění slevy na služby je podání žádosti

o zaměstnaneckou zakázku. Tuto žádost podepisuje zaměstnanec, který o slevu žádá, dále pak osoba, která doporučuje naplnění žádosti – obvykle nadřízený. Jako poslední schválí žádost vedoucí servisu.

- **Možnost zajištění očkování** – na základě spolupráce s nejmenovanou poliklinikou může společnost zaměstnancům nabídnout očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě, nebo například v poslední době proti onemocnění COVID 19.
- **Firemní akce** – oblíbeným benefitem pro zaměstnance je pořádání firemní akcí. Mezi akce patří například vánoční večírek, teambuildingy, ale třeba i akce pro celé rodiny – bruslení, fotbalová utkání apod.
- **Možnost zapůjčení vozidla** – na základě dohody s vedoucím střediska si může zaměstnanec vypůjčit auto, které společnost nabízí i zákazníkům. Výhodou je, že zaměstnanec obvykle neplatí plnou cenu za vypůjčení a může si zkusit například jízdu ve sportovních vozech typu Mustang, Kabriolet apod.

#### 4.7 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky

Kapitola je zaměřena na polostrukturované rozhovory, které byly vedeny s vedoucími pracovníky na pozici Vedoucí prodeje a Vedoucí servisu (označení jako A a B) a doplnily tak výsledky dotazníkového šetření. Rozhovory ukázaly následující:

1. *Myslíte si, že jakožto vedoucí podáváte svým podřízeným pravidelně zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?*

A: Řekl bych, že ano. Pravidelně se s kolegy sházíme jak kolektivně, tak jednotlivě. Máme prostor na to, řešit, co je trápí, nebo naopak s čím jsou spokojeni.

B: Snažím se. Občas to není lehké, vzhledem k množství práce, kterou všichni máme, ale s každým zaměstnancem se snažím pravidelně vést rozhovor, kde se zaměřujeme na jeho pracovní výkon v minulosti, a naopak v budoucnosti.

2. *Jak byste ohodnotil pracovní výkony zaměstnanců ve společnosti? Pracují na maximum?*

A: Rozhodně kladně. Myslím, že to, co zaměstnanci dají společnosti, jim společnost oprávněně vrací zpět a funguje to.

B: Máme tu spoustu nováčků – juniorů, kteří se snaží na začátku své pracovní cesty podávat maximální výsledky. Ale i několik zaměstnanců, kteří u nás pracují leta a jsou zde spokojeni. Dá se říct, že vše díky tomu funguje, jak má. Samozřejmě, že se ale občas stane, že podaný výkon zaměstnanců není podle mých představ. Ale na tom se dá jistě pracovat.

3. *Motivujete dostatečně své podřízené?*

A: Na to je těžké odpovědět. Já bych řekl, že ano. Máme nastavený vztah, který funguje. Ale samozřejmě je stále co zlepšovat.

B: Vzhledem k výsledkům zaměstnanců bych řekl, že se mi to daří docela dobře.

4. *Jak byste charakterizoval odměňování zaměstnanců ve společnosti? Jsou s odměňováním spokojeni?*

A: Snažím se vést zaměstnance k nejlepším pracovním výkonům. K tomu nám určitě napomáhají pohyblivé složky mzdy. Myslím, že mzda je adekvátní k pracovním výkonům.

B: Systém odměňování máme nastavený férově. Zaměstnanci mají možnost ovlivnit svou mzdu svým výkonem. To dává těm, kteří jsou v řemeslu dobří, velkou výhodu. Jak pravidelně říkám: "Řemeslo má zlaté dno". K tomu jim přispíváme na stravování, mají každý své náradí, oblečení a jisté pracovní místo.

5. *Co Vás konkrétně při práci nejvíce motivuje?*

A: Pro mě je důležitá možnost posouvat se dál a neustále se učit něčemu novému. To si myslím, že mi momentálně společnost může nabídnout. Jsme společnost, které se daří a má určitou perspektivu u nás na trhu. Jako velký plus považuji i to, že máme velký a fungující tým. Nic Vás nemotivuje tolik, jako dobří kolegové. Samozřejmě firemní auto, telefon, příspěvky na stravování a zábavu jsou dalším bonusem.

B: Já už jsem na této pozici dlouho. Musel jsem se sem postupně kariérně posunout a řekl bych, že to stálo za to. Momentálně je pro mě důležité setrvat a mít díky svému týmu dobré a odpovídající výsledky. Máme spoustu plánů, které doufám, že se nám povede splnit.

6. *Co se týče vzdělávání zaměstnanců, myslíte, že má společnost v tomto směru zaměstnancům co nabídnout?*

A: Já bych řekl, že ano. Pokud zaměstnanci chtějí, mohou se sami účastnit vzdělávacích kurzů. Nebo absolvují pravidelná školení, díky kterým si prohlubují kvalifikaci. Také je posíláme pravidelně například na zkoušky ČNB, bez kterých by svou práci nemohli vykonávat.

B: Určitě, je zde mnoho možností. Pokud mám být konkrétní, tak zrovna momentálně řešíme školení pro zaměstnance servisu na elektro vyhlášku č. 50., které by mělo proběhnout na začátku března. Vedoucí jednotlivých značek posílají své mechaniky a diagnostiky na toto školení, aby se ve své práci mohli posouvat dál.

## 4.8 Výsledky dotazníkového šetření

Kapitola je zaměřena na výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Auto s. r. o. na téma Hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci. Výsledky jsou graficky znázorněny a doplněny komentáři. Dotazník byl rozdán na přelomu prosince a ledna 60 zaměstnancům na pozicích, které jsou výše charakterizované. Dotazník obsahující 17 otázek byl připraven v elektronické podobě a následně fyzicky rozdán zaměstnancům. Návratnost dotazníků činí 83,33 %.

### Struktura respondentů

Graf 1. Struktura respondentů

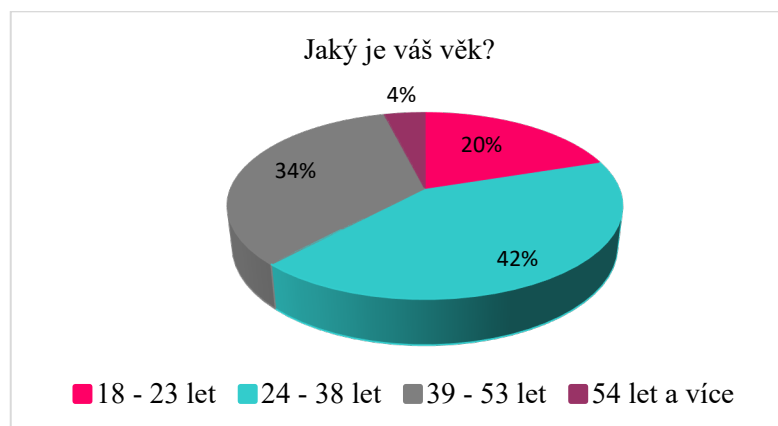


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Uvedený graf znázorňuje rozdělení žen a mužů ve společnosti Auto s. r. o. Byla zjištěna velká genderová převaha, pouze 30 % dotazovaných tvoří ženy a ostatních 70 % muži. Vzhledem k působení společnosti v automotive průmyslu je převaha mužů pochopitelná.

### Věk respondentů

Graf 2. Věk respondentů

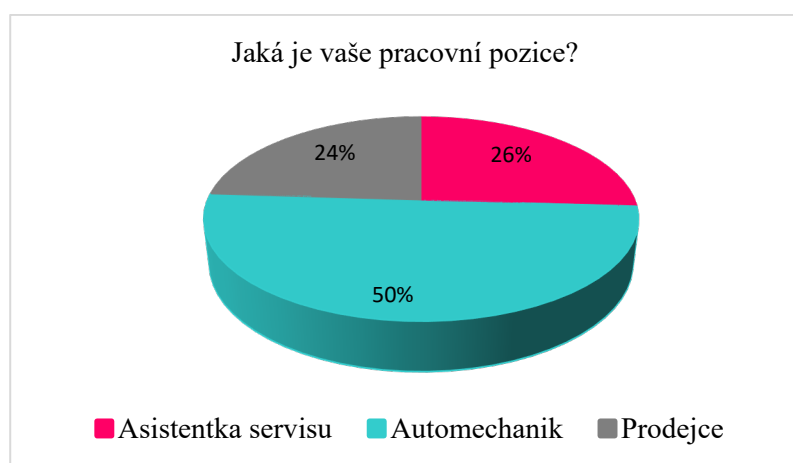


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Osloveni byli zaměstnanci různých věkových skupin. Byly stanoveny 4 základní věkové skupiny podle teorie generací X, Y a Z. Právě tyto generace vycházejí z teoretické části bakalářské práce. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou (4 %) ve společnosti je skupina 54 let a více. Dále pak věková skupina 18–23 let, která tvoří 20 % a skupina 39–53 let, která tvoří 34 %. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 24–38 let. Z výsledku tedy vyplývá, že dotazovaní respondenti jsou poměrně v mladém věku.

### Pracovní pozice respondentů

Graf 3. Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Dotazované šetření bylo zaměřeno na tři konkrétní pozice. Z grafu je očividné, že největší zastoupení má pozice automechanika. Na této pozici je totiž ve společnosti v oddělení servisu zaměstnáno nejvíce zaměstnanců. Pozice asistentky servisu a prodejce zastávají podobné rozdělení.

## Vzdělání

Graf 4. Nejvyšší dosažené vzdělání

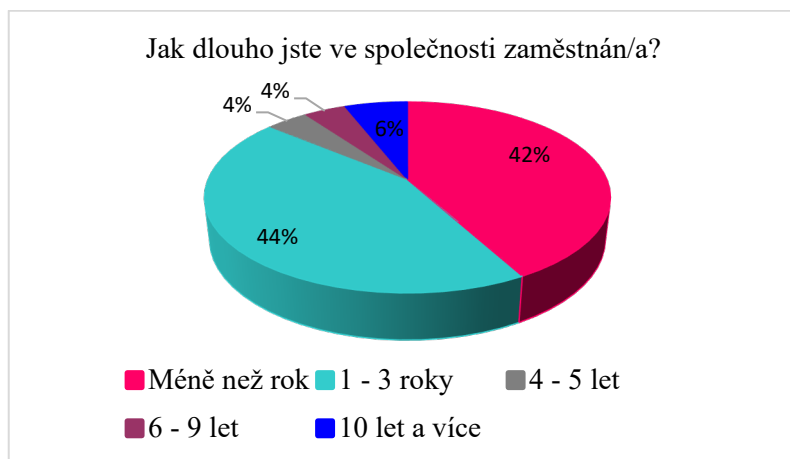


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské s výučním listem, což vysvětluje vysoký počet automechaniků ve společnosti. Dále pak nejvíce zastoupené je středoškolské vzdělání s maturitou. Pouze 8 % zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání a 4 % vysokoškolské.

## Délka pracovního poměru

Graf 5. Délka pracovního poměru

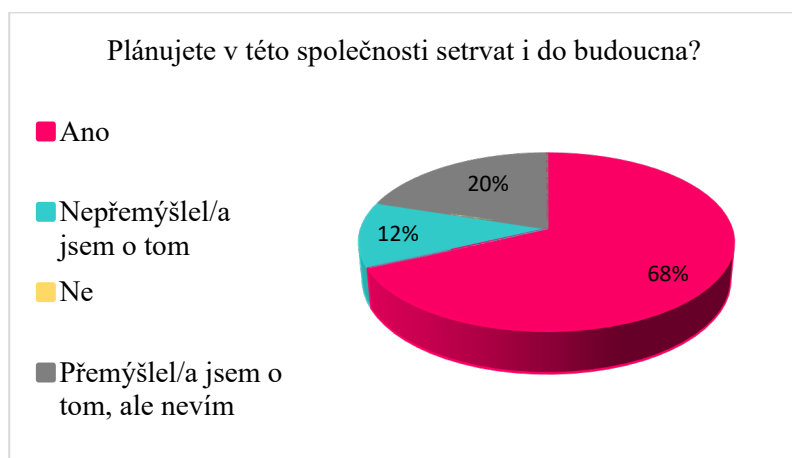


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Nejvíce početnou skupinou (44 %) jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než rok, nebo 1–3 roky. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti je poměrně velké množství juniorních zaměstnanců. Zaměstnanců s pracovním poměrem 4–5 let a 6–9 je nejméně, tzn. 4 %. Zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 10 let je 6 %.

## Budoucnost ve společnosti

Graf 6. *Budoucnost ve společnosti*

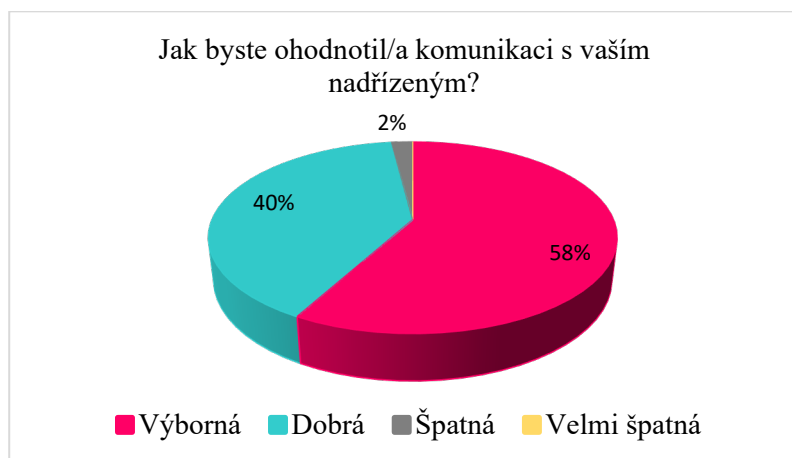


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

68 % respondentů uvedlo, že plánují ve společnosti v budoucnu setrvat. 12 % o tom nepřemýšlelo, a 20 % uvedlo nerozhodnou odpověď.

## Komunikace s nadřízeným

Graf 7. *Komunikace s nadřízeným*



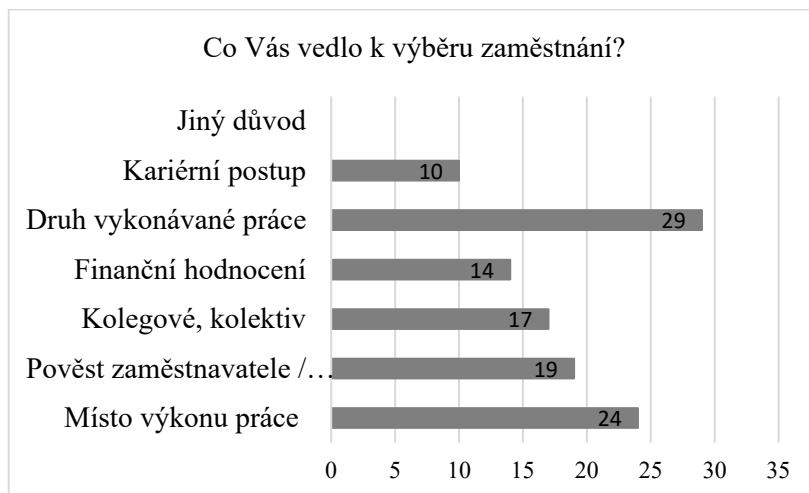
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Komunikaci s nadřízeným hodnotí 58 % respondentů jako výbornou, 40 % jako dobrou a pouze 2 % dotazovaných uvedlo komunikaci jako špatnou. Pro výběr velmi špatné komunikace se nikdo z dotazovaných nerozhodl.



## Kritéria pro výběr zaměstnání

Graf 8. Kritéria pro výběr zaměstnání

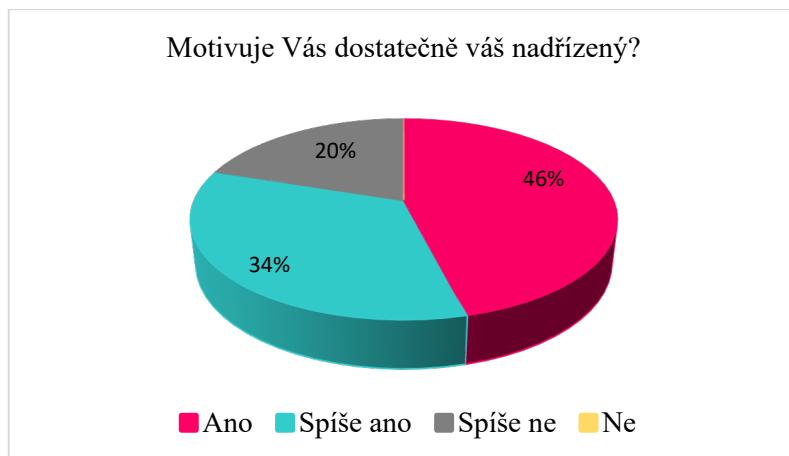


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat z více možností. Byly uvedeny základní faktory a možnost dopsání dalších možností. U většiny zaměstnanců byl rozhodujícím u výběru zaměstnání druh práce (29 lidí), místo výkonu (24 lidí) a také pověst zaměstnavatele (19 lidí). Pro méně početní, ale přesto důležité faktory jako je kolektiv se rozhodlo 17 lidí, pro finanční hodnocení se rozhodlo 14 lidí a pro kariérní postup 10 lidí. Možnost uvést jiný důvod nikdo ze zaměstnanců nevyužil.

## Motivace od nadřízeného

Graf 9. Motivace od nadřízeného

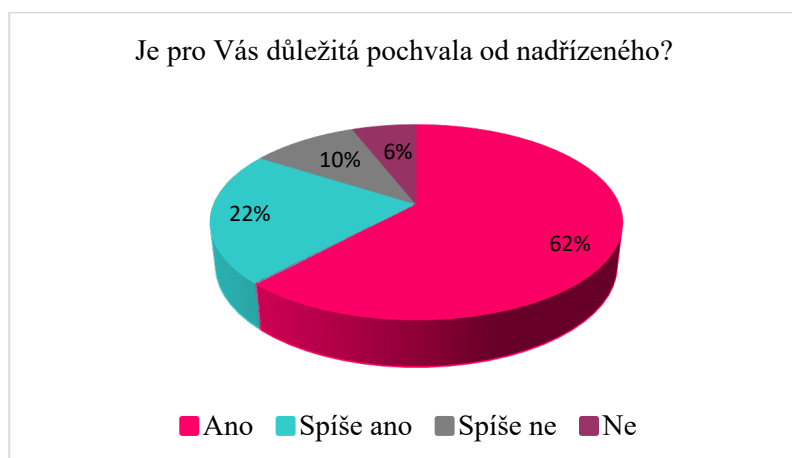


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

46 % dotazovaných uvedlo, že je jejich nadřízený dostatečně motivuje, 34 % uvedlo, že spíše ano, na druhou stranu, skoro 20 % uvedlo, že je jejich nadřízený spíše nemotivuje.

## Pochvala od nadřízeného

Graf 10. Pochvala od nadřízeného

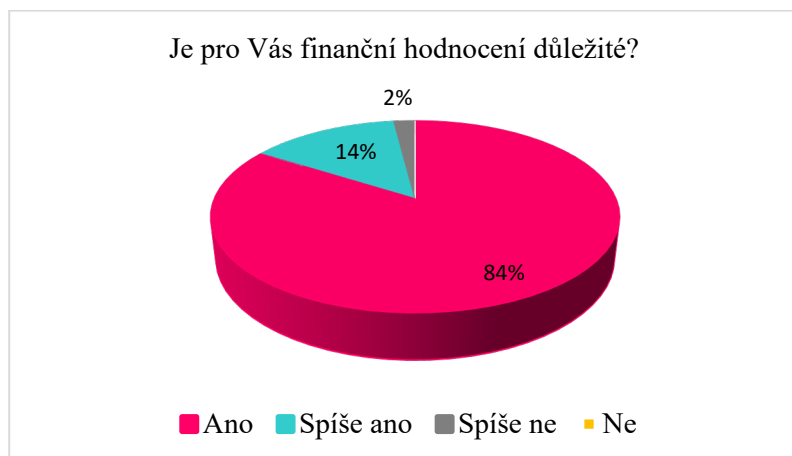


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Velká část dotazovaných (62 %) uvedla, že je pro ně pochvala od nadřízeného důležitá, 22 % uvedlo, že spíše ano. Přesto je ve společnosti 10 % respondentů, kteří o pochvalu spíše nemají zájem a 6 % pro které pochvala není důležitá.

## Finanční hodnocení

Graf 11. Finanční hodnocení

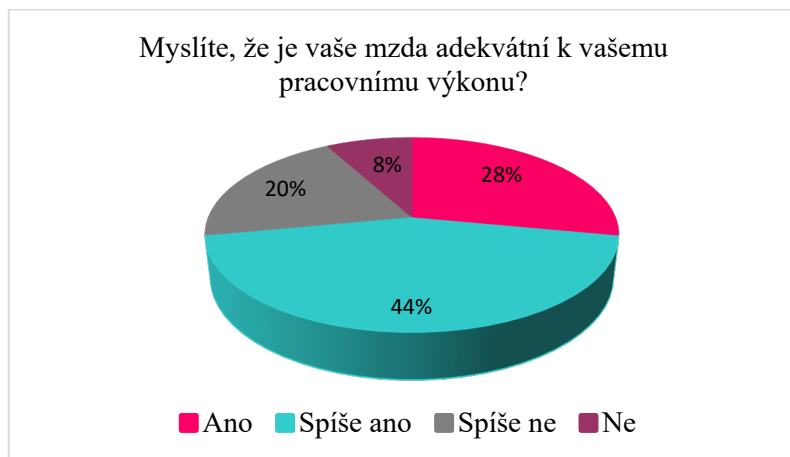


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Na otázku, zda je pro zaměstnance finanční hodnocení důležité odpověděla většina (84 %), že ano. 14 % uvedlo, že spíše ano. Zato 2 % uvedlo, že finanční hodnocení pro ně spíše není důležité.

## Mzda adekvátní k pracovnímu výkonu

Graf 12. Myslíte, že je vaše mzda adekvátní k vašemu pracovnímu výkonu?

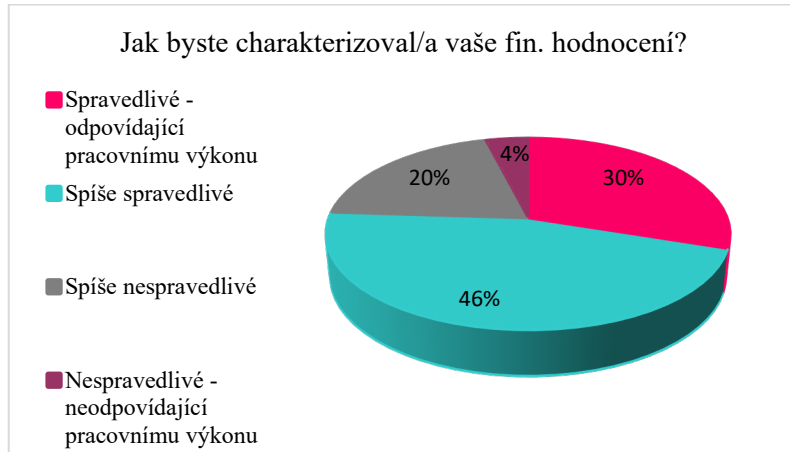


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

28 % respondentů uvedlo, že je jejich mzda adekvátní k pracovnímu výkonu, 44 % uvedlo, že spíše ano. 20 % respondentů tvrdí, že jejich mzda spíše neodpovídá pracovnímu výkonu a 8 % uvedlo, že jejich mzda vůbec neodpovídá pracovnímu výkonu.

## Charakteristika finančního hodnocení

Graf 13. Charakteristika finančního hodnocení

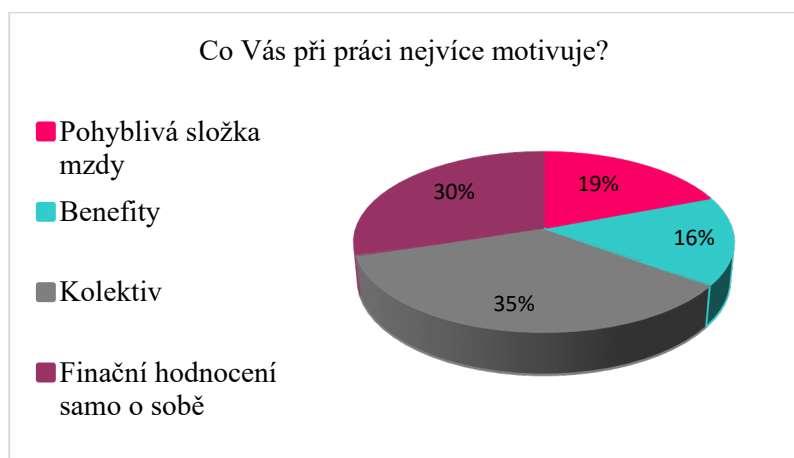


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

30 % dotazovaných tvrdí, že je jejich finanční hodnocení spravedlivé a odpovídající, 46 % uvedlo, že hodnocení spíše odpovídá pracovnímu výkonu a 20 % uvedlo, že spíše neodpovídá. Pouze 4 % respondentů charakterizovali své finanční ohodnocení jako nespravedlivé a neodpovídající.

## Motivace při práci

Graf 14. Motivace při práci



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

V této otázce měli zaměstnanci opět možnost výběru více odpovědí. Jako nejvíce motivující složku zaměstnanci tedy uvádí kolektiv, finanční hodnocení, dále pak pohyblivou složku mzdy a jako poslední benefity.

## Benefity

Graf 15. Benefity

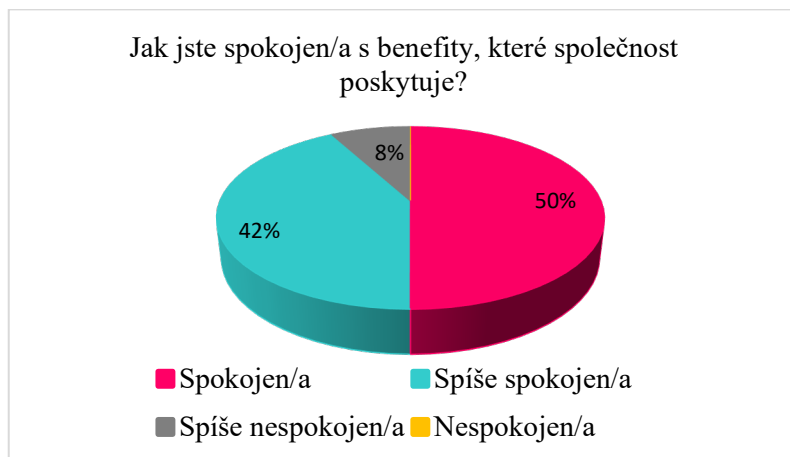


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Stejným způsobem jako v předchozí otázce zaměstnanci odpovídali na benefity, které jsou pro ně nejdůležitější. 30 lidí uvedlo, že pohyblivá složka mzdy. Tato složka z velké části ovlivňuje mzdu zaměstnanců, proto je tento výběr pochopitelný. Na podobné úrovni jsou benefity jako příspěvek na stravování, do benefitního programu, nebo na penzijní připojištění. Stejný počet hlasů mají benefity sleva na služby a zboží a možnost zapůjčení vozidla. Méně důležitými benefity jsou vzdělávací kurzy, firemní akce, zajištění MultiSport karty a možnost očkování. Tyto benefity tedy nejsou pro zaměstnance tolik důležité.

## Spokojenost s benefity

Graf 16. Spokojenost s benefity

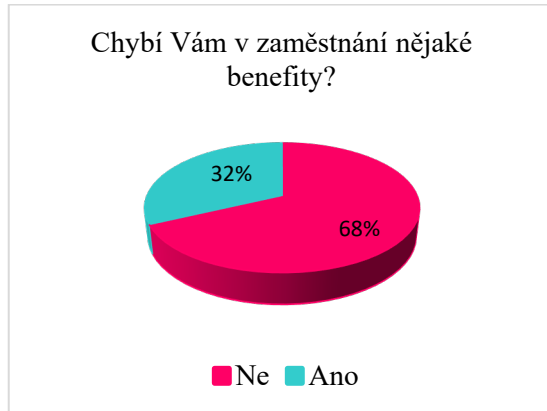


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

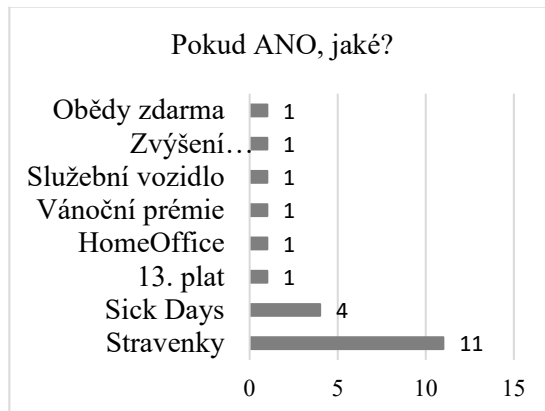
V návaznosti na předchozí otázku zaměstnanci odpovídali, zda jsou s výše uvedenými benefity spokojeni. 50 % uvedlo, že jsou spokojeni, 42 % že jsou spíše spokojeni. 8 % je spíše nespokojeno. Plně nespokojen není nikdo.

## Nedostatek benefitů v zaměstnání

Graf 18. Chybí Vám v zaměstnání nějaké benefity?



Graf 17. Jaké benefity Vám v zaměstnání chybí?



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2022)

Poslední otázka se skládala ze dvou částí. Nejprve byla na zaměstnance směřovaná otázka, zda jim chybí nějaké benefity v zaměstnání. Většina (68 %) uvedlo, že jim žádné benefity nechybí. Naopak 32 % uvedlo, že jim nějaké benefity chybí. Na tuto odpověď navazovala otevřená otázka, kde mohli zaměstnanci vypsát konkrétní chybějící benefity. Nejvíce zaměstnanců bylo pro zavedení stravenek a sick days. Následně pak po jednom hlase byly uvedeny benefity jako 13. plat, Home Office, vánoční prémie, poskytnutí služebního vozidla, zvýšení množství benefitních bodů a obědy zdarma.

## 5 Výsledky a diskuze

Polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že oba usilují o pravidelné poskytování zpětné vazby svým podřízeným. Toto tvrzení je v souladu s vnímáním většiny zaměstnanců, krom 2 %. Následně vedoucí charakterizovali současný stav odměňování jako férový, motivující a adekvátní, což je v rozporu s tím, jak to vnímají zaměstnanci. Sice 76 % dotazovaných charakterizovalo svou mzdu jako spravedlivou, odpovídající a adekvátní ke svému pracovnímu výkonu. Přesto ale zbylých 24 % zaměstnanců toto mínění nesdílí. Nakonec byly v rozhovoru zmíněné vzdělávací kurzy, které vedoucí pracovníci považují za důležité a tvrdí, že společnost má v tomto ohledu zaměstnancům hodně co nabídnout. Toto tvrzení částečně potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, kde zaměstnanci uvedli vzdělávací kurzy jako pátý nejdůležitější benefit v zaměstnání.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velký počet zaměstnanců společnosti jsou muži ve věku 24–53 let na pozici automechanika, kteří mají středoškolské vzdělání s výučním listem. Jak bylo již uvedeno, toto zjištění je podloženo velkým množstvím dělnických pozic, které jsou pro chod servisu společnosti rozhodující. Poměr zaměstnanců na pozici asistentky servisu a prodejce je poměrně vyrovnaný. Vzhledem k plánovanému rozšíření poboček, které bylo provedeno v posledních dvou letech je velká část zaměstnanců zaměstnána ve společnosti méně než rok, případně 1–2 roky. Jedná se opět o dělnické pozice na servisu, který se z důvodu velkého množství zakázek rozrůstá. Snahou společnosti je právě na tyto obsazovat mladé a perspektivní zaměstnance, a tím potom dává možnost absolventům k získání práce. Naopak jsou ve společnosti stále zaměstnanci, kteří jsou zde mnoho let. V dotazníkovém šetření uvedlo 68 % zaměstnanců, že plánují ve společnosti setrvat i do budoucna. Dle struktury dotazníku tuto odpověď vybralo nejvíce lidí ve věku 24–38 let a 39–53 let, tyto dvě věkové kategorie se řadí do Generace X a Generace Y, pro které jsou životními hodnotami finanční zabezpečení a stabilita zaměstnání, klidný a spokojený život, který si mohou díky pravidelnému a jistému příjmu ze zaměstnání užívat (Forbes Speciál, 2016).

Výsledky dotazníku ukázaly, že motivace a pochvala od nadřízeného je pro více jak polovinu zaměstnanců důležitá / spíše důležitá. Také 98 % dotazovaných hodnotí komunikaci s nadřízeným jako výbornou, nebo dobrou. Zpětná vazba od nadřízeného díky

procesu hodnocení pomáhá jak vedoucímu, tak i hodnocenému zaměstnanci k zasahování do pracovního výkonu, a hlavně k jeho následnému zlepšování (Wagnerová, 2008).

Většina zaměstnanců (72 %) uvedla, že svoji mzdu považuje za adekvátní, nebo spíše adekvátní k pracovnímu výkonu. Na to, jak by charakterizovali své finanční ohodnocení odpovědělo 76 % zaměstnanců jako spravedlivé, odpovídající / spíše spravedlivé. 98 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně v zaměstnání finanční hodnocení důležité / spíše důležité. Je potřeba vytvářet strukturu mezd, která odpovídá přínosu zaměstnance pro společnost, náročnosti a odpovědnosti jeho práce na jednotlivých pozicích. Úkolem finančního hodnocení je, aby společnost motivovala k lepšímu výkonu, nebo produktivitě a aby zajišťovala spravedlnost v odměňování (Urban, 2017).

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že je při práci nejvíce motivuje kolektiv, následně pak finanční hodnocení samo o sobě, nakonec pak pohyblivá složka mzdy a benefity. Dle Urbana (2017) lze pomocí finančního odměňování plnit řadu motivačních funkcí.

Jedním z mnoha rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání je nabídka benefitů. Tuto skutečnost potvrzuje Urban (2017), když uvádí, že hlavním důvodem poskytování benefitů je udržení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců a podpora pracovního výkonu. Proto je poslední část dotazníkového šetření zaměřena na benefity, které společnost poskytuje a otázku, zda jsou zaměstnanci s těmito benefity dostatečně spokojeni. 92 % zaměstnanců uvedlo, že jsou s aktuálně poskytovanými benefity ve společnosti buď spokojeni, nebo spíše spokojeni. V otázce ohledně benefitů, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější nejvíce lidí hlasovalo pro pohyblivou složku mzdy. Což je logické, poněvadž právě díky této složce si zaměstnanci mohou přijít na velmi dobré mzdové ohodnocení. Dále pak hlasovali pro příspěvek na stravování a do benefitního programu, pro slevy na služby a zboží a pro možnost zapůjčení vozidla. Dalším benefit s více hlasy jsou vzdělávací kurzy, firemní akce, zajištění MultiSport karty, a nakonec možnost zajištění očkování. Ideální benefity jsou ty, které respektují potřeby zaměstnanců, protože jedině tak mohou mít nabízené benefity pozitivní dopad na motivaci a spokojenou zaměstnanců, jak uvádí Koubek (2015).

Společnost by měla pravidelně zjišťovat požadavky, které zaměstnanci v tomto směru mají (Koubek, 2015). Proto i jedna z otázek v dotazníku byla zaměřena na to, jaké benefity zaměstnancům chybí. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že by chtělo zavedení stravenek a sick days. Po jednom pak zaměstnanci hlasovali pro Home office, vánoční prémie, služební

vozidlo, navýšení benefitních bodů do benefitního programu a obědy zdarma. Stejně tak některé z těchto benefitů uvádí Dvořáková (2012).

### **Návrh na změny procesu hodnocení**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je se systémem hodnocení a odměňováním ve společnosti spíše spokojena. Jako slabá stránka byla uvedena mzda. 28 % zaměstnanců uvedlo, že jejich mzda není adekvátní k výkonu, dále pak 24 % zaměstnanců tvrdí, že jejich finanční ohodnocení je nespravedlivé a neodpovídající výkonu. Přesto, že tento názor uvedlo menší procento dotazovaných, bylo by vhodné zapracovat na změně jejich názorů, aby chtěli i nadále setrvat ve společnosti. Ke zlepšení by tedy mohla vést změna v postupu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Jak je z teorie patrné, každý zaměstnanec by měl být hodnocen alespoň 2 x ročně (Pilařová, 2008) a ve třech oblastech, kterými jsou: vstup, proces a výstup (Hroník, 2006). V současné době je ve společnosti nastaven systém hodnocení, které probíhá pouze 1 x ročně metodou hodnotícího rozhovoru, u kterého je za společnost přítomen vedoucí a zástupce z HR oddělení. Během těchto rozhovorů jsou občas zpětné vazby od vedoucích předány zaměstnancům nevhodným způsobem, kdy má vedoucí tendenci spíše kárat než chválit. Hodnocení by mělo obsahovat jak negativní, tak převážně pozitivní stránky výkonu zaměstnance. Je důležité negativní hodnocení vhodně odůvodnit a případně uvést návrh na zlepšení (LMC Magazin). Klíčové je na závěr shrnout pozitivní stránky zaměstnancova výkonu. V tomto kroku je ve společnosti zjištěn nedostatek.

Z tohoto důvodu je navržena změna, která by měla vést ke zlepšení, a to větší pravidelnost konání hodnocení. Frekvence by měla být nastavena podle potřeb jednotlivých oddělení, alespoň 2 x ročně, a to formou půlročního hodnocení a následně pak ročního hodnocení, které probíhá ve chvíli, kdy mají být splněny cíle a je tedy možné hodnotit výkon zaměstnance vůči těmto cílům (Janišová, Křivánek, 2013). Další klíčovou změnou, týkající se jak vedoucích, tak zaměstnanců, je zlepšení komunikace. Vedoucí by měli zapracovat na tom, aby své podřízené během hodnotícího rozhovoru více chválili a nebrali jejich uspokojivé výsledky jako samozřejmost. Toto zlepšení by mohlo vést k většímu uspokojení zaměstnanců. Jako poslední by mělo dojít ke zlepšení přípravy na hodnotící rozhovor. Přesto, že je období hodnocení pro vedoucí hektické, příprava je důležitá. Pokud si vedoucí připraví otázky dostatečně s předstihem, může tak zaměstnanci poskytnout šablonu a připravit se může díky tomu i on sám. Následná schůzka by měla díky přípravě zabrat méně času.



## **Návrh na úpravu odměňování zaměstnanců**

Pokud vedoucí budou své podřízené hodnotit 2 x ročně podle výše uvedeného návrhu a zapracují na komunikaci, povede to k lepšímu pochopení systému hodnocení a následnému odměňování. Zaměstnanci jej poté budou lépe chápat a nebudou ho považovat za nespravedlivé či neprůkazné. Aby tento systém odměňování fungoval je nutné prvně nastavit pravidla. Právě tato pravidla mají zaměstnanci jasně stanovena ve mzdových výměrech. Kritéria uvádí, že podle toho, jak dobře budou zaměstnanci pracovat, tak budou i odměněni (viz. tabulka č.1 a tabulka č. 2). Jejich odměňování se tedy odvíjí od jejich pracovního výkonu. Bylo zjištěno, že zaměstnanci si občas nejsou vědomi toho, jaká kritéria podepsali ve mzdovém výměru. Vedoucí by jim proto tato kritéria měli vysvětlit buď v rámci hodnotících pohovorů, nebo na mimořádné poradě se zaměstnanci.

V oblasti odměňování je většina zaměstnanců spokojena s nabízenými benefity. Menší část zaměstnanců však uvedla, že některé postrádají, například stravenky. O zavedení stravenek již vedení společnosti uvažovalo. Přesto se však nepovedlo tento způsob příspěvku na stravování zatím zavést. Zaměstnanci tedy mají stále příspěvek na stravování, který se vztahuje k firemní jídelně. Na základě osobních zkušeností autorky práce, je zřejmé, že ne všichni zaměstnanci tuto možnost stravování využívají. Řešením by mohlo být, aby zaměstnancům, kteří stravování ve firemní jídelně nevyužívají, byla poskytnuta kompenzace právě ve formě stravenek. Jejich financování by mohlo být následovné:

Zaměstnanci bude na každý den poskytnuta stravenka v hodnotě 100 Kč. Z této hodnoty si bude zaměstnanec platit 45 % a to formou srážky ze mzdy. Zbývajících 55 % bude přispívat zaměstnavatel. Bonusem pro zaměstnavatele je, že podle zákona o daních z příjmů se jedná v případě příspěvku o daňově uznatelný náklad.

V případě nemožnosti zavedení stravenek je další variantou změna provozovatele. Kdy by společnost vypsala výběrové řízení na nového poskytovatele závodního stravování. Do tohoto výběrového řízení by se mohly přihlásit společnosti jako například: Perfect canteen, Aramark, nebo Eurest. Tyto společnosti poskytují cateringové a stravovací služby. Vzhledem k finanční stránce, by nejvhodnější variantou byla společnost Aramark, nebo Eurest, protože stravu poskytují za příznivější cenu. Za to Perfect canteen, se řadí mezi společnosti s finančně nákladnější nabídkou jídel, která by u zaměstnanců nemusela být akceptována.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvoření návrhu na zlepšení a zkvalitnění hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Auto s. r. o. Tento návrh by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání ve společnosti. Také k lepšímu nastavení procesu hodnocení a odměňování, který pomůže nadřazeným v lepší spolupráci se zaměstnanci. Aby mohl být návrh vytvořen byla sepsána nejprve teoretická část práce, která pomocí odborné literatury charakterizuje základní pojmy jako jsou cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a pracovní výkon. Na to bylo navázáno dalším dílčím cílem v oblasti této problematiky, kde byly popsány základní pojmy týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců, dále pak i jejich vzdělávání ve společnosti. Jako poslední byly popsány generace X, Y, Z, jejichž popis pomohl k vyhodnocení dotazníkového šetření.

V praktické části bylo seznámení s vybranou společností a popis aktuálního systému hodnocení a odměňování vybraných pozic.

K bližšímu rozboru hodnocení a odměňování ve společnosti pomohly polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Z rozhovorů vyplynul rozdílný pohled zaměstnanců a vedoucích pracovníků na současný stav hodnocení a odměňování. Zjištěná data byla vyhodnocena, došlo k návrhu na změny týkající se hodnocení a odměňování.

Následovalo dotazníkové šetření, které ukázalo současný stav spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování. Dotazníkové šetření bylo také zaměřeno na motivaci zaměstnanců. Dotazník se skládal ze 17 otázek, kde měli zaměstnanci buď možnost výběru a-d, nebo možnost volného vyjádření. Bylo osloveno 60 zaměstnanců, z nich odpovědělo 50, návratnost dotazníků byla 83,33 %.

Ze zjištěných dat je patrné, že proces hodnocení a odměňování, který následně úzce souvisí s motivačním systémem, je důležitou součástí pro fungování každé společnosti, udržení kvalitních a spokojených zaměstnanců. Protože základním předpokladem pro efektivní fungování společnosti jsou spokojení zaměstnanci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a ČOJNEROVÁ, H. et al. 2016. *Abeceda personalisty, 7. aktualizované vydání*. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-357-8.
3. HRONÍK, F. *Hodnocená pracovníku*. Praha: Grafa, 2006. ISBN: 80-247-1458-2.
4. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
5. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
7. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
8. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
9. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1.
10. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
11. VAN DEN BERG, M. *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. 17. 4. 2020. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
12. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
13. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. 07.06.2006, částka 84. ISSN 1211-124.

### Seznam internetových zdrojů

1. Čeho se držet a jak postupovat? LMC [online]. Praha, 2021, 18. 8. 2021 [cit. 2022-01.-19]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navodne-pdf-hodnoceni-zamestnancu-v-kostce-ceho-se-drzet-a-jak-postupovat>

2. Návod na použití generací – boomers, mileniálové, generace Z: Návod na použití generací. Forbes Speciál [online]. Praha, 2016, 13. 12. 2016 [cit. 2021-12.-20]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/Hodnocení zaměstnanců v kostce>.
3. Odměňování zaměstnanců – základ HR. *LMC* [online]. Praha, 2021, 18. 5. 2021 [cit. 2021-12.-20]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>

### **Seznam interní zdroje**

1. Vnitropodnikové směrnice „Hodnocení zaměstnanců“ (Auto s. r. o., 2018)
2. Job description pro konkrétní pozice (Auto s. r. o., 2020)
3. Předpisy pro odměňování (Auto s. r. o., 2022)

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1 – Polostrukturované rozhovory

1. Myslíte si, že jakožto vedoucí podáváte svým podřízeným pravidelně zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?
2. Jak byste ohodnotil pracovní výkony zaměstnanců ve společnosti? Pracují na maximum?
3. Motivujete dostatečně své podřízené?
4. Jak byste charakterizoval odměňování zaměstnanců ve společnosti? Jsou s odměňováním spokojeni?
5. Co Vás konkrétně při práci nejvíce motivuje?
6. Co se týče vzdělávání zaměstnanců, myslíte, že má společnost v tomto směru zaměstnancům co nabídnout?

## 8.2 Příloha č. 2 - Dotazník

- 1) **Jaké je vaše pohlaví?**
  - a. Žena
  - b. Muž
- 2) **Jaký je váš věk?**
  - a. 18-23 let
  - b. 24-38 let
  - c. 39-53 let
  - d. 54 let a více
- 3) **Vaše pracovní pozice je?**
  - a. Asistentka servisu
  - b. Automechanik
  - c. Prodejce
- 4) **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
  - a. Středoškolské s maturitou
  - b. Středoškolské s výučním listem
  - c. Vyšší odborné
  - d. Vysokoškolské
- 5) **Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?**
  - a. Méně než rok
  - b. 1–3 roky
  - c. 4–5 let
  - d. 6–9 let
  - e. 10 let a více
- 6) **Plánujete v této společnosti setrvat i do budoucna?**
  - a. Ano
  - b. Nepřemýšlel/a jsem o tom
  - c. Ne
  - d. Přemýšlel/a jsem o tom, ale nevím
- 7) **Co Vás vedlo k výběru stávajícího zaměstnání?** (Možné vybrat více odpovědí)
  - a. Místo výkonu práce – společnost se nachází v okolí vašeho bydliště
  - b. Pověst zaměstnavatele / jméno společnosti
  - c. Kolegové, kolektiv
  - d. Finanční hodnocení
  - e. Druh vykonávané práce
  - f. Kariérní postup
  - g. Jiný důvod - .....
- 8) **Jak byste ohodnotil/a komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?**
  - a. Výborná
  - b. Dobrá
  - c. Špatná
  - d. Velmi špatná
- 9) **Motivuje Vás dostatečně Váš přímý nadřízený?**
  - a. Ano
  - b. Spíše ano

- c. Spíše ne
- d. Ne

**10) Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**11) Je pro vás finanční hodnocení důležité?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**12) Myslíte, že je vaše mzda adekvátní k vašemu pracovnímu výkonu?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**13) Jak byste charakterizoval/a vaše finanční hodnocení?**

- a. Spravedlivé – odpovídající pracovnímu výkonu
- b. Spíše spravedlivé
- c. Spíše nespravedlivé
- d. Nespravedlivé – neodpovídající pracovnímu výkonu

**14) Co Vás při práci nejvíce motivuje? (Možné vybrat více odpovědí)**

- a. Pohyblivá složka mzdy
- b. Benefity
- c. Kolektiv
- d. Finanční hodnocení samo o sobě

**15) Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? (Možné vybrat více odpovědí)**

- a. Pohyblivá složka mzdy
- b. Příspěvek na stravování
- c. Příspěvek do benefitního programu/ Příspěvek na penzijní připojištění
- d. Zajištění MultiSport karty
- e. Sleva na služby a zboží
- f. Vzdělávací kurzy
- g. Možnost očkování – např. chřipka, klíšťová encefalitida apod
- h. Firemní akce – teambuilding
- i. Možnost zapůjčení vozidla

**16) Jak jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje?**

- a. Spokojen/a
- b. Spíše spokojen/a
- c. Spíše nespokojen/a
- d. Nespokojen/a

**17) Chybí Vám v zaměstnání nějaké benefity? Pokud ANO, jaké?**

- a. Ano - .....

### 8.3 Příloha č. 3 – Hodnotící formulář

<b>ZNÁMKA (1-10): X</b>	
<b>HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>	
<b>Jméno zaměstnance:</b>	<b>Manažer:</b>
<b>Pozice:</b>	
<b>Den schůzky:</b>	
<b>Ve společnosti od:</b>	
<b>Předchozí pozice ve společnosti</b>	
<b>Plat:</b>	<b>Další benefity:</b>
<b>Datum poslední změny platu:</b>	
<b>Předchozí zaměstnavatel a pozice před nástupem do společnosti:</b>	
<b>1) Aktuální náplň práce (Current job content):</b>	
<b>2) Roční cíle – tento rok/ příští rok (Year results - this year/ next year)</b>	
<b>3) Největší úspěchy (The biggest successes)</b>	
<b>4) Dlouhodobé plány/ cíle (Long-term plans/ goals)</b>	
<b>5) Silné stránky zaměstnance (+) (Strenghts/ Space for improvement)</b>	
<b>6) Slabé stránky zaměstnance (-) Nápady na zlepšení (Ideas for improment)</b>	
<b>7) Nápady na zlepšení spolupráce MNG-člen týmu (Ideas for improvement of co-operation among MNG-team member)</b>	
<b>8) Návrh tréninku (Training proposal)</b>	
<b>DATUM:</b>	
_____	_____
Podpis nadřízeného	Podpis zaměstnance