

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Petra Langová

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Langová

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

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

Díličí cíle jsou:

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

Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Motivace, stimulace, výkon, zaměstnanci, firma, řízení, hodnocení, vedení, management, podnik

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 02. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" jsem vypracoval(a) 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 autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2019

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Václavu Kalovi za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Děkuji paní Anně Urie z personálního oddělení za ochotu při práci a zprostředkování potřebných materiálů o firmě Agrozet České Budějovice a.s. Dále chci poděkovat všem respondentům za jejich čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace, stimulace, hodnocení a následným odměňováním zaměstnanců. Je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se na základě prostudované odborné literatury zaměříme na motivaci zaměstnanců pomocí stimulačních nástrojů k výkonu jejich práce, jaké se používají metody hodnocení, průběh hodnocení a jak jsou následně odměňováni. V praktické části na základě analýzy prostudovaných dokumentů firmy Agrozet České Budějovice a.s., rozhovoru s personalistkou a dotazníku, budou navržena šetření k zefektivnění daného úseku podniku.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, výkon, zaměstnanci, firma, řízení, hodnocení, benefity, podnik, odměňování

Evaluation and stimulation of business employees

Summary

Bachelor thesis deals with the issue of motivation, stimulation, evaluation, and then by rewarding employees. It is divided into two parts. In the theoretical part is based on the studied literature, We will focus on the motivation of the employees using the stimulus of tools to do their jobs, what methods are used reviews, progress reviews and how they are then rewarded. In the practical part, based on the analysis of the studied documents of the company Agrozet České Budějovice a.s., an interview with humanist and a questionnaire will be designed to increase the effectiveness of the investigation section of the business.

Keywords:

Motivation, stimulation, performance, employees, company, management, evaluation, benefits, business, remuneration

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Stimulace zaměstnanců	14
3.1.1 Motivace	14
3.1.2 Potřeby	14
3.1.3 Maslowa teorie potřeb	15
3.1.4 Stimulace	17
3.1.4.1 Stimuly	17
3.1.4.2 Motivy a stimuly.....	18
3.1.4.3 Osobnost člověka ve vztahu k práci	20
3.1.4.4 Líní zaměstnanci.....	21
3.1.4.5 Pochvala a uznání	21
3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	22
3.2.1 Kontrola	23
3.2.1.1 Rozsah kontroly.....	23
3.2.2 Forma hodnocení zaměstnanců.....	23
3.2.3 Systém hodnocení zaměstnanců	24
3.2.4 Proč hodnotit?	24
3.2.5 Co hodnotit?.....	24
3.2.6 Jak hodnotit? – Metody hodnocení pracovníků	24
3.2.6.1 Metoda MBO.....	25
3.2.6.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem.....	25
3.2.6.3 Testování a pozorování pracovního výkonu.....	26
3.2.6.4 Hodnotících dotazník.....	26
3.2.6.5 Hodnotící stupnice.....	26
3.2.6.6 Metoda BARS	27
3.2.6.7 Metoda kritických případů	27
3.2.6.8 Hodnotitelské zprávy	27
3.2.6.9 Srovnávání pracovníků	28

3.2.6.10	Sebehodnocení	28
3.2.6.11	Assesment centre/development centre	29
3.2.6.12	360° zpětná vazba neboli více zdrojové hodnocení.....	29
3.2.6.13	Metoda BOS	30
3.2.6.14	Mystery shopping	30
3.2.7	Kdo se podílí na hodnocení zaměstnanců?	30
3.2.8	Kdy a jak často hodnotit?	31
3.2.9	Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?.....	32
3.2.9.1	Hodnotící rozhovor	32
3.3	Odměňování zaměstnanců.....	34
3.3.1	Složky odměňování.....	35
3.3.2	Hmotné stimuly přímé	36
3.3.3	Druhy mzdové formy	37
3.3.4	Zaměstnanecké výhody.....	37
4	Vlastní práce	39
4.1	Agrozet České Budějovice a.s.	39
4.2	Historie	39
4.3	Předmět podnikání.....	40
4.4	Zaměstnanci.....	41
4.4.1	Organizační struktura	42
4.5	Rozvaha.....	43
4.6	System odměňování	44
4.6.1	Mzdové třídy	47
4.6.2	Zaměstnanecké benefity.....	48
4.6.3	Sociální oblast	50
4.7	Hodnocení zaměstnanců.....	51
5	Výsledky dotazníkového šetření.....	54
5.1	Vyhodnocení výsledků	63
6	Závěr a doporučení	65
7	Seznam použitých zdrojů.....	68
8	Přílohy	70
8.1	Příloha 1 Dotazník.....	70
8.2	Příloha 2 Strukturovaný rozhovor	73

Seznam obrázků

Obrázek 1 Teorie potřeb	15
Obrázek 2 Motivující úkoly	16
Obrázek 3 Půltucet motivačních pravidel	16
Obrázek 4 Zlaté pravidlo motivace	18
Obrázek 5 Motivační pole	20
Obrázek 6 Model 360° zpětné vazby	29
Obrázek 7 Logo firmy	40
Obrázek 8 Organizační struktura	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka	25
Tabulka 2 Počet zaměstnanců	41
Tabulka 3 Rozvaha	43
Tabulka 4 Mzdové třídy	47

Seznam grafů

Graf 1 Počet zaměstnanců	41
Graf 2 Pohlaví zaměstnance	54
Graf 3 Věková kategorie	55
Graf 4 Organizační struktura	55
Graf 5 Délka pracovního poměru	56
Graf 6 Spokojenost s benefity	56
Graf 7 Stimulační nástroje podle jednotlivých preferencí	57
Graf 8 Seřazení benefitů dle důležitosti	58
Graf 9 Spokojenosti s motivací od svého nadřízeného	59
Graf 10 Hodnocení vykonané práce	60
Graf 11 Pracovní výkon a motivace	60
Graf 12 Zohlednění Vašeho názoru při rozhodování	61
Graf 13 Možnost osobního růstu	61
Graf 14 Spokojenost se zaměstnáním	62
Graf 15 Stres v práci	62
Graf 16 Strach ze ztráty zaměstnání	63

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení a stimulaci zaměstnanců firmy. Firma, která je pro práci vybrána, je Agrozet České Budějovice a.s. Jelikož jsem studentkou České Zemědělské Univerzity, tak je pro mě firma zabývající se prodejem zemědělských strojů vhodným kandidátem. Dalším důvodem výběru mé bakalářské práce je můj pohled na důležitost pozitivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Každý člověk chce pracovat v prostředí, kde je spokojený, bez stresu a zbytečných konfliktů. Každý jedinec je výjimečný a jedinečný. Z toho důvodu je velmi těžké nalézt jediný stimul, který by dokázal motivovat všechny zaměstnance současně. Je to dáno individualitou potřeb každého člověka. Jednoho dokáže motivovat spíše finanční odměna, druhý dává naopak přednost osobnímu rozvoji nebo vzdělání.

V této bakalářské práci se budu zabývat pojmy, jako je motivace, stimulace, následnými metodami hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pokusím se charakterizovat tyto základní pojmy, jelikož jsou nedílnou součástí našeho osobního života.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je, na základě zjištěných a prostudovaných materiálů a mnou vypracované analýzy navrhnout pro podnik možné varianty s cílem zlepšit efektivnost daného personálního řízení. Tento návrh se pokusím předvést a následně konzultovat s vedením firmy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Dílčí cíle jsou:

- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2 Metodika

Metodický postup je založen na studiu relevantních literárních zdrojů. Východiskem z literární rešerše je podrobné a důkladné porozumění daným pojmům v oblasti hodnocení, stimulace, motivace a následném odměňování zaměstnanců. Odborné publikace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Následně v návaznosti na literární rešerši je prováděn samotný výzkum ve firmě Agrozet České Budějovice a.s. Nejprve je provedeno pečlivé prostudování vnitřních normativních a hodnotících dokumentů firmy. Dalším zdrojem informací jsou východiska ze strukturovaného rozhovoru s personalistkou firmy. Vzor z rozhovoru je uveden v příloze č. 2. Jelikož je nutné tuto problematiku sledovat i z druhé strany, bylo provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo všech zaměstnanců, kde návratnost byla pouze poloviční. Zde byla zkoumaná především celková spokojenost zaměstnanců ve firmě a spokojenost s nabízenými benefity. Dotazník byl anonymní a skládal se z 16 otázek. Byl vytvořen tak, aby nebyl časově náročný. Dotazník byl tvořen otázkami se čtyřmi odpověďmi, abychom se vyhnuli neutrálním odpovědím. Důležitou roli hrála otevřená otázka. Další tři otázky byly vytvořeny tak, že si respondent mohl vybrat mezi dvěma variantami, což dává jasné odpovědi. Dotazník obsahoval i obsáhlejší otázky. Struktura dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1. Abychom mohli aplikovat závěr a navrhnout doporučení firmě ke zlepšení personální činnosti, je nejprve potřeba informace plynoucí z výše uvedených zdrojů vyhodnotit. Na základě výzkumu budou navržena nová opatření pro firmu v oblasti řízení lidských zdrojů, čímž se zabývá závěr práce.

3 Teoretická východiska

Kapitola se zabývá zpracováním odborné literatury a poznatků od různých autorů, kteří se danou problematikou personálního odvětví zabývají.

3.1 Stimulace zaměstnanců

3.1.1 Motivace

Jedná se o soubor činitelů, které představují vnitřní síly činnosti člověka usměřující jeho jednání. Mezi základní motivy řadíme především potřeby lidí, zájmy, postoje a hodnoty. Není-li člověk dostatečně motivován, může to vést k neuspokojivému výsledku práce. Na druhé straně, pokud dochází k nadměrné motivaci, může taková motivace limitovat jeho jednání a to může vést až k destrukci jeho činnosti. To, aby byl člověk úspěšný, nestačí jen jeho schopnosti, dovednosti nebo vědomosti. Aby člověk naplno využil své schopnosti, potřebuje i motivační vlastnosti. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci, což jsou zájmy, potřeby a ve vnějších vlivech, což jsou stimuly - podněty ovlivňující vnitřní motivaci, které působí na člověka z venku. Motivace je založena na vnitřních potřebách lidí. Motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud motivy lidí budou v souladu s jejich činností. Motivace je složitějším nástrojem než stimulace. (Kociánová, 2010, s. 22)

3.1.2 Potřeby

Potřeba je vyvolána rozporem mezi aktuálním stavem (to, co je teď) a mezi stavem nutným či žádoucím (to, co by být mělo). (Dvořáková, 2007, s. 156)

To, zda je práce kvalitní či nikoli má za následek vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějších bezprostředních podmínek (stimuly) činnosti. Tyto dva póly motivace mohou působit v souladu nebo proti sobě. (Dvořáková, 2007, s. 162)

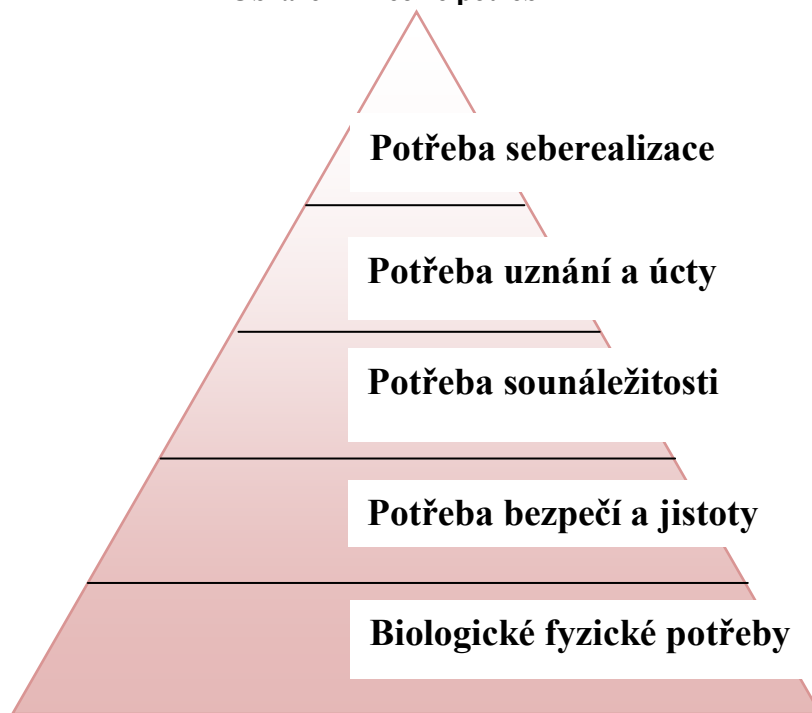
Účinnost působení jednotlivých nástrojů stimulace je u různých skupin zaměstnanců různorodá. Z Maslowy teorie potřeb (Obrázek 1) vyplývá, že účinnost je závislá na struktuře potřeb zaměstnance a jejich intenzitě. K zajištění účinného motivačního programu je zjištění motivační struktury jednotlivých zaměstnanců. (Dvořáková, 2007, s. 166)

3.1.3 Maslowa teorie potřeb

Pyramida potřeb (Dvořáková, 2007, s. 169)

- 1. Stupeň** – existenční potřeby základního charakteru (fyziologické)
 - Potřeby musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat. (hlad, spánek, bydlení)
- 2. Stupeň** – potřeby bezpečnosti
 - Jedná se o potřeby ekonomické i fyzické. K jejich aktivizaci dochází v období ekonomických a sociálních stagnací.
- 3. Stupeň** – sociální
 - Realizuje se především v oblasti mezilidských vztahů. Pokud v této oblasti dojde k deficitu, může to být vysoký faktor vyvolávající frustraci.
- 4. Stupeň** – psychologické potřeby (status, sebeúcta, prestiž)
 - Pro zaměstnance s vysokými ambicemi a schopností sebeprosazování.
- 5. Stupeň** – potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, pocitu vlastních hodnot)

Obrázek 1 Teorie potřeb

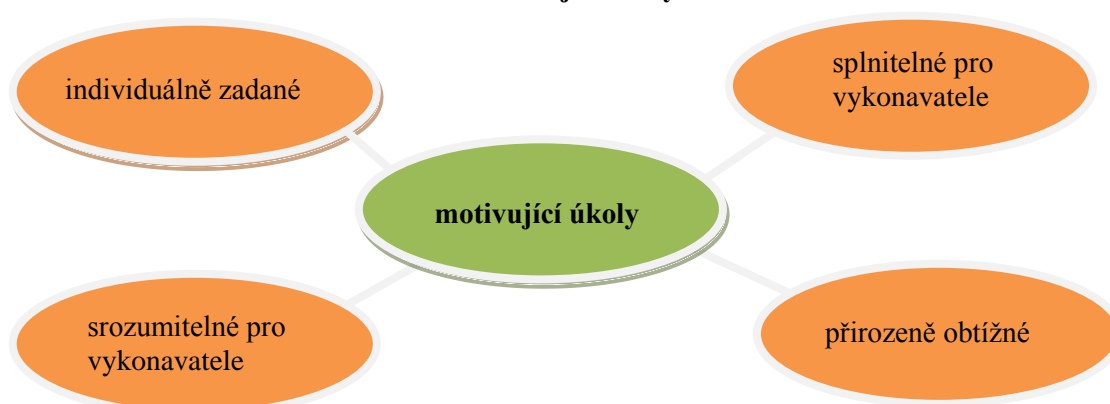


Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 169

Ve struktuře potřeb pracovníků se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnost rozvoje osobnosti. (Dvořáková, 2007 s. 171)

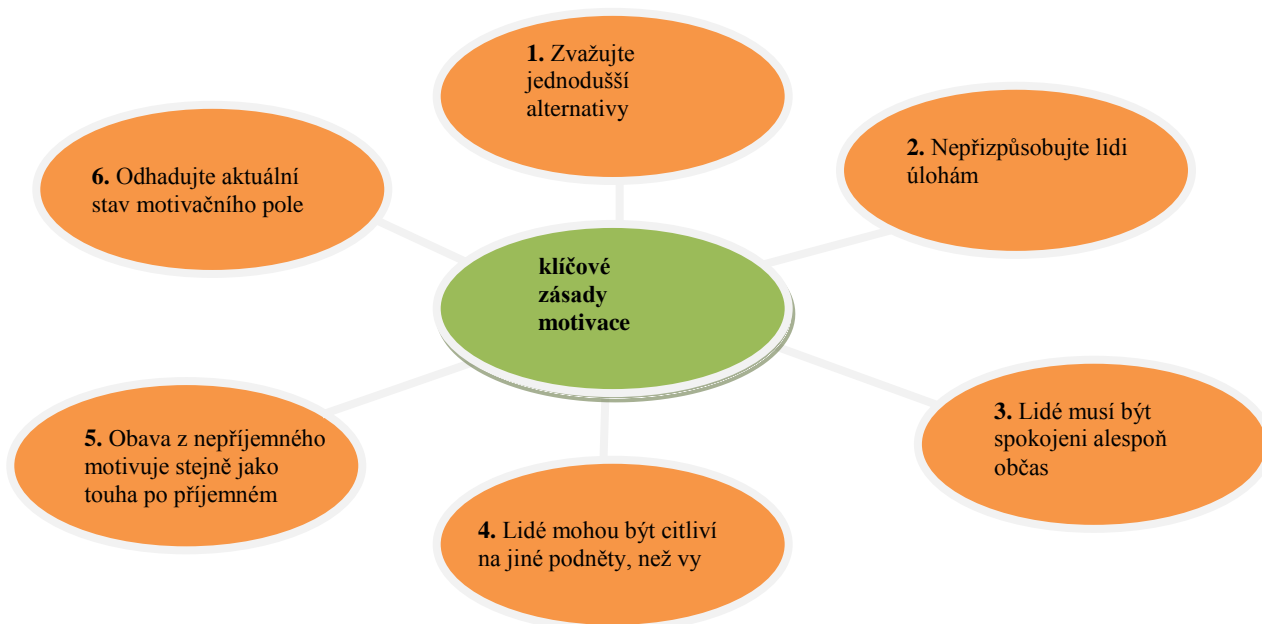
Samy o sobě motivují úkoly i důsledky, zda byly splněny nebo naopak splněny nebyly. Existují 4 podmínky, které mají jistou univerzální platnost. (Obrázek 2) Úkoly navrhovatele musí být splnitelné pro vykonavatele a zároveň srozumitelné. Měly by být přiměřeně obtížné vzhledem k práci a výkonu vykonavatele a dále by měly být individuálně zadané, což znamená, že by měly odpovídat osobnímu životu konkrétního vykonavatele, jeho potřebám atp. To, jak je motivace silná se projeví až v praxi, jak působí na lidi. Existuje nespočet alternativ, které se dají k motivaci použít. (Obrázek 3) (Plamínek, 2008, s. 88)

Obrázek 2 Motivující úkoly



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 89

Obrázek 3 Půltucet motivačních pravidel



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 91

3.1.4 Stimulace

Představuje činnost, která povzbuzuje jedince k práci zpravidla pozitivní povahy, a to pomocí stimulů. U stimulace nemusíme vědět o svých zaměstnancích tolik, jako u motivace. Stimulace bude účinná do té doby, dokud budeme do stimulace investovat úsilí, potřebný čas a firemní prostředky. Pokud tomu bude naopak, činnost lidí se zastaví. Prostá stimulace je jednoduchá, my jako vedoucí pracovník dáváme jídlo, peníze nebo další žádoucí odměny a zaměstnanec nám na oplátku vykonává svou práci dobře. Ale i to má svá úskalí. Pokud přestaneme stimulovat, tak se výkon nejspíš zastaví.

(Plamínek, 2008, s. 88)

3.1.4.1 Stimuly

Univerzální stimuly, které by byly schopné vyvolat motivaci u každého člověka, prakticky neexistují. Jako univerzální stimul můžeme používat například odměňování, ale nic dalšího, co by fungovalo na každého zaměstnance, neexistuje. Pokud chce manažer vést správně firmu a motivovat své zaměstnance tím správným způsobem, měl by se zaměřit na jejich individuální potřeby, pro každého zaměstnance přizpůsobit své hodnocení, zadávání úkolů vzhledem k jeho práci a výkonu a i následné odměňování na základě individuálních motivů. (Plamínek, 2008, s. 88)

Nástroje, které jsou používány jako pracovní stimuly nehmotné i hmotné podoby zaměřené na jednotlivé zaměstnance lze členit podle různých kritérií¹:

- *Hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj. Stimul zde musí působit dvousměrně, tj. v případě negativního hodnocení také sankce*
- *Účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnosti spoluúčasti na řízení.*
- *Hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže)*
- *Souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod*

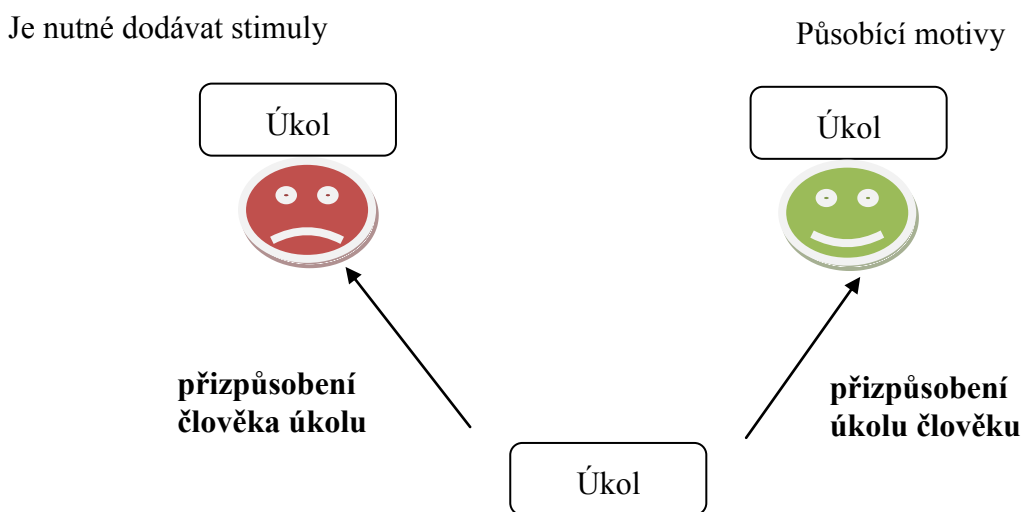
¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 165

- Vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci, v případě nutnosti uvolnit nadbytečné zaměstnance
- Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice), povyšování na základě hodnocení výsledků práce, pracovního profilu a předpokladů dalšího rozvoje jako součást plánování profesní kariéry.
- Veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění.
- Systém oceňování věrnosti organizace a různé prvky uplatňování principu seniority.
- Obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly.
- Cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřízený – podřízený (úsilí o kvalitu organizační kultury a zlepšování image organizace veřejnosti)

3.1.4.2 Motivy a stimuly

Motivy jsou podněty, které vychází z nitra člověka a tam působí, kdežto stimuly přicházející z vnějšího prostředí a působí tak na člověka. Motivací tak rozumíme proces, kde jsou stimuly v harmonii s preexistujícími motivy nebo nějaké motivy vyvolávají. Motivace bere v úvahu potřeby a zájmy lidí, kdežto manipulace ne, proto bychom měli tyto dva termíny odlišovat. Ať už máme za cíl motivovat nebo spíše manipulovat, měly bychom brát v potaz zlaté pravidlo motivace (Obrázek 4), které přizpůsobuje úkoly lidem, ne lidi úkolům. V praxi bychom měli vybírat úlohy pro své zaměstnance tak, aby jim vyhovovaly a odpovídaly jejich schopnostem. (Plamínek, 2008, s. 88)

Obrázek 4 Zlaté pravidlo motivace



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 89

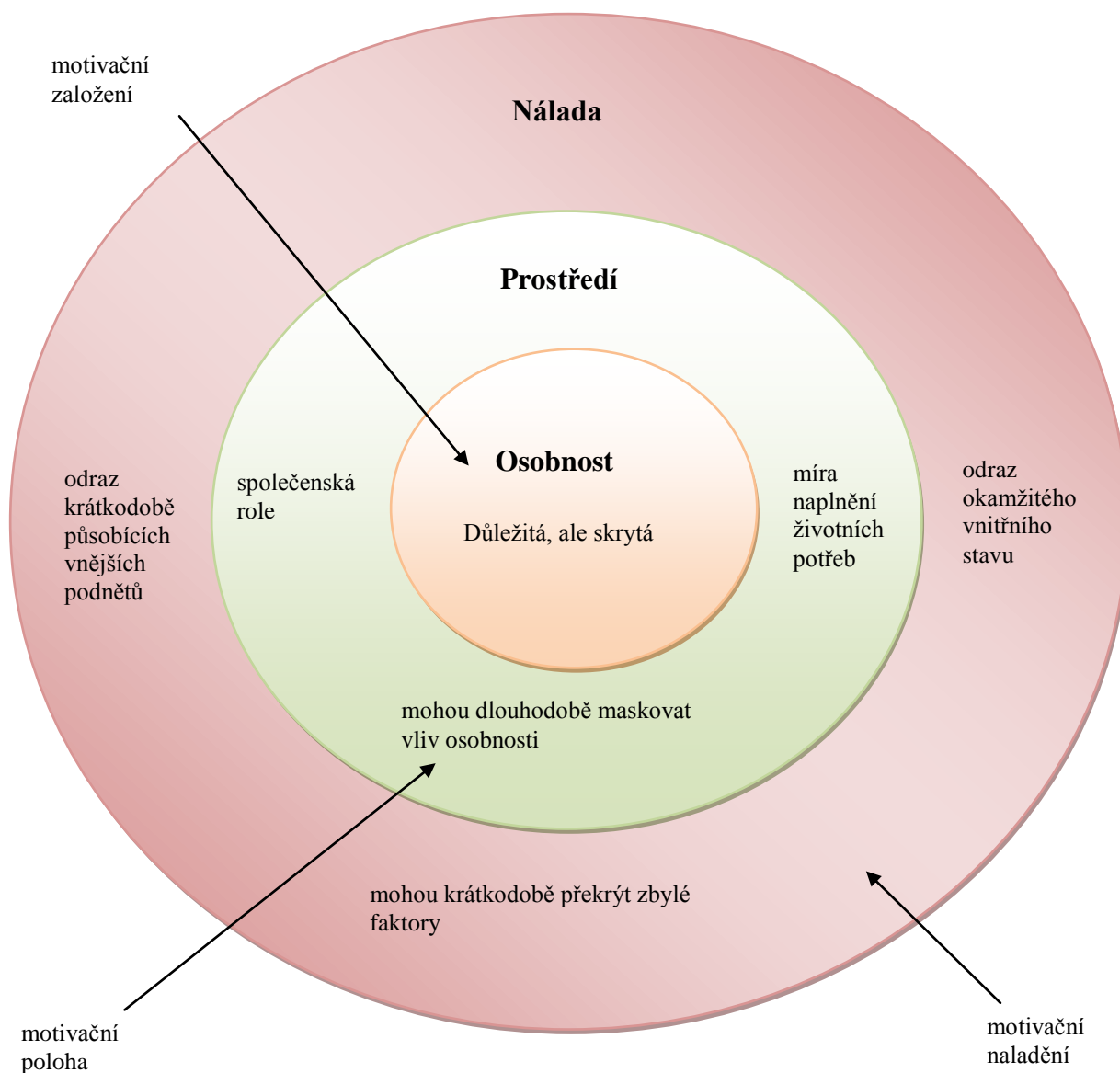
Další pravidla ke správnému fungování motivace: (Plamínek, 2008)

Člověk nemusí být se svou prací spokojený stále, ale alespoň občas nebo alespoň s něčím. Pokud se bude zaměstnanec do své práce mít na co těšit a bude mít z něčeho radost, motivace fungovat bude. Pokud tohle přestane fungovat a zaměstnanec ztratí chuť a radost do své práce, nastává motivační problém.

Další pravidlo motivace nás občas klame, jelikož si myslíme, že ostatní lidé jsou motivováni stejně jako my a mají stejné potřeby. To je ale nejčastější chybou, kterou dělají vedoucí pracovníci automaticky. Lidé mohou být citliví a na různé věci mohou reagovat jinak. Proto ten, kdo tohle pochopí a začne s tím pracovat, tak má v ruce obrovský motivační nástroj, se kterým může pracovat. Pro začátek je dobré si svého zaměstnance pořádně vyzkoušet, poznat jeho samotného, jeho zájmy a potřeby a nekoukat jen na potřeby naše nebo naší firmy. Motivace, která vzniká touto cestou poznání je silnější a hlubší a budoucnu snižuje riziko eroze. Jako každá věc má dvě stránky, jak tu lepší tak i tu horší stránku, tudíž musíme brát v potaz, že motivace nemůže být pouze příjemná a lichotivá, ale také zde existuje motivace méně příjemného rázu. Člověk tak není motivován pro něco příjemného, ale také ze strachu z toho nepříjemného, co se mu může stát. Pokud nemůžeme použít motivaci pozitivní, tak sáhneme po motivaci negativní, kde zaměstnanec může přijít o odměňování nebo přijít do nejistoty.

Dalším pravidlem a zároveň tím posledním je poznání a odhad motivačního pole člověka. (Obrázek 5) Což znamená, který faktor je v motivačním poli člověka dominující a jaké možnosti aktuální stav nabízí. Pokud známe dominující faktor a charakter člověka, jsme připraveni a víme, jak s ním mluvit a ovlivňovat jej. (Plamínek, 2008, s. 90)

Obrázek 5 Motivační pole



Zdroj: Plamínek, 2008, s. 93

3.1.4.3 Osobnost člověka ve vztahu k práci

Chování člověka v práci je ovlivňováno mnoha faktory, které jsou jak na straně jedince, tak na straně organizace. Tyto dva subjekty jsou mezi sebou navzájem propojeny. Chování člověka ovlivňují jak osobnostní, tak individuální charakteristiky člověka, pracovní prostředí, postavení ve firmě, kultura firmy, vedení pracovníků atp. Každý pracovník má různé schopnosti, což představuje různé dispozice k výkonu jeho práce. Základem schopností jsou vlohy, které mají za následek rozvoj schopností člověka. Projevují se tím, jak člověk dokáže snadno, rychle a kolik dokáže odvést práce za určitý

čas. Existují obecné schopnosti, které uplatňujeme v různých činnostech. Schopnosti speciální se uplatňují v činnostech určitého typu, jako je například hra na hudební nástroj. Schopnosti tak úzce souvisejí s dovednostmi, které dokážeme na základě nácviku převést na naše vědomosti. Na základě práce uspokojuje člověk do jisté míry své potřeby, což jsou projevy nedostatku. Řadíme sem potřeby sociální i existenční. Člověk během svého života usiluje o uspokojení spousty potřeb, jako je postavení ve firmě, sociální postavení, vysoký výdělek, potřeby úspěchů v práci atp. na základě jeho preferencí. (Kociánová, 2010)

3.1.4.4 Líní zaměstnanci

Přístup vedoucího pracovníka ke svým pracovníkům záleží na přístupu pracovníka k jeho výkonu práce. Pokud máme pracovníka, který svou práci nevykonává tak, jak má, je pomalý, líný, má pomalé pracovní tempo je těžké k němu přistupovat stejně jako k ostatním pracovníkům. Řešením řízení a motivace pracovníků, je možnost jejich lenost a pomalé pracovní tempo změnit. (Urban, 2017, s. 88)

Postup by měl být důsledný a obsahuje 4 kroky:

1. Upozorníme své pracovníky na daný problém.
2. Jasně stanovení požadavků na výkon.
3. Výkon zaměstnanců po nějakou určitou dobu zachycovat.
4. Uzavření řešení.

Výsledkem může být změna výkonu pracovníka, nebo rozhodnutí vedoucího pracovníka nebo i na základě společné dohody předělení pracovníka na jinou pozici v organizaci nebo organizaci opustit.

(Urban, 2017, s. 89)

3.1.4.5 Pochvala a uznání

Slovní pochvala nebo uznání patří k nejučinnějším nástrojům motivace, která je, co se týče nákladů nejméně náročná. Pochvala má ve většině případů za následek okamžité zlepšení výkonu. Vedoucí pracovník by měl pochopit důležitost slovního hodnocení a nepodceňovat ho proto, že si myslí, že je pro zaměstnance méně důležité. Pochvala ze strany nadřízeného určitě nenahradí finanční ohodnocení, ale to samé může platit i naopak. Někteří vedoucí pracovníci nevyužívají slovní hodnocení, jelikož se domnívají, že by mohlo dojít k sebeuspokojení pracovníka, což by mohlo dobrého pracovníka zkazit. (Urban, 2017, s. 73-74)

Pokud pochvalu udělíme, musí se týkat konkrétních úkolů, které pracovník vykonal. Měly bychom se vyvarovat obecným pochvalám typu: “Dobrá práce.“, jelikož to může vnímat pracovník neupřímně. Pochvalu můžeme udělit po ukončení úkolu nebo i v případě, kdy úkol ještě není zcela dokončen. Tím dokážeme svého pracovníka povzbudit. Pracovníka můžeme pochválit i v případě, kdy se jeho výsledky zlepšily, i když zatím nedosáhl očekávaných výsledků. Důležité je vyslovení pochvaly před ostatními pracovníky a nějakým způsobem pracovníka vyzdvihnout. Vedoucí pracovník tak dá najevo, které jednání nadřízený oceňuje. Musíme se ale rozmyslet, jelikož pochvala může v kolektivu vyvolat soutěžení nebo špatnou atmosféru, pak je lepší uvážit možnost udělení pochvaly mezi 4 očima. (Urban, 2017, s. 76-77)

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří k základním úkolům manažerů a je součástí procesu řízení pracovního výkonu. Výsledky jsou zaznamenávány, uchovávány a dále využívány k dalším účelům v podniku. Slouží jako podpora pro výkon pracovníků, prostředek vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci. (Bláha, 2013)

Pravidelné a systematické hodnocení pracovního výkonu a jednání patří k základním pilířům managementu lidských zdrojů. (Dvořáková, 2007, s. 256)

Samotné hodnocení a kontrola slouží nejen ke správnému výkonu úkolu, ale také jako motivační nástroj. (Urban, 2017, s. 61) Zaměstnanec je ohodnocen na základě minulého období za vykonanou práci a snaží se tak zlepšit výkon v budoucnosti. Umožňuje zaměstnanci projednat své ambice se svým nadřízeným a jeho následné odměňování. (Bláha, 2013, s. 56)

Správná kontrola a průběžné hodnocení pracovníků mohou motivaci posílit, ale naopak nesprávná kontrola a nepravidelné hodnocení pracovníků vede k oslabení. Kontrolu a hodnocení má na starost vedoucí pracovník, který se snaží najít nedostatky, upozornit na ně své zaměstnance a co nejdříve je odstranit. (Urban, 2017, s. 61)

Pravidelné formální hodnocení se v praxi provádí jednou nebo dvakrát ročně. Na výsledcích hodnocení závisí především odměňování a kariérní postup zaměstnance.

Podílí se i na tvorbě kultury organizace. (Bláha, 2013, s. 56)

3.2.1 Kontrola

K posílení motivační funkce kontroly slouží:

- Včasné upozornění, že kontrola bude prováděna.
- Pokud máme delší úkoly, stanovení dílčích kontrolních bodů.
- Zaznamenávání stanovených úkolů.
- Stanovení kritérií, podle kterých se bude kontrola provádět.

(Urban, 2017, s. 62)

Kontrola by měla být chápána jako nástroj motivace, ale ne jako projev nedůvěry vzhledem ke schopnostem zaměstnance. Kontrola by ani neměla být vedena tak, že se musí najít chyba za každou cenu. Pokud máme zaměstnance, kteří se domnívají, že naše kontrola je projev nějaké nedůvěry, je třeba jim vysvětlit, že práci dělají správně a zodpovědně, ale každý člověk se může dopustit chyby. Tudiž pravidelná kontrola je na místě, jinak by se nemusela ani vedoucí místa v organizacích vytvářet. (Urban, 2017, s. 62)

3.2.1.1 Rozsah kontroly

Při provádění kontroly je nutné se vyvarovat jak kontrole prováděné často, tak kontrole nedostatečné. Noví zaměstnanci by měli kontrolu podstupovat častěji, jelikož opak by je mohl dovést k domněnì, že se o ně jejich vedoucí pracovník nezajímá a to může vést až k nespokojenosti pracovníka. Pravidelnější kontrolu podstupují zaměstnanci, kteří ve vykonávání svého úkolu opakovaně selhali. U zkušených zaměstnanců, kteří vědí, jak mají svou práci vykonávat, může vést až k frustraci, že jim někdo neustále stojí za zády. Ale i u těchto zkušených zaměstnanců může nedostatečná kontrola vést k domněnì, že vedoucího pracovníka jejich práce nezajímá a to může vést až k demotivaci. Důležitá část průběžné kontroly je politika “otevřených dveří“, která umožňuje pracovníkům informovat svého vedoucího pracovníka o úkolech, se kterými si nevědí rady. Tato možnost má dát zaměstnancům najevo, že se nemají bát požádat o pomoc. (Urban, 2017, s. 62)

3.2.2 Forma hodnocení zaměstnanců

Neformální hodnocení se využívá tam, kde manažer řídí a vede své zaměstnance, aby vykonávali svou práci, dále také požaduje určitý pracovní výkon. Manažer posuzuje a zkoumá pracovní výkon svých zaměstnanců v průběhu určitého období. Pokud nalezne

odchylku skutečného pracovního výkonu od požadovaného, navrhne nápravu. Zjištěné problémy tak manažer musí řešit se svým zaměstnancem.

Formální hodnocení většinou se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru, kdy manažer projednává se svým zaměstnancem jeho pracovní výkon za určité období, jeho schopnosti a motivaci. Výsledkem je zpráva, která je součástí personální evidence, sloužící k rozhodování manažera v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu nebo jako uzavření dohody o pracovním výkonu na další období.

Hodnocení se může opírat jak o pozitivní, tak i o negativní kritéria. Z věcného hlediska mezi tím nemusí být žádný rozdíl. Z hlediska motivace je sledování pozitivních výsledků mnohdy výhodnější. Pozitivní kritéria podporují výkonnost.

(Šikýř, 2016, s. 116)

3.2.3 Systém hodnocení zaměstnanců

Při vytváření hodnocení je nutno nalézt odpovědi na následující otázky:

3.2.4 Proč hodnotit?

Hodnocení je nástrojem vedení a řízení zaměstnanců, kde manažeři využívají hodnotící informaci, zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu k řízení sjednané práce a dosahování cílů podniku.

3.2.5 Co hodnotit?

- Výsledky (kvalita práce)
- Chování (přístup v práci)
- Schopnosti (způsobilost k práci)
- Motivace (ochota k práci)
- Podmínky (pracovní doba, prostředí)

(Šikýř, 2016, s. 123)

3.2.6 Jak hodnotit? – Metody hodnocení pracovníků

K hodnocení lze použít více metod (technik) od jednoduchých po velice složité metody, které mnohdy požadují využívání speciálního softwaru. (Blažek, 2014, s. 107)

Existují metody, které slouží k hodnocení chování a kompetence zaměstnanců a metody, které jsou výhodnější na hodnocení výkonu práce. V praxi se využívá několik

metod najednou, což vede k zapojení samotného zaměstnance do procesu hodnocení a získání podkladů pro následné odměňování, rozvoj a formulaci cílů. (Bláha, 2013)

Metody podle Werthera a Davise je řadí do dvou skupin. (Tabulka 1) První skupina se rozděluje podle toho, zda posuzují vykonanou práci, což znamená, jestli jsou orientované na minulost. Druhá skupina se rozděluje podle toho, jestli identifikuje rozvojový potenciál pracovníka, tj. jejich zaměřenost do budoucnosti. (Dvořáková, 2007, s. 263)

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka

ORIENTOVANÉ NA MINULOST	ORIENTOVANÉ DO BUDOUCNOSTI
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assesment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360 stupňů zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 263

Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost

3.2.6.1 Metoda MBO

Jedná se o řízení podle stanovených cílů. Jde o dohodu, kterou mezi sebou uzavře pracovník se svým nadřízeným. Dohoda se týká hlavních cílů jeho práce na určité období. Stanoví se plán, kdy a jakým způsobem budou cíle plněny. Jsou vymezena kritéria k hodnocení, zda jsou cíle dosaženy a pravidelně se hodnotí jejich realizace, až do termínu, kdy končí předem sjednaná lhůta. Na konci termínu je zhodnocena míra plnění cílů a je uzavřena dohoda na další období. (Dvořáková, 2007, s. 263)

3.2.6.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem

Výkon jednotlivce je porovnávám s požadovaným výkonem práce, který odpovídá obvyklé intenzitě.

Požadovaný standardní výkon lze stanovit:

- Jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu zaměstnanců
- Odhad intenzity práce konkrétního pracovníka
- Odvozen z normativů času (udávají spotřebu času na pracovní výkon v určitých pracovních podmínkách)

(Dvořáková, 2007, s. 264)

3.2.6.3 Testování a pozorování pracovního výkonu

Testují se specifické znalosti, dovednosti a dodržování pracovněprávních předpisů (písemné testy jazykových znalostí, znalost počítačových programů, vyšetření, zda pracovník není pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných látek).

(Dvořáková, 2007, s. 264)

3.2.6.4 Hodnotících dotazník

Hodnotitel posuzuje pracovní výkon zaškrtnutím podle v dotazníku. U každého zaměstnance zaškrtně políčko, které ho nejlépe vystihuje, jak příslušný zaměstnanec plní dané kritérium. (Dvořáková, 2007, s. 264)

3.2.6.5 Hodnotící stupnice

Nejvíce uplatňovaná metoda. Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání na základě zaškrtnutí stupně plnění daného kritéria. Každý stupeň kritéria je obodován nebo slovně definován. Součet bodů za všechny kritéria udává celkové hodnocení. Může mít numerickou, grafickou či slovní podobu. V praxi se využívá většinou numerická podoba se slovním vyjádřením (4: vynikající výkon, 3: velmi dobrý výkon, 2: zlepšující se výkon, 1: podprůměrný výkon, 0: nedostatečný výkon).

Tvrdí se, že největší motivační účinek má šestistupňová klasifikace, která je doplněna o slovní interpretaci: (Bláha, 2013 s. 58)

- A: excelentní výkon plnění všech cílů a požadavků a trvale výrazně úspěšná práce, která výrazně prohlubuje vliv pracovního místa
- B: výborný výkon, plnění všech cílů a požadavků a dosahování pozoruhodných výsledků překračujících normální očekávání pracovního místa
- C: dobře vyvážený výkon, plnění cílů a požadavků pracovního místa
- D: přijatelný výkon, proměnlivá míra efektivnosti pracovního výkonu
- E: málo efektivní pracovní výkon, plnění malého množství úkolů

- F: nepříjemný výkon, většina cílů nesplněna

Výhody:

- Nízké náklady na vytvoření a administrativu
- Vyplnění formuláře je časově nenáročné
- Stupnice jsou použitelné pro velký počet pracovníků

(Dvořáková, 2007, s. 265)

3.2.6.6 Metoda BARS

(Behaviourally Anchored Rating Scales) vychází z předpokladu, že chování člověka má za následek i efektivní vykonávání jeho práce. Pracovní jednání je rozděleno do několika hodnotících stupňů např. od „excelentní“ po „nevyhovující“. Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního jednání odpovídající danému stupni. Metoda je náročná na přípravu. Přípravy se účastní vedoucí zaměstnanci, specialisté na metodiku hodnocení pracovníků a v neposlední řadě i držitelé pracovních míst. Metoda má silnou zpětnou vazbu na pracovní výkon. (Dvořáková, 2007, s. 266)

3.2.6.7 Metoda kritických případů

Jde spíše o doplňkovou metodu. Hodnotitel si v průběhu období zaznamenává kritické události, které se zaměstnanci staly při plnění pracovního úkolu. Týká se to případů vysoce efektivního nebo naopak výrazně neefektivního jednání. Zaznamenává se například do deníku. Je vhodná k hodnotícímu rozhovoru a jako podklad k dalšímu školení.

Nevýhody:

- Pro hodnotitele časově náročné a tak to většinou doplňují až na konci období.
- Hodnotitel stanovuje vlastní hodnoty a normy správného jednání podřízených.
- Slovní popis nedovoluje porovnávat jednotlivé zaměstnance.

(Dvořáková, 2007, s. 268)

3.2.6.8 Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel vystaví přehlednou zprávu o konkrétním pracovníkovi, jeho přednostech, silných a slabých stránkách, potenciálu. Může stanovit návrhy na zlepšení a to všechno za určité období. Metoda poskytuje detailní zpětnou vazbu. Zprávy zdůrazňují i rozmanité stránky pracovního výkonu, tím znemožňují porovnání zaměstnanců a neposkytují podklady pro personální rozhodování. (Dvořáková, 2007, s. 268)

3.2.6.9 Srovnávání pracovníků

Hodnotitel porovnává jednotlivé pracovní výkony s ostatními kolegy ve skupině. Metoda je založena na subjektivním názoru přímého nadřízeného. Nevýhodou však může být riziko zaujatosti hodnotitele.

Srovnání může mít formu:

- **Prosté pořadí pracovníků** - srovnání od nejefektivnějšího zaměstnance po nejméně efektivního zaměstnance
- **Párové porovnávání** – každý je porovnáván s každým ve skupině. Hodnotitel u každého páru vybírá lepšího, toho si označí například znaménkem +. Součet kladných znamének určuje pořadí pracovníků. Kdo získá nejvíce, je nejlepší a naopak.
- **Nucená distribuce** – rozřazení pracovníků do předem vymezených kategorií pracovního výkonu. Spočívá v tom, že hodnotitel rozdělí určité procento zaměstnance do výkonnostních skupin. (A: nedostatečná úroveň 10%, B: nízká úroveň 20%, C: postačující minimální úroveň s dílčími výhradami 40%, D: optimální úroveň 20%, E: excelentní úroveň 10%) na základě Gaussovy křivky. Metoda slouží k nalezení nejvýkonnějších zaměstnanců a jejich následné zařazení do programu talentů a dále nalezení zaměstnanců s nejhorší úrovní výkonu a určení kroků pro zlepšení jejich výkonu nebo propuštění.
- **Metoda přidělení bodů** - Používá se tehdy, když nestačí určit pouze pořadí. Body převádíme na výsledky z různých oblastí v různých hodnotách a na základě toho, můžeme vyjádřit profil kvalit u hodnoceného pracovníka.

(Dvořáková, 2007, s. 268)

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

3.2.6.10 Sebehodnocení

Zapojení pracovníka do procesu samotného hodnocení. Za neúčinnější hodnocení považujeme to, se kterým se pracovník ztotožní. Pracovník by měl sám vyjádřit svůj názor a pohled na svůj odvedený výkon, v čem dosáhl úspěchu, v čem je dobrý nebo naopak, co udělal špatně nebo i neudělal vůbec. Cílem je nalézt příčiny a společně tak dojít k východisku a případnému řešení. (Dvořáková, 2007, s. 273)

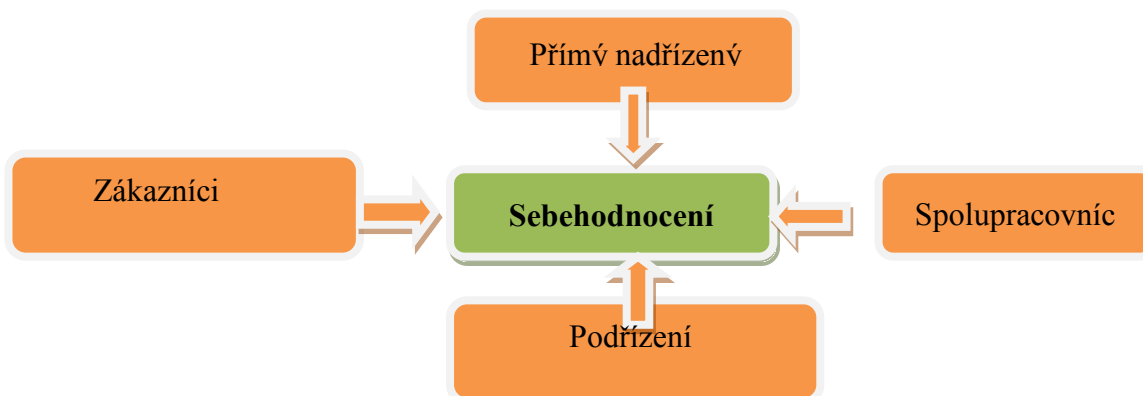
3.2.6.11 Assesment centre/development centre

Většinou trvá jeden den. Cvičení jsou řešena individuálně nebo ve skupině. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních i externích hodnotitelů, kde využívají různých metod, jako jsou řešení případových studií, psychologické testy, prezentace atp. (Šikýř, 2016, s. 123)

3.2.6.12 360° zpětná vazba neboli více zdrojové hodnocení

Spočívá v tom, že je zaměstnanec hodnocen více lidmi na základě stejných kritérií. 360° zpětnou vazbou můžeme definovat jako „systematické shromažďování údajů o výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. (Armstrong, 2007, s. 433). Zpětnou vazbu můžeme rozšířit i zapojením dalších hodnotitelů např. o stupeň vyššího nadřízeného. (Obrázek 6) (Bláha, 2013, s. 56-57)

Obrázek 6 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Bláha., 2013, s. 57

Hodnocení by mělo být poskytování okamžitě a mělo by být co nejkonkrétnější. Pokud se jedná o negativní hodnocení, mělo by být zabráněno nepříznivým emocím či reakcím hodnoceného. Výsledkem je i východisko z dané situace. (Urban, 2017, s. 64)

Zpětnovazební hodnocení se musí poskytnout co nejdříve. Pokud zaměstnanec odvede dobře vykonanou práci, je potřeba ho pochválit okamžitě. Dochází tak k posílení jeho motivaci, ale také upozorníme na jeho jednání nebo správný postup. Pokud negativní hodnocení podáme po delší době, dochází ke ztrátě důvěryhodnosti. (Urban, 2017, s. 62)

3.2.6.13 Metoda BOS

(Behaviorálně observační škály) požaduje po hodnotiteli na základě toho, jak se zaměstnanci určitým způsobem chovají, zda vždy, někdy či nikdy. Na základě toho přidělí body, ty se pak zprůměrují, aby poskytly celkové zhodnocení výkonnosti. (Koubek, 2015)

3.2.6.14 Mystery shopping

Je hodnotící metoda, kde jsou hodnotitelé po celou dobu v anonymitě. Pozorování jsou realizována externími specialisty. Nejčastěji je využívána tam, kde pracovníci přichází k přímému styku se zákazníky (banky, supermarkety, obchody s oblečením atp.). Jsou stanoveny určité parametry, podle kterých jsou následně zaměstnanci hodnoceni, zda splnili určité požadavky. Hodnocení se projeví například v odměňování, jestli splnili mystery shopping a dostanou tak patřičnou odměnu nebo nikoliv. (Bláha, 2013)

3.2.7 Kdo se podílí na hodnocení zaměstnanců?

Na hodnocení se podílí ti, kteří jsou v rámci práce se zaměstnancem v kontaktu a mohou tak posoudit jeho vykonanou práci. (Urban, 2017)

Nabízejí se zde tyto kombinace:

a) Přímí nadřízení hodnotí své podřízené

Nejvíce kvalifikovaný nadřízený hodnotí spravedlivě své zaměstnance. Jedná se o nejčastější formu. Nadřízení jsou zodpovědní za vykonanou práci, za odměňování pracovníků a za jejich výkon. Znájí cíle vykonávané práce, její kritéria a výkon svých zaměstnanců. Tento přístup však nese řadu nevýhod. Při hodnocení může být nadřízený zaujatý vůči zaměstnanci nebo jeho vykonávané práci. Velkou roli zde hrají také předsudky. V praxi bývá tento přístup kombinován se sebehodnocením nebo s dalšími typy hodnocení.

b) Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené

Princip hodnocení zdola slouží k nalezení chyb, kterých se manažeři dopouštějí a vytipování osob s vůdcovskými předpoklady. Pomáhá najít schopného manažera, nalezení jeho případných chyb. Dochází tak ke zlepšení jejich výkonu, lepší komunikace uvnitř podniku a následné motivace. Samozřejmě i tento přístup má své nevýhody. Spousta manažerů reaguje na hodnocení svých podřízených velice negativním způsobem. Odpor

vůči tomuto hodnocení se nachází i na straně zaměstnance, kterého provází obavy, jaký to bude mít dopad na jeho postavení vzhledem k reakci na hodnoceného nadřízeného.

c) Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem

Cílem poskytnout hodnoceným zaměstnancům informace o tom, jak na jejich vykonanou práci nahlízejí jejich kolegové a spolupracovníci. Snaží se nalézt podněty, které posílí jejich vzájemnou spolupráci, komunikaci a výkon práce. Většinou dochází k posílení týmové práce. Ani tento přístup se neobejde bez nevýhod. Velkou roli zde může hrát zaujatost mezi jednotlivými členy ve skupině a podávání tak zkreslených informací.

d) Zaměstnanci hodnotí sami sebe (sebehodnocení)

Cílem je zamyšlení se samotného člověka nad svými slabými a silnými stránkami, jak by mohl práci a její výkon zlepšit. Zaměstnanec se tak zapojuje do procesu hodnocení.

(Urban, 2017)

Součástí hodnocení by měla být i podrobná rozprava o příčinách nedostatků a hledání jejich východisek. Společné hledání východisek má zaměstnanci ukázat jaké chování od něj očekáváme. Pokud se jedná o větší problém, při výkonu jeho práce, snaží se mu pomoci nebo poradit, jak by své chování mohl zlepšit. (Urban, 2017, s. 67)

3.2.8 Kdy a jak často hodnotit?

Neformální hodnocení se provádí podle aktuální potřeby. **Formální hodnocení** podle plánu hodnocení zaměstnanců, alespoň dvakrát za rok.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení prováděné po delší době je méně důležité než okamžitá zpětná vazba. Ale i pravidelné hodnocení má svůj smysl, kde se snaží shrnout průběžná hodnocení, snaží se podpořit dlouhodobější motivaci, nalézt příčiny jeho nespokojenosti a naplánování důležitých cílů pro další období. (Urban, 2017, s. 67)

Úspěšné pravidelné hodnocení má 3 předpoklady:

- Oboustranná příprava hodnocení
- Aktivní spoluúčast hodnoceného
- Informování o pozitivních i negativních stránkách zaměstnance

(Urban, 2017, s. 69)

3.2.9 Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?

Výsledky hodnocení se zaměstnancům sdělují na základě hodnotícího rozhovoru. (Urban, 2017)

3.2.9.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří k jednomu z nejnáročnějších úkolů manažerů. Rozhovor by měl zaměstnanci poskytnout možnou pomoc a podporu ze strany manažera. Při tomto setkání by se mělo hovořit o výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a jeho možném kariérním růstu.

Příprava na rozhovor

Důsledné přípravě by se měly věnovat správně obě strany, jak hodnotitel tak hodnocený. Zaměstnanci musí být minimálně 1 týden před konáním setkání informováni, kde setkání bude probíhat a co bude náplní. Rozhovor by se měl vést na klidném místě a neměl by být ničím přerušován.

Hodnotitel by si měl připravit přehled o:

- Slabé, silné stránky zaměstnance
- Výkon za uplynulé období
- Konkrétní úspěchy a neúspěchy zaměstnance
- Kroky ke zlepšení výkonu práce
- Možný rozvoj zaměstnance a jeho kariéry
- Podklady pro bonusy, odměny, prémie

Hodnocený by se měl zamyslet nad otázkami:

- Čeho jsem dosáhl za minulé období?
- Čeho jsem naopak nedosáhl a proč?
- Jaké jsou mé silné a slabé stránky?
- Jak si představuji svou kariéru a budoucí rozvoj?
- Jaká je možná podpora ze strany manažera?

Manažer by měl pokládat otevřené otázky a dát tak možnost zaměstnanci se rozhodnout a vyjádřit svůj názor. Měl by pokládat sondovací otázky. Tyto otázky podporují tak zaměstnance hovořit o svých pocitech. Manažer musí během rozhovoru naslouchat svému zaměstnanci a dát mu především prostor se vyjádřit a nepřerušovat ho.

Struktura hodnotícího rozhovoru

Základem je vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, jelikož to má pozitivní vliv na obě strany. Rozhovor by měl začít manažer, který na začátku vysvětlí účel setkání a seznámí hodnoceného se strukturou rozhovoru. Hodnotitel musí umět poslouchat a dát prostor hodnocenému se vyjádřit. Rozhovor by měl začít silnými a slabými stránkami zaměstnance a klást důraz na vykonanou práci. Důležitou roli hrají pozitivní zakončení rozhovoru a společná domluva budoucích cílů. Všichni, kteří povedou rozhovor, by měli absolvovat školení, které se týká dané problematiky.

Sebehodnocení jako součást hodnotících rozhovorů

Sebehodnocení by nemělo chybět v hodnotících rozhovorech. Ale může fungovat jen v situacích, kdy zaměstnanci mají jasně stanoveny standardy a cíle, podle kterých jsou hodnoceni.

Aktivity po ukončení hodnotícího rozhovoru

- Kontrola všech formulářů, zda jsou kompletní.
- Ujasnit si cíle a plány, zda tomu obě strany porozuměly
- Projednat se zaměstnancem změny v práci, které by mohly nastat a ovlivnit tak budoucí cíle a plány.

Chyby při hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotícího rozhovoru

Ani ten sebelepší systém se neobejde bez chybičky, avšak chyby dokážeme minimalizovat. Dokážeme to tak, když pečlivě zvolíme a uskutečníme systém hodnocení zaměstnanců v podniku.

- **Chyba shovívavosti** - Zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli být.
- **Chyba přísnosti** - Tendence hodnotit své zaměstnance přísněji, než je nutné.
- **Centrální tendence** - Zaměstnanci jsou hodnoceni průměrně.
- **Efekt nedávnosti** - Hodnotitel bere v potaz ty výsledky, které se staly nedávno.
- **Předsudky** - Zaujatost vůči zaměstnanci nebo skupině lidí.
- **Chyba kontrastu** - Hodnotitel srovnává zaměstnance mezi sebou než s výkony.
- **Sebeprojekce** - Hodnotitel lépe hodnotí zaměstnance, které mají společné zájmy.
- **Halo a horn efekt** - Výsledek v jedné oblasti hodnocen dobře, tudíž je hodnotitel ovlivněn a i zbylé oblasti hodnotí pozitivně.

Nespravedlivé hodnocení

Pokud je hodnocení nespravedlivé, může to v zaměstnanci vyvolat velmi špatnou reakci. Reagují pak velmi citlivě, bez ohledu na to, zda se jedná o hodnocení slovní či finanční. K nespravedlivému hodnocení může dojít v případě, kdy se vedoucí pracovník natolik nezajímá o vykonávanou práci svého zaměstnance. Tato situace může vést k nedostatku informací pro jeho hodnocení. K nespravedlnosti může také dojít při špatné vztahové linii mezi pracovníkem a jeho vedoucím, což patří mezi hodnotitelské chyby.

(Urban, 2017, s. 72)

Hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnance je nutné propojit i s ostatními personálními činnostmi, což zvyšuje účinek jednotlivých personálních nástrojů a posílené motivace k jejich využívání. Pravidelné hodnocení je předpokladem ke spravedlivému odměňování. Odměna by měla odpovídat kompetencím konkrétního člověka.

(Plamínek, 2008, s. 74)

3.3 Odměňování zaměstnanců

Na základě níže uvedených forem odměňování zaměstnavatel oceňuje výkon svých zaměstnanců a stimuluje je tak k vykonávání úkolu práce a dosahování požadovaných výsledků:

- **Peněžní forma odměňování** (mzda, plat, odměna)
- **Nepeněžní forma odměňování** (formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, výborné pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, přátelské pracovní vztahy, zaměstnanecké výhody, apod.)

Strategie odměňování musí zabezpečit, aby odměňování zaměstnanců bylo co nejspravedlivější a nejefektivnější v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky. Slouží také k dosahování strategických cílů zaměstnavatele a k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

Spravedlivé a efektivní odměňování umožňuje:

- Získání a stabilizace schopných a motivovaných zaměstnanců
- Spravedlivě a dostatečně odměnit vykonanou práci zaměstnanců a stimulovat je k dosahování požadovaného výkonu a dosahovat požadovaných výsledků.
- Nastavení zákonných a konkurenceschopných rozdílů v odměnách zaměstnanců.

- Zajištění efektivního řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

(Šikýř, 2016, s. 124)

Právní úprava odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců za práci v základních pracovněprávních vztazích upravuje zákoník práce a prováděcí právní předpisy. Odměňování označované také jako “kompenzace“ za práci je velmi významná oblast jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. (Kociánová, 2010, s. 160)

System odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání
- stabilizovat žádoucí zaměstnance
- odměňovat zaměstnance za jejich výsledky, úsilí, zkušenosti a schopnosti
- v ziskových organizacích by měl sloužit k dosažení konkurence schopného postavení
- být racionální, odpovídajícím možnostem organizace a akceptován zaměstnanci
- pozitivní role při motivování pracovníků, aby pracovali podle svých schopností
- v souladu s právními normami
- stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány

(Koubek, 2007)

3.3.1 Složky odměňování

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny
- zaměstnanecké výhody
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, odpovědnost, úspěch, osobní rozvoj)
- procesy řízení pracovního výkonu

(Armstrong, 2007)

Celková odměna zahrnuje:

1. transakční odměny - hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny, zaměst. výhody)

2. relační (vztahové) odměny - nehmotné (vzdělání a rozvoj, zážitky z práce)

(Kociánová, 2010, s. 161)

V celkové odměně jsou zahrnuty veškeré nástroje, které má firma k dispozici a jsou využívány k motivování, udržení, získávání a uspokojování zaměstnanců.

(Armstrong, 2007)

3.3.2 Hmotné stimuly přímé²

Zaměstnanec a jejich následné odměňování probíhá podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zaměstnanci náleží za jeho vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, pokud nestanoví zákon nebo jiný právní předpis jinak.

***Mzda** je peněžité plnění, které dostává zaměstnanec od svého zaměstnavatele za odvedenou práci. Plnění se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě.*

***Plat** je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za jeho vykonanou práci.*

Zaměstnavatelem může být:

A - stát

B - územní samosprávný celek

C - státní fond

D - příspěvková organizace

E - školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona

F - regionální rada regionu soudržnosti

Mzda a plat se poskytují podle toho, jak je vykonává práce složitá, namáhavá a jakou nese odpovědnost. Závisí také na obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků. Máme 2 složky mzdy, pevnou a pohyblivou. Do Pohyblivé složky patří různé druhy benefitů jako jsou odměny, prémie, příplatky za práci přes čas, o víkendech, svátcích a ve ztížených podmínkách.

² Česko. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce [online]. [cit. 2018-12-08]. Dostupné z:

https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast_109

3.3.3 Druhy mzdové formy

a) Základní

- Časová
- Úkolová

b) Doplnkové

- Osobní ohodnocení
- Prémie
- Provize
- Bonusy
- Odměny
- Účast na výsledcích

(Dvořáková, 2007, s. 334)

3.3.4 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Mohou zahrnovat složky, které nejsou přímo odměnou. Poskytované výhody zaměstnance dodatečně zvýhodňují, zvyšují atraktivnosti zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. (Kociánová, 2010, s. 164)

Existuje několik dělení výhod, které se člení různými způsoby:³

- **Sociální povahy** (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, reakce apod.)
- **Související s prací** (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělání apod.)
- **Spojené s postavením v organizaci** (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.)

Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče i zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením a délkou zaměstnání v organizaci. Poskytování výhod je možné sjednat v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. Plošný systém umožňuje zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Volitelný systém, označený jako **Kafetéria systém**, umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody podle individuálních potřeb, které souvisí s pohlavím, věkem apod. Přitom se aplikuje částečně

³ Šikýř, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 143.

volitelný systém, kdy se zaměstnancům poskytuje část zaměstnaneckých výhod plošně (příspěvek na stravování, penzijní připojištění, apod.) a část zaměstnaneckých výhod volitelně (zdravotní péči, sport, rekreaci apod.) nebo se aplikuje zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované zaměstnanecké výhody v rámci předem stanovené nabídky a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu na určité období (z pravidla rok). Zajišťuje rovné zacházení se všemi zaměstnanci. (Šikýř, 2016, s. 144)

4 Vlastní práce

Praktická část je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, jejich celkovou spokojenost a spokojenost s nabízenými benefity ve firmě. Je zde představena firma Agrozet České Budějovice a.s. Hlavním důvodem, proč jsem si firmu vybrala, bylo její zaměření na zemědělskou techniku. Poté je zde popsána stručná metoda hodnocení, systém odměňování na základě studií dokumentů, strukturovaného rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření.

4.1 Agrozet České Budějovice a.s.

Firma je tradičním prodejcem lesní, komunální, zahradní a především zemědělské techniky. Firma vznikla v jižních Čechách a postupem času se díky svým schopnostem a úspěchům rozšířila do celé České republiky. V jižních Čechách se nachází 6 prodejních středisek, 2 v severních Čechách, tři na Vysočině a tři na jižní Moravě.

Firma vlastní centrální sklad náhradních dílů, pomocí kterého zásobuje jednotlivá prodejní střediska a dealerskou síť. Výhodou firmy je expresní služba a noční rozvozy, které tak umožňují rychlou dodávku zboží v případě havárie a včasného objednání do druhého dne. Centrální sklad vyniká logistikou na špičkové úrovni, rozsáhlou nabídkou, kterou tvoří více než 80 000 položek od tradičních tuzemských i renomovaných zahraničních výrobců. Agrozet České Budějovice a.s. je držitelem certifikátu systému managementu jakosti ČSN EN 9001:2009. V roce 2011 se stal držitelem certifikátu systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. (www.agrozet.cz)

4.2 Historie

Jedná se o velkou firmu s mnoholetou tradicí. Firma byla založena před pětadesáti lety. AGROZET České Budějovice, a. s. vznikla jako nástupnická společnost podle projektu vnitrostátní fúze ze dne 22. 9.2009. V roce 2012 v rámci zjednodušení vlastnické struktury byl majoritním akcionářem vyhlášen squeeze-out (vytěsnění minoritních akcionářů) a dále proběhl ve smyslu ustanovené § 1 odst., 1. odst. 2 a ustanovené §61 odst. 1 zákona o přeměnách proces fúze sloučením společnosti LUZON s.r.o. jakožto jediného akcionáře společnosti se společností AGROZET České Budějovice a.s., s rozhodným dnem 1. 1.2012. (www.or.justice.cz)

Obrázek 7 Logo firmy



Zdroj: www.agrozet.cz

4.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby.

Dále:⁴

- *silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí*
- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování*
- *kontrolní testování profesionálních zařízení pro aplikaci přípravků*
- *hostinská činnost*
- *opravy silničních vozidel*
- *prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické*
- *opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů*
- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*

⁴ REJSTRIK.PENIZE. Obchodní rejstřík: Agrozet České Budějovice a.s.[online]. [cit. 2018-12-15] Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/28113128-agrozet-ceske-budejovice-a-s>

4.4 Zaměstnanci

(k 1. 11. 2018)

Ve firmě pracuje 235 zaměstnanců (Tabulka 2), kde je dále vidět podíl žen a mužů pracujících ve firmě. Firma má pevně danou organizační strukturu. (Obrázek 8)

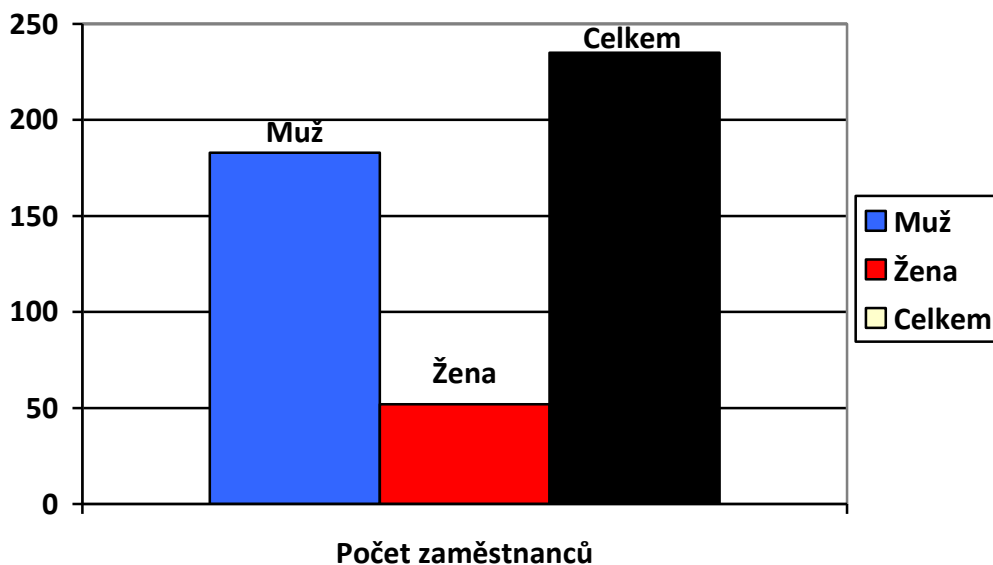
Zaměstnanci si řadí do 3 skupin:

- a) Skladník - příjem zboží, výdej zboží, zakládání zboží, práce s terminálem
- b) Centrála - účtárna, mzdová účtárna, sekretariát, vedení
- c) Obchod nákup/prodej, servis – obchodní oddělení, nákup

Tabulka 2 Počet zaměstnanců

Pohlaví	Počet zaměstnanců	%
Muž	183	77,3
Žena	52	22,6
Celkem	235	100

Graf 1 Počet zaměstnanců

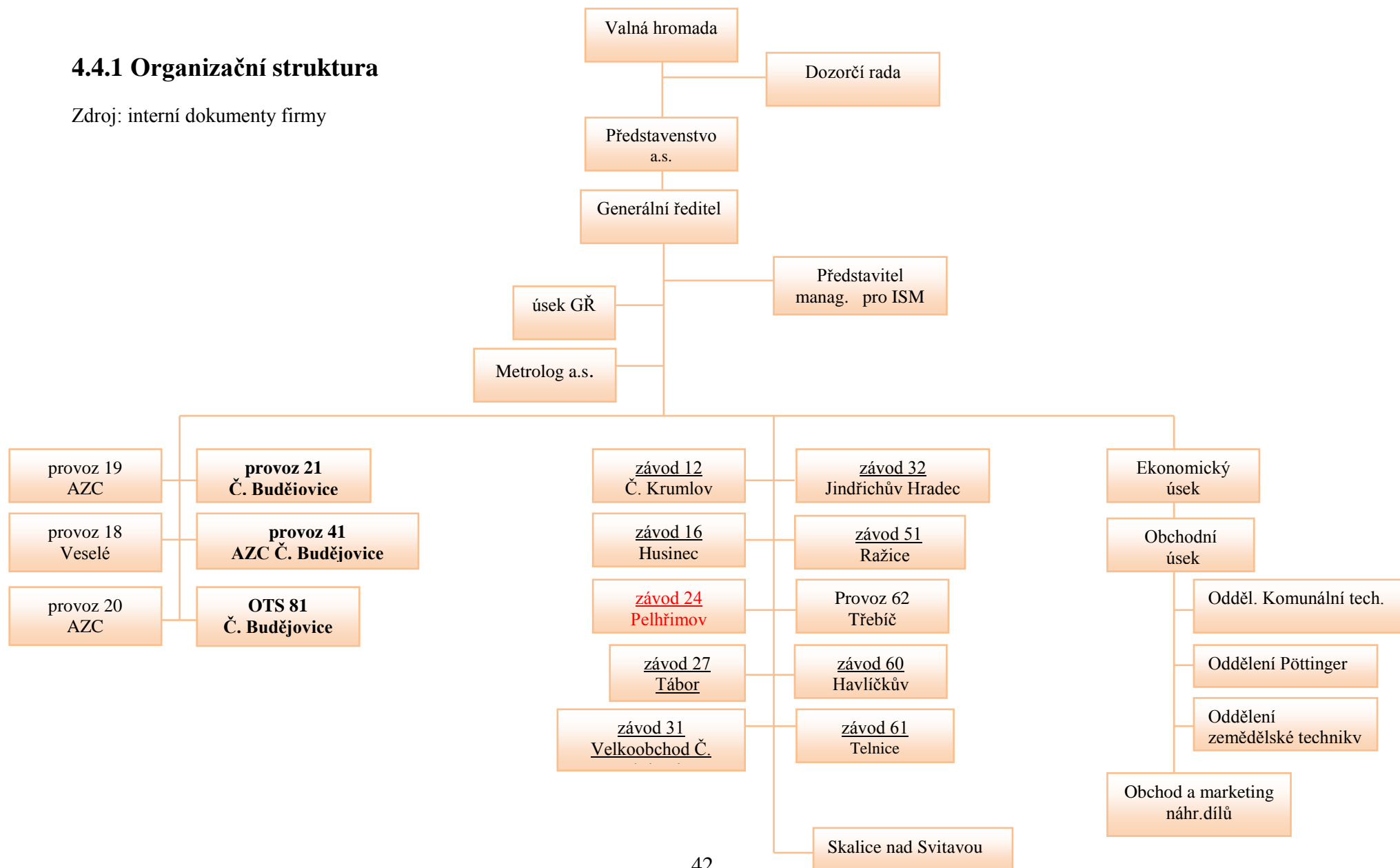


Zdroj: interní dokumenty firmy

Obrázek 8 Organizační struktura

4.4.1 Organizační struktura

Zdroj: interní dokumenty firmy



4.5 Rozvaha

(ke dni 31. 12. 2017)

Tabulka 3 Rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	184 984	Vlastní kapitál	291 269
DHM	179 979	Základní kapitál	17 141
DNM	1 652	Kapitálové fondy	-
DFM	3 353	Fondy ze zisku	108 408
Oběžná aktiva	705 419	HV z minulých let	135 120
Zásoby materiálu	524 237	HV běžného uč. Období	30 600
Dlouhodobé pohledávky	21 658	Cizí Kapitál	594 878
Krátkodobé pohledávky	154 354	Rezervy	3 137
Finanční majetek	5 170	Dlouhodobé závazky	13 361
		Krátkodobé závazky	578 380
		B. úvěry a výpomoci	-
Časové rozlišení aktiv	3 003	Časové rozlišení pasiv	7 259
Celkem	893 406 Kč	Celkem	893 406 Kč

Zdroj: www.or.justice.cz

Společnost má základní kapitál ve výši 17 141 tis. Kč. ZK je tvořen 2 031 298 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 7,- Kč a 76 703 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 38,10,- Kč. Všechny akcie jsou v zaknihované podobě (v Centrálním depozitáři cenných papírů). Společnost vlastní dlouhodobý majetek ve výši 184 984 Kč. (www.or.justice.cz)

4.6 Systém odměňování

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, a to podle složitosti a namáhavosti práce, rozsahu odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a podle dosahování pracovních výsledků. Mzda a její výše je stanovena zaměstnavatelem za podmínek stanovených zákoníkem práce a podle ustanovení obsažených v této směrnici. Výše mzdy je zaměstnanci stanovena ve „Mzdovém výměru“. Mzdový výměr je aktualizován v závislosti na pracovním zařazení zaměstnance a na jeho kvalifikaci a praktických dovednostech. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě se sjednávají příplatky, příp. dohodách o jejich změnách. U zaměstnavatele je uplatněna časová mzda, která je vyjádřením odměny za vykonanou práci v časovém období, případně části mzdy za odpracovanou dobu.

Mzda zahrnuje veškeré peněžité plnění poskytované zaměstnanci a tvoří ji tyto mzdové složky:

- Základní mzda
- Prémie
- Příplatky ke mzdám a mzdové zvýhodnění
- Mzdové vyrovnání
- Odměny
- Mimořádné složky mzdy

Všem zaměstnancům, s výjimkou pracovníků ochrany majetku, je stanovena stálá měsíční mzda. Její výše je závislá na pracovním zařazení a na pracovních schopnostech a dovednostech pracovníka. U pracovníků vrcholového vedení společnosti má formu individuálně stanoveného smluvního platu, u pracovníků středního a nižšího managementu, u správních pracovníků a pracovníků dělnické kategorie je závislá na zařazení do mzdové třídy. U řídicích a správních pracovníků je při stanovení výše stálé měsíční mzdy již přihlédnuto k případné práci přesčas potřebné pro plnohodnotný pracovní výkon v dané funkci.

Příplatky k základní mzdě (interní dokumenty)

Pracovníkům jsou k základní mzdě v souladu se zákoníkem práce vypláceny tyto příplatky:

- za práci přesčas
 - o pracovní den - 25 % průměrného výdělku
 - o ve dnech pracovního volna - 50 % průměrného výdělku
- za práci v sobotu a v neděli - 50 % průměrného výdělku
- za práci ve svátek - 100 % průměrného výdělku
- za pracovní pohotovost - 25,- Kč/hod.
- za práci v noci (22:00-6:00 hod. řidiči nákladních automobilů) - 35 % průměrného výdělku

Celkový rozsahu a výše příplatků jsou stanoveny kolektivní smlouvou.

Pohyblivá složka

Účelem výplaty pohyblivé složky mzdy je hmotně zainteresovat zaměstnance na plnění plánovaných ukazatelů hospodaření a.s. a stimulovat růst efektivity, produktivity práce, rentability a.s. a zajištění vysoké úrovně poskytovaných služeb. V případě plnění stanovených ukazatelů hospodaření společnosti nebo příslušného útvaru náleží zaměstnancům pohyblivá složka mzdy v odpovídající výši. Výpočet pohyblivé složky mzdy je stanoven v prémiovém řádu a individuálně v mzdovém výměru.

Kritéria pro rozdělení kolektivní prémie jednotlivým pracovníkům jsou:

- počet odpracovaných hodin
- výše mzdového tarifu
- osobní pracovní výkon zaměstnance v daném měsíci dle hodnocení přímého nadřízeného

Hodinová mzda

Hodinovou mzdou jsou odměňováni pouze pracovníci ostrahy, kde jsou zaměstnání zpravidla jen pracovníci pobírající důchod. Sazba je stanovena rozdílně pro pracovníky pobírající starobní důchod a pracovníky pobírající invalidní důchod.

Odměna za výkon funkce

Pracovníkům vedení společnosti se vyplácí odměny za výkon funkce na základě Smlouvy o výkonu funkce.

Roční cílová odměna

Pracovníkům na zvlášť důležitých pracovních pozicích jsou vedením společnosti stanovena kritéria pro možnost výplaty roční cílové odměny. Tyto ukazatele jsou stanoveny individuálně a o jejich výplatě cílové odměny jednotlivým pracovníkům rozhoduje vedení společnosti.

Odměna z fondu vedoucího

Určení vedoucí pracovníci mají možnost vyplatit svým podřízeným každý měsíc odměnu z Fondu vedoucího. Prostředky tohoto fondu se tvoří měsíční paušální částkou ve výši 1000,- na každého pracovníka útvaru. Rozhodnutí o výplatě odměny a její výši je plně v kompetenci příslušného vedoucího.

Mimořádná odměna

V pravomoci každého VOJ je navrhnout vyplacení mimořádné odměny podřízenému zaměstnanci, který se svým mimořádným pracovním výkonem, zlepšovacím návrhem nebo jakkoliv jinak zasloužil o zvýšení produktivity práce nebo zlepšení pracovních podmínek.

4.6.1 Mzdové třídy

Tabulka 4 Mzdové třídy

1. třída	<ul style="list-style-type: none"> - pokladní - telefonistka - skladník - uklízečka 	2. třída	<ul style="list-style-type: none"> - ekonom závodu/provozu - skladník - manipul. pracovník
3. třída	<ul style="list-style-type: none"> - manažer prodeje - obchodní manažer - ekonom závodu - vedoucí skladu - účetní - pokladní - servisní mechanik - prodavač - skladník - skladový referent - manipul. pracovník - obsluha kantýny 	4. třída	<ul style="list-style-type: none"> - vedoucí oddělení - vedoucí prodeje vedoucí skladu - manažer prodeje - obchodní manažer - asistent GŘ - specialista marketingu - ekonom závodu/provozu - pracovník PaM - účetní - pokladní
5. třída	<ul style="list-style-type: none"> - ředitel závodu - vedoucí oddělení - vedoucí prodeje - vedoucí skladu - administrátor IT - manažer prodeje - obchodní manažer - manažer OTS - hlavní účetní - ekonom závodu 	6. třída	<ul style="list-style-type: none"> - ředitel závodu - vedoucí provozu - vedoucí prodeje - vedoucí oddělení - servisní inspektor - analytik a správce IS - administrátor VT

Výše platu pracovníka je stanovena zařazením jeho pracovní pozice do mzdové třídy a na základě jeho osobních předpokladů a schopností v rámci rozpětí tarifu dané třídy.
(interní dokumenty firmy)

4.6.2 Zaměstnanecké benefity

(interní dokumenty firmy)

a) Příspěvek na stravu v rámci závodního stravování

Zaměstnavatel zajišťuje pro své zaměstnance v pracovních dnech stravování podáváním teplých jídel v průběhu pracovní směny. Nárok na teplé jídlo mají zaměstnanci po odpracování minimálně 3 hodin za den. Na základě uzavřené smlouvy je jídlo denně dováženo. Stravování poskytuje zaměstnavatel v závodní jídelně, na závodech a provozech na základě smluv uzavřených s jinými dodavateli se jídlo buď dováží, nebo zaměstnanci docházejí na obědy v rozmezí doby určené v kolektivní smlouvě. Na provozech, kde není možnost závodního stravování, se poskytují stravenky v hodnotě 60 Kč. Občerstvení zaměstnanců zajišťuje zaměstnavatel dle svých možností v závodní jídelně, kde je sortiment zboží podle charakteru služby.

b) Řádná dovolená nad zákonný nárok 20 dní

- 5 dní, 55 %

c) Odměna u příležitosti dosažení věku 50 a 60 let při pracovním poměru trvajícím:

- | | |
|-------------------|------------|
| - méně než 5 let | 1 000,- Kč |
| - 5 až 15 let | 5 000,- Kč |
| - 15 až 25 let | 6 000,- Kč |
| - 25 až 30 let | 7 000,- Kč |
| - déle než 30 let | 8 000,- Kč |

d) Odměna při odchodu do důchodu při pracovním poměru trvajícím:

- | | |
|-------------------|------------|
| - méně než 5 let | 1 000,- Kč |
| - 5 až 15 let | 5 000,- Kč |
| - 15 až 25 let | 6 000,- Kč |
| - 25 až 30 let | 7 000,- Kč |
| - déle než 30 let | 8 000,- Kč |

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci, při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod, odměnu odstupňovanou podle let odpracovaných u zaměstnavatele. Z prostředků odborové organizace bude pro člena odborové organizace v těchto případech zakoupen dárkový balíček, květiny a malé občerstvení v hodnotě 1000 Kč.

e) Pracovní výročí, tj. nepřetržitého zaměstnání

- 20 let 8 000 Kč
- 25 let 12 000 Kč
- 30 let 20 000 Kč
- Za každých dalších 5 let 5000 Kč

f) Příspěvek na penzijní připojištění dle délky zaměstnaneckého poměru

- 3 – 8 let 600,- Kč
- více než 8 let 800,- Kč

Příspěvek nenáleží pracujícím důchodcům, pracovníkům na rodičovské dovolené.

g) Peněžitá odměna řidičům nákladních automobilů s velkým přívěsem za zvláštní namáhavost a obtížnost práce

- 200,- Kč / den

h) Příspěvek na jídlo při službách v sobotu, neděli a ve svátek trvajících déle než 3 hodiny

- 25,- Kč / den

Jen v případě, kdy zaměstnanec nemá nárok na náhrady cestovného a stravného.

i) Příspěvek na životní pojištění zaměstnanců

Výše příspěvku je individuální.

- 6 000,- až 12 000,- Kč za rok

j) Poskytnutí služebního auta s možností využívání pro soukromé účely

Dle smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

k) Poskytnutí mobilního telefonu s možností využívání pro soukromé účely

Dle smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

l) Poskytování některých služeb zaměstnancům

Dle vnitropodnikové směrnice.

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci peněžitou odměnu u příležitosti:

- Příspěvek při narození dítěte

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci při příležitosti narození dítěte jednorázový příspěvek ve výši 3 000 Kč, a to na základě narození dítěte. Jestliže jsou oba rodiče narozeného dítěte zaměstnanci, přísluší tento příspěvek jen jednomu z nich.

- Příspěvek na svatbu

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci při příležitosti svatby jednorázový příspěvek ve výši 5 000 Kč. Jsou-li oba manželé zaměstnanci, přísluší tento příspěvek jen jednomu z nich.

4.6.3 Sociální oblast

Dovolená a pracovní volno

Základní výměra dovolené činí 4 týdny u všech zaměstnanců bez rozdílu věku. Čerpání dovolené podle § 211 je zaměstnavatel povinen zaměstnanci určit tak, aby dovolenou vyčerpal v kalendářním roce, ve kterém zaměstnanci právo dovolenou vzniklo, ledaže v tom zaměstnanci brání překážky v práci na straně zaměstnance nebo naléhavé důvody. Dále bylo oběma stranami dohodnuto, že minimálně 2 týdny dovolené budou zaměstnanci čerpat v období říjen až duben. Ve snaze, aby zaměstnanci čerpali dovolenou, i nadále platí, že do dalšího roku se převádí pouze 10 pracovních dnů nevyčerpané dovolené.

Zaměstnavatel poskytne pracovní volno s náhradou mzdy v celkovém rozsahu:

- 4 dny - Při úmrtí manžela/manželky
- 2 dny - Při úmrtí rodičů
- 1 den - Při odběru krve a biologického materiálu (registrovaný dárcce)

Pracovně lékařská péče

Zaměstnavatel organizačními a materiálními opatřeními pečuje o zdraví zaměstnanců.

Lázeňská péče

Zaměstnavatel se zavazuje, že těm zaměstnancům, kterým bude poskytnuta lázeňská péče, poskytne dovolenou. V případě jejího vyčerpání, poskytne pracovní volno bez náhrady mzdy k účasti na stanovené lázeňské péči.

Rekreační péče

Zaměstnavatel bude umožňovat zaměstnancům a rodinným příslušníkům rekreace ve vlastních rekreačních zařízeních po dohodě s odborovou organizací. Zaměstnavatel může poskytnout na žádost osamělým matkám a osamělým mužům pečujících o dítě do 10 let věku vedle dovolené, 2 týdny neplaceného volna v kalendářním roce k další péči o děti v době školních prázdnin.

Rekreační péče o děti zaměstnanců

Pro děti zaměstnanců do 18 let věku umožní zaměstnavatel po dohodě s odbornou organizací pobyt v zimních a letních dětských táborech, Příspěvek ze sociálního fondu bude poskytnut ve výši 50% ceny poukazu, maximálně však 3 000 Kč, pouze 1 x za rok, na každé dítě.

Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání poskytne zaměstnavatel pozůstalým příspěvek na úhradu nákladů účtovaných pohřební službou ve výši 8 000 Kč ze sociálního fondu.

Ostatní sociální služby

Firma bude nadále přispívat do penzijních fondů/penzijních společností, se kterými mají zaměstnanci uzavřeny smlouvy:

- Měsíčně částkou 600 Kč těm zaměstnancům, kteří pracují ve firmě 3-8 let
- Měsíčně částkou 800 Kč těm zaměstnancům, kteří pracují ve firmě déle než 8 let

Zaměstnavatel umožní prodej nepotřebného materiálu, výrobků a předmětů krátkodobé spotřeby za ceny stanovené cenovou komisí. Zaměstnavatel dle možností poskytne další služby zaměstnancům formou zapůjčení strojního zařízení, mechanismů a pomůcek za vnitropodnikové ceny. Zaměstnavatel umožní zapůjčení osobního nebo dodávkového automobilu pro vlastní potřeby zaměstnance za ceny dle vnitropodnikového ceníku za podmínky, že zapůjčený automobil bude řídit zaměstnanec zaměstnavatele s odpovídajícím řidičským oprávněním.

Sociální fond

Fond je fondem akciové společnosti Agozet České Budějovice, o jehož použití spolurozhoduje zaměstnavatel a odborová organizace v souladu se zásadami pro jeho použití a rozpočtem dohodnutým v kolektivní smlouvě.

4.7 Hodnocení zaměstnanců

Firma využívá klasické roční hodnocení a nevyužívá žádnou konkrétní metodu. Spíše klade důraz na zpětnou vazbu a sebehodnocení zaměstnance. Hodnocení se účastní zaměstnanec, přímý nadřízený, případně personalista a probíhá na základě hodnotícího rozhovoru. Zaměstnanec je hodnocen na základě zpětné vazby, kdy je za pomoci stejných kritérií hodnocen i ostatními nadřízenými. Hodnotí se odpracovaný výkon zaměstnance,

zda splnil plán, jeho výkon atp. Jejich názory a výsledky jsou pak zahrnuty v celkovém hodnocení. Vytvoří se dokument, který má u sebe zaměstnavatel při hodnotícím rozhovoru. Hodnotící rozhovor provádí přímý nadřízený a trvá většinou 30-60 minut. Na počátku nadřízený uvede zaměstnance do problematiky, proč se zde sešli, co budou řešit, čeho se to týká. Snaží se vytvořit přátelskou atmosféru a příjemné prostředí.

Průběh hodnotícího rozhovoru:

Přímý nadřízený:

- shrnutí pracovního zařazení
- silné a slabé stránky zaměstnance
- kontrola pracovní náplně
- dodržování pracovní náplně, plánu
- doplnění případně úprava pracovní náplně dle potřeb

Dotaz na potřeby pracovníka - sebehodnocení

- jestli má všechny informace
- jak informace pro svou práci získává
- zda mu postačuje podpora nadřízeného
- návrhy na zlepšení
- zhodnocení spolupráce v týmu
- má potřebnou podporu od kolegů
- spolupracují spolu na potřebné úrovni
- jaké jsou dle zaměstnance možnosti na zlepšení vztahů na pracovišti
- kde vidí své mezery a naopak přednosti
- slabé a silné stránky
- příčiny, proč se to děje
- návrhy na zlepšení
- v případě chyby navrhne nápravu, termín nápravy
- které další vzdělání by potřeboval

Sebehodnocení hraje důležitou roli v systému hodnocení, jelikož pracovník je zapojen do hodnocení a má možnost se k problematice vyjádřit a sám se tak ohodnotit.

Zaměstnavatel dále zjišťuje nedostatky a pokládá zaměstnanci tyto další otázky:

- Účastní se zaměstnanec firemních akcí, které jsou organizovány pro zlepšení komunikace a celkových pracovních vztahů?

- Je ze strany zaměstnavatele zajištěno dostatečné vzdělávání?
 - o návrh zaměstnavatele na další vzdělávání
- Jste spokojený s pracovní pozicí?
- Postačuje jazykové vybavení?

Celkově zhodnotí:

- průběh pracovního poměru
- správnost pracovních postupů
- práci s informačními systémy
- práci s novými potencionálními obchodními partnery
- co pomůže získávat nové obchodní partnery
- zda vyjednává se stávajícími partnery o lepších podmínkách, cenách
- jak vyhledává nové obchodní partnery
- je mu nápomocen jeho přímý nadřízený, případně kolegové
- zhodnocení pracovní nasazení ze strany nadřízeného

Na závěr:

- obě strany se dohodnou a navrhnou návrhy na zlepšení pracovních výsledků popř. další připomínky
- můžou nastat následující situace týkající se zaměstnance:
 - o změna pohyblivé složky mzdy
 - o přestup pracovníka na jinou pozici, na kterou se lépe hodí
 - o vzdělání pracovníka – proškolení
 - o povýšení
 - o výpověď pracovníka (na dohodu, s odstupným,...)

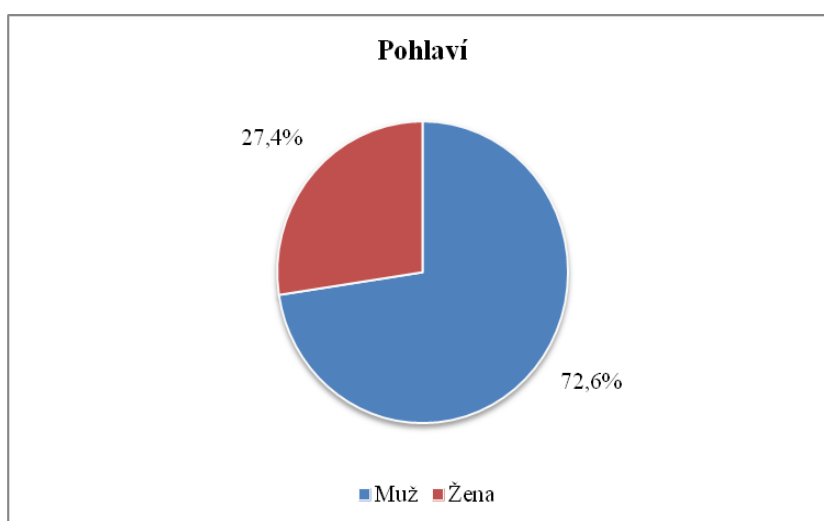
5 Výsledky dotazníkového šetření

Jelikož je nutné vidět problematiku, jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance, bylo provedeno šetření na základě vypracovaného dotazníku. Cílem dotazníku bylo, zjistit spokojenost pracovníků ve sledované firmě. Zaměřili jsme se na konkrétní oblasti týkající se benefitů, které zaměstnanci preferují více a které naopak ještě postrádají. Dále jsme se zajímali o spokojenost zaměstnanců se mzdou, zda jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni a jestli nevidí nespravedlnost v systému odměňování.

V této části bakalářské práce jsou výsledky, které byly analyzovány na základě dotazníku. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům na základě emailu, kde z 235 zaměstnanců odpovědělo 117. Dotazník se skládal z 16 otázek. (viz Příloha 1) Jelikož bylo potřeba vidět danou problematiku i ze strany druhé, byl proveden strukturovaný rozhovor s personalistkou firmy. Rozhovor byl tvořen 16 otázkami. (viz Příloha 2)

1. Jakého jste pohlaví?

Graf 2 Pohlaví zaměstnance

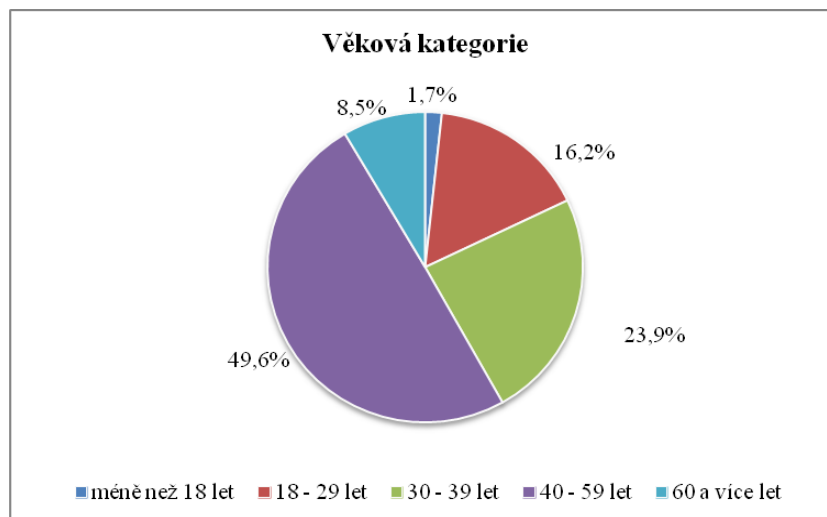


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Ve firmě pracuje 235 zaměstnanců, z toho na dotazník odpovědělo pouze 117. Větší část respondentů tvoří muži 72,6 %, což by odpovídalo situaci ve firmě, kde pracují převážně muži. Zbytek 27,4 % odpovídajících tvoří ženy.

2. Jaký je Váš věk?

Graf 3 Věková kategorie

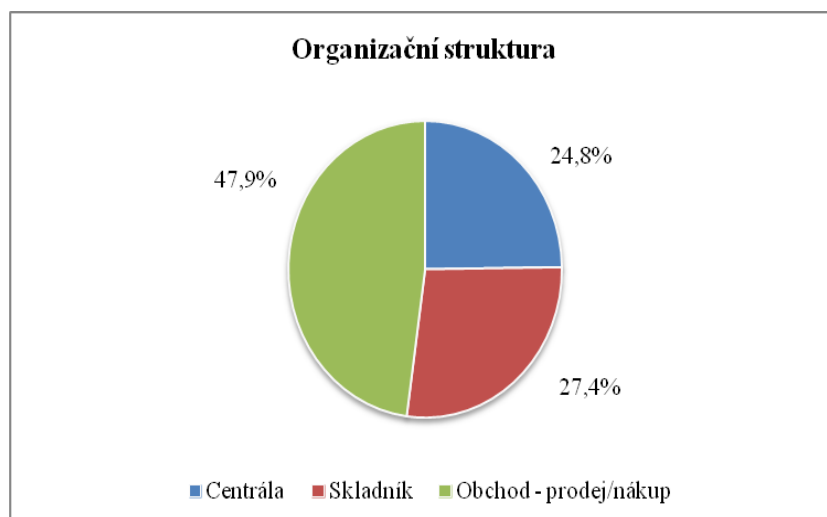


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Největší část respondentů 49,6 % tvoří věková kategorie v rozmezí 40-59 let. Další početnější skupinu 23,9 % tvoří zaměstnanci ve věku 30-39 let. Nejméně zastoupenou skupinou 1,7 % jsou pracovníci pod 18 let, což jsou brigádníci a jedná se tak o potenciální zaměstnance.

3. Ve které ze tří skupin organizační struktury pracujete?

Graf 4 Organizační struktura

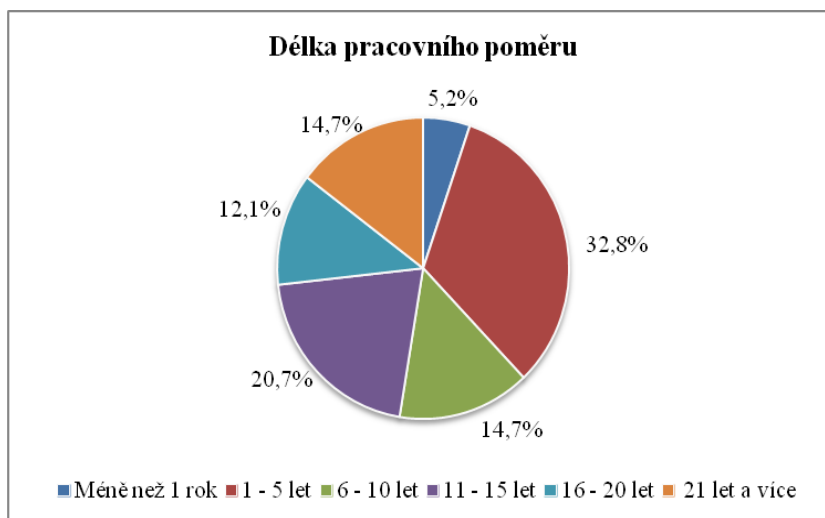


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Nejvíce zastoupenou skupinou pracovníků 47,9 % pracuje v oddělení nákupu. Zastoupení pracovníků z centrály 24,8 % a skladu 27,4 % je téměř vyrovnané.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 5 Délka pracovního poměru

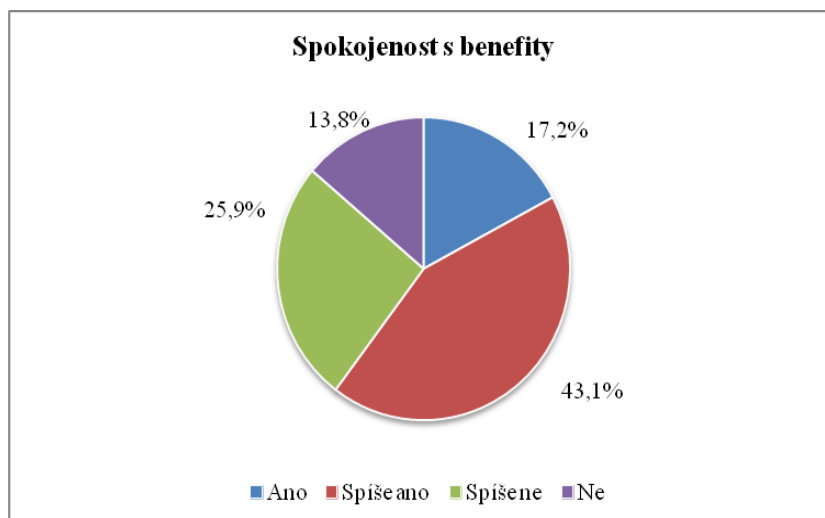


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Ve firmě je nejvíce pracovníků 32,8 % pracujících v rozmezí 1-5 let. Další rozsáhlou skupinou 20,7 % jsou pracovníci, kteří ve firmě pracují 11-15 let. Máme tu dvě stejně zastoupené skupiny 14,7 %, kde pracovní poměr trvá 6-10 let a na druhou stranu pracovníci, kteří ve firmě pracují přes 21 let. Může to být způsobeno tím, že firma má rodinné zázemí a zaměstnanci se zde cítí dobře. Proto jen malé procento 5,2 % pracovníků je zaměstnáno krátce.

5. Jste spokojen s benefity, které Vaše firma nabízí?

Graf 6 Spokojenost s benefity

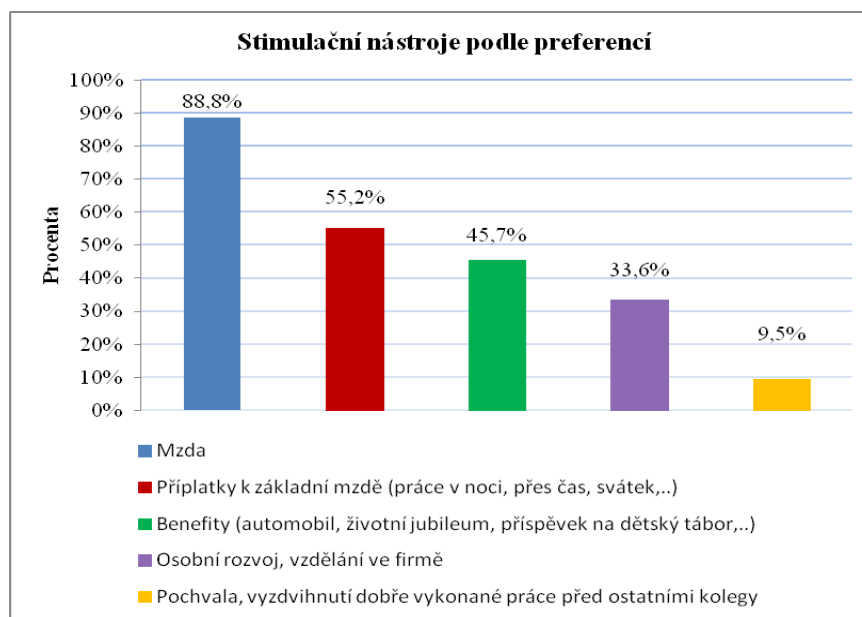


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Pátá otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s benefity. Naprostou spokojenost projevilo 17,2 % zaměstnanců. Spíše spokojení jsou zaměstnanci zastupující skupinu 43,1 %. Naprostou nespokojenost prokazují zaměstnanci ze 13,8 %, což se přibližuje procentem zaměstnancům, kteří jsou s benefity naprosto spokojeni.

6. Seřad'te škálu stimulačních nástrojů podle vašich preferencí:

Graf 7 Stimulační nástroje podle jednotlivých preferencí

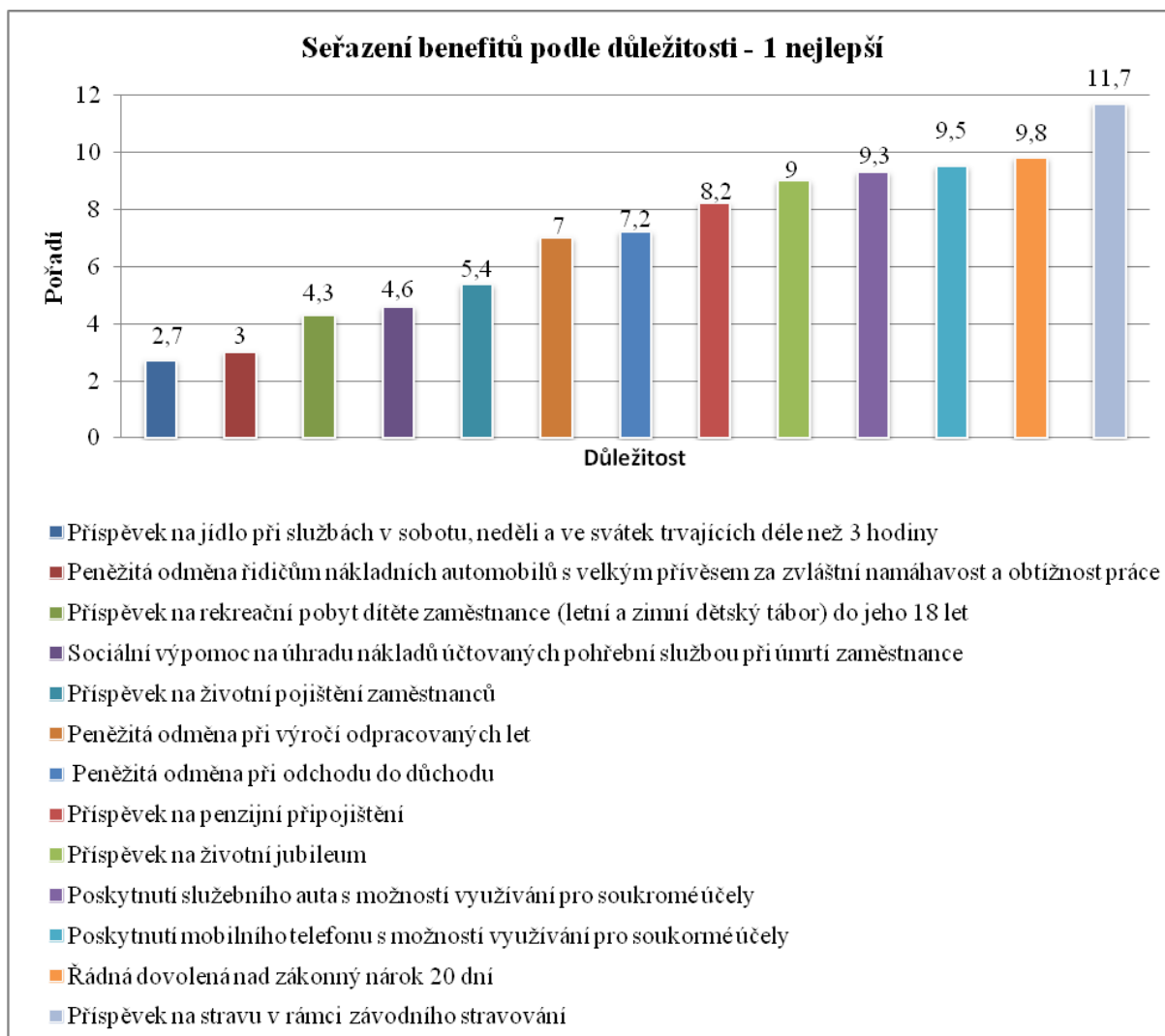


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Nejvíce preferovaným stimulačním nástrojem je mzda. Tento stimul preferuje velmi silné procento 88,8 % zaměstnanců. Benefity jako například telefon nebo osobní automobil jsou zaměstnanci velmi preferováni 45,7 %. Menší roli hrají příplatky k základní mzdě, které preferuje pouze 55,2 % zaměstnanců. 33,6 % zaměstnanců by se rádo rozvíjelo a vzdělávalo. Nejmenší zastoupení 9,5 % tvoří pochvaly a morální ohodnocení. Většina zaměstnanců preferuje benefity finanční odměny.

7. Za nejlepší benefity ve firmě považují:

Graf 8 Seřazení benefitů dle důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

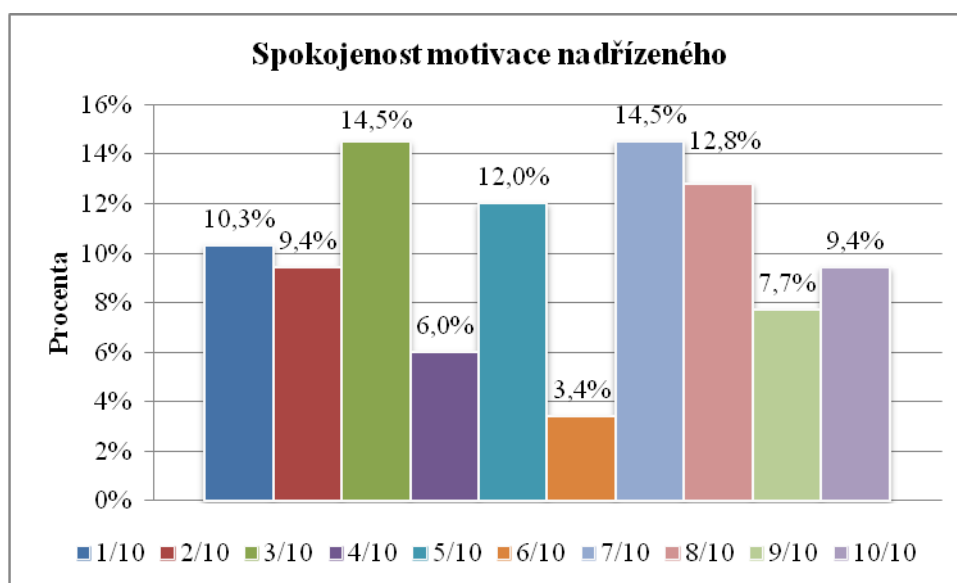
Bylo vymezeno 13 benefitů, které zaměstnanci řadili od nejdůležitějších po nejméně důležité. Mezi prvními si většina zaměstnanců zvolila příspěvek na jídlo při službách o víkendech a svátcích. Druhým nejoblíbenějším se stala peněžitá odměna řidičům nákladních automobilů. Oblíbený je i příspěvek na rekreační pobyt dítěte, což je více zajímavé pro zaměstnance s dětmi. Dalším zastoupeným benefitem byl příspěvek na životní pojištění zaměstnanců. Benefity, jako poskytnutí služebního auta nebo telefonu, jsou pro zaměstnance zajímavé, ale ne každý je na pozici, na které by mohl mít možnost tuto výhodu získat. Proto to může být důvodem, že tyto benefity zaměstnanci řadili jako nejméně důležité. Poslední pozici zastupuje příspěvek na stravu, což mě osobně překvapilo. Ostatní benefity pro zaměstnance už tolik zajímavé nejsou.

8. Které benefity ve firmě postrádáte?

U této otázky bylo těžké nalézt jednotné odpovědi, protože se jednalo o otevřenou otázku, avšak jednu ze stěžejních. Odpovědi na tuto otázku tak mohou poukázat na slabé stránky a nedostatky, které by firma mohla změnit a situaci ve firmě tím zlepšit. Mezi nejčastějšími odpověďmi byl sick day a 13. plat. Další nejčastější odpovědí byl příspěvek na kulturní akce a následně za ním příspěvky na sportovní aktivity, jako například karta multisport. Většina lidí by požadovalo pohyblivou pracovní dobu a příspěvek na dopravu. Ve firmě spousta zaměstnanců postrádá možnost vzdělání, což si myslím, že by se firma měla snažit umožnit. Našli se i tací, kteří ve firmě nic nepostrádají.

9. Jak jste spokojeni s motivací od Vašeho nadřízeného?

Graf 9 Spokojenosti s motivací od svého nadřízeného

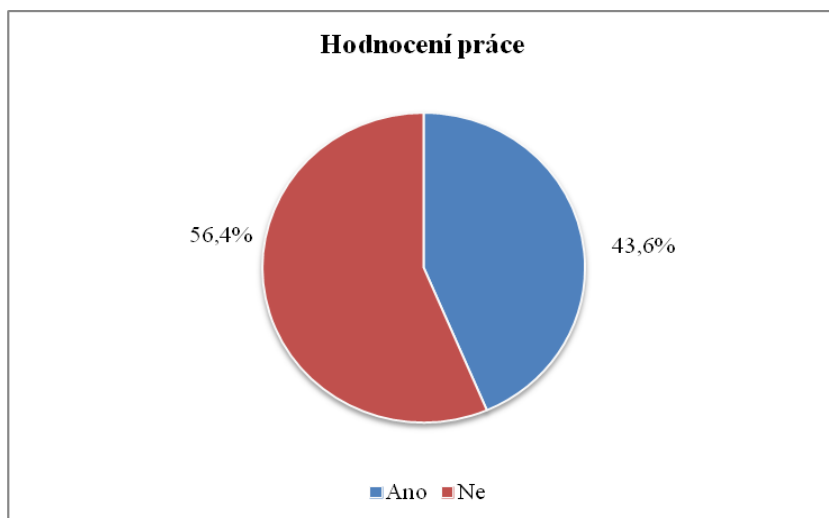


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Devátá otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s motivací jejich nadřízeného. Nejvyšší procento 14,5 % zastupují dvě skupiny hodnocení a to 4/10 a 7/10. Nejnižší stupeň 1/10 zastupuje celkem vysoké procento 10,3 %, což je poměrně dost. Z celého výsledku vyšel průměr 5,4, což je slabá polovina. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni svým zaměstnancem.

10. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Graf 10 Hodnocení vykonané práce



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Více než polovina 56,4 % zaměstnanců není spokojena s ohodnocením za jejich odvedenou práci, což je na jednu stranu pochopitelné, jelikož každý by si přál více peněz. Ale na druhou stranu jsou zde zaměstnanci, kteří si uvědomují, že dělají hodně práce na úkor menších peněz a zasloužili by si lepší ohodnocení. Takoví zaměstnanci vidí v systému odměňování nespravedlnost. Necelá polovina 43,6 % zaměstnanců jsou spokojeni se systémem odměňování.

11. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Graf 11 Pracovní výkon a motivace

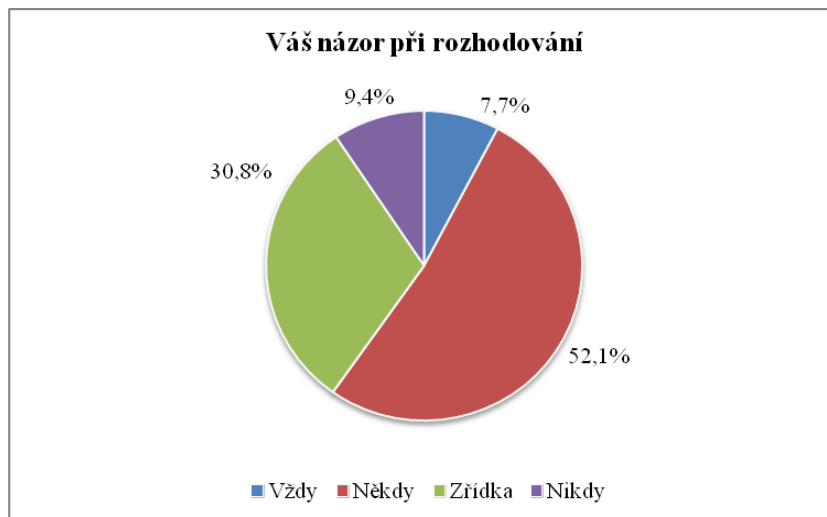


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

U velkého procenta zaměstnanců 82,9 % je motivace velmi důležitým faktorem pro dobře odvedenou práci. U 17,1 % pracovníků motivace nehraje žádnou roli.

12. Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování?

Graf 12 Zohlednění Vašeho názoru při rozhodování

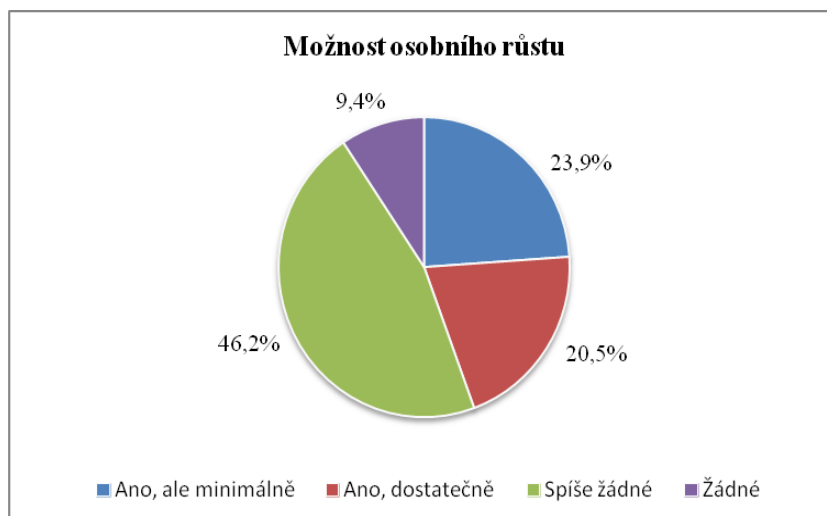


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Z grafu výše vyplývá, že více než u poloviny zaměstnanců 52,1 % občas zaměstnavatel zohledňuje názor svých zaměstnanců. O něco nižší procento 30,8 % zaměstnanců si myslí, že zřídka. Pár zaměstnanců se nepodílí na rozhodování vůbec.

13. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?

Graf 13 Možnost osobního růstu

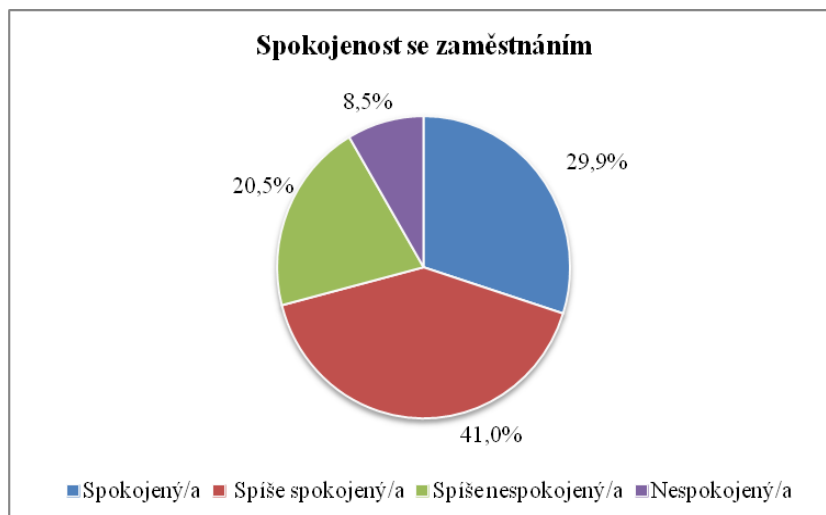


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Možnosti osobního růstu se většinou odvíjí od pracovní pozice. Spíše žádné nebo žádné možnosti osobního růstu budou převažovat u lidí s menším postavením ve firmě 55,6 %. Alespoň minimální možnost osobního růstu má 23,9 % zaměstnanců a dostatečnou možnost má 20,5 %.

14. Jste spokojen/a s Vaším zaměstnáním?

Graf 14 Spokojenost se zaměstnáním

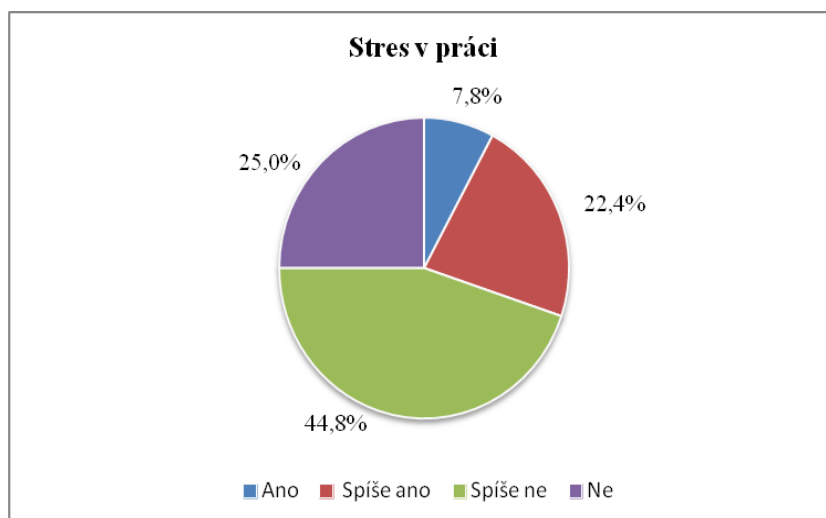


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Velká většina respondentů, což je cca 70,9 %, je se svým zaměstnáním spokojena. Naopak nespokojení zaměstnanci zastupují pouze malou část 8,5 %.

15. Stresuje Vás Vaše práce?

Graf 15 Stres v práci

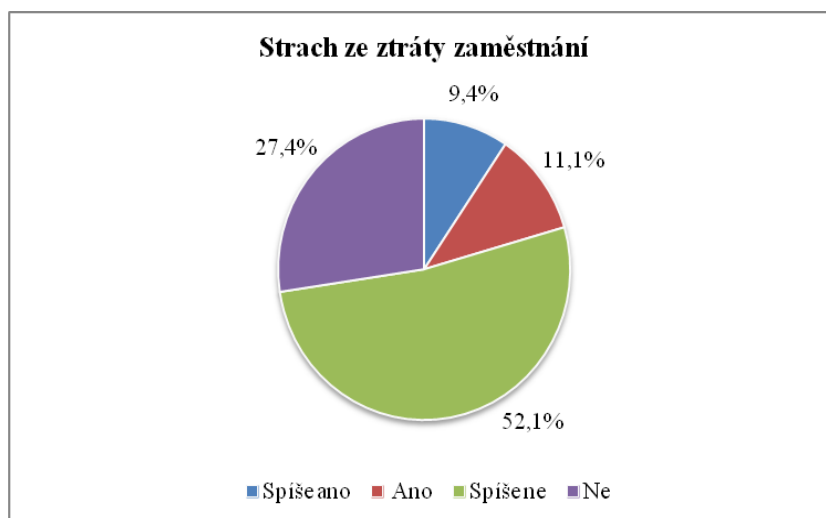


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Z grafu výše vidíme, že 69,8 % zaměstnanců jsou se svojí prací spokojeni a nestresují se. Něco málo přes čtvrtinu zaměstnanců jejich práce stresuje.

16. Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

Graf 16 Strach ze ztráty zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Na otázku, zda se bojí ztráty zaměstnání odpovídali převážně kladně. Zaměstnanci se nebojí ztráty svého zaměstnání a jsou si jisti svým postavením. Nízké procento cca 28,5 % zaměstnanců má ze ztráty zaměstnání strach. Může to být způsobenou špatnou finanční situací v rodině. Většina respondentů, kteří odpovídali na ztrátu zaměstnání negativně, byli starší lidé ve věku 40 let a více. Důvodem může být strach z jejich náhrady mladším jedincem.

5.1 Vyhodnocení výsledků

Dotazník byl z větší části tvořen otázkami se čtyřmi odpověďmi, abychom se vyhnuli neutrálním odpovědím. Jedna otázka byla otevřená. Další tři otázky byly vytvořeny tak, aby si respondent mohl vybrat mezi dvěma variantami, což dává jasné odpovědi. Jedna otázka byla koncipovaná tak, aby zaměstnanec seřadil škálu stimulačních nástrojů podle jeho preferencí. Další otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s motivací od svého nadřízeného. V této otázce byla stupnice od 1 do 10, kde zaměstnanec měl určit stupeň spokojenosti, kde číslo 1 byla nejnižší spokojenost. Jedna otázka byla velice obsáhlá a zahrnovala 13 benefitů, které firma nabízí. Každý respondent tak řadil jednotlivé benefity za sebe podle jejich důležitosti pro něj jako jednotlivce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že s benefity ve firmě je spokojena více než polovina zaměstnanců, kteří se do dotazníkového šetření zapojili. Nejvíce preferovaným stimulem je mzda, která nese velmi silné procento odpovídajících 88 %. Na druhou stranu velmi nízké procento lidí nepreferuje jako stimul pochvalu. Můžeme říct, že za vstřícné slovo si člověk nic nekoupí, proto nejpreferovanější stimulem jsou peníze. Jako nejlepší benefity, které firma nabízí zaměstnanci zvolili příspěvek na jídlo při službách o víkendech a svátcích. Oblíbený je i příspěvek na rekreační pobyt dítěte, což je více zajímavé pro zaměstnance s dětmi. Benefity jako poskytnutí služebního auta nebo telefonu jsou pro zaměstnance zajímavé, ale ne každý je na pozici, na které by mohl mít možnost tuto výhodu získat. Proto to může být důvodem, že tyto benefity zaměstnanci řadili jako nejméně důležité. Velmi důležitou roli hrála otevřená otázka, která ukázala slabé stránky a jaké konkrétní benefity zaměstnancům chybí. Nejčastěji požadovaným benefitem byl sick day a 13. plat. Dále příspěvek na kulturní akce a sportovní aktivity, jako třeba karta multisport. Spousta lidí by požadovalo pohyblivou pracovní dobu a příspěvek na dopravu. Z celého výsledku na otázku spokojenosti zaměstnanců s motivací od jejich nadřízeného vyšel průměr 5,4, což je velmi slabý průměr. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni svým zaměstnavatelem.

Ve firmě pracuje 235 zaměstnanců, z toho na dotazník odpovědělo pouhých 117. Tento výsledek souvisí s motivací. Zaměstnanci jsou neochotni udělat něco navíc, ikdyž byli obeznámeni s možností zlepšení situace ve firmě. Více než polovina 56,4 % zaměstnanců není spokojena s ohodnocením za jejich odvedenou práci, což je na jednu stranu pochopitelné, jelikož každý by si přál více peněz. Na druhou stranu jsou zde zaměstnanci, kteří vidí systém odměňování jako neadekvátní vůči svému pracovnímu výkonu. Motivace zaměstnanců má velmi silný vliv na jejich pracovní výkon. Možnost osobního růstu a získání lépe ohodnocené pracovní pozice do budoucna jako příležitost vidí jen necelá polovina zaměstnanců. Celková spokojenost zaměstnanců vyšla velmi kladně. Lidé zde pracují rádi a nestresují se. Většina zaměstnanců si je jistá svou pracovní pozicí, ale našlo se i malé procento dotazovaných respondentů, které se ztráty o své zaměstnání bojí. Může to být způsobeno špatnou finanční situací daných osob.

6 Závěr a doporučení

Bakalářská práce se zabývala stimulací a hodnocením pracovníků. Na správný chod a úspěšnost dané firmy má vliv celá řada faktorů. Správná příprava a vedení hodnotících rozhovorů, posuzování vykonané práce zaměstnanců, jejich úspěšnost při plnění úkolu, dobře a efektivně provádět hodnocení, správně své zaměstnance stimulovat, plánovat úkoly tak, aby je byli zaměstnanci schopni plnit. To vše má vliv na správný chod firmy.

Cílem bakalářské práce bylo na základě prostudovaných potřebných materiálů zjistit, jak probíhá hodnocení a stimulace zaměstnanců ve sledované firmě. K šetření byla vybraná firma Agrozet České Budějovice a.s. Firma se zabývá zemědělskou technikou, je tedy svým zaměřením úzce spjata s univerzitou, kde byla bakalářská práce vypracována. Jedná se o úspěšnou firmu s mnoholetou tradicí. V současné době má firma 235 zaměstnanců. Informace o firmě byly získány na základě několika rozhovorů s personalistkou, kde následně proběhlo i dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy.

Firma má pevně danou organizační strukturu. Pracovní vztahy se uzavírají na základě smlouvy, kde jsou přesně vymezeny požadavky na pracovní místo, náplň práce, také pravomoci a odpovědnost. O vše kolem zaměstnanců od přijímání nových zaměstnanců až po vytváření nových pracovních míst se stará personální oddělení. Personalista hledá vhodného kandidáta, který se na danou pozici nejlépe hodí. Každý kandidát musí projít přijímacím pohovorem. Personální oddělení má dále na starosti adaptaci nového zaměstnance a hodnocení zaměstnanců. Ve firmě probíhá hodnocení 1x ročně. K hodnocení zaměstnanců firma nevyužívá konkrétní metodu. Snaží se své zaměstnance do hodnocení zapojit na základě sebehodnocení. Hodnocení má pak vliv na odměny zaměstnanců. Důležitou součástí pro řízení je motivace, což je dalším úkolem personalistů. V rámci možností vytváří výhody a benefity zaměstnancům. Firma nabízí svým pracovníkům širokou nabídku benefitů a zaměstnaneckých výhod. Dalším úkolem personalistů je vzdělání a rozvoj zaměstnanců, což probíhá na základě průběžného školení. Z dotazníkového šetření, které bylo ve firmě provedeno, vyplývají následující fakta:

S benefity ve firmě je spokojena více než polovina zaměstnanců, kteří se do dotazníkového šetření zapojili. Nejvíce preferovaným stimulem je mzda. Na druhou stranu velmi nízké procento lidí nepreferuje jako stimul pochvalu. Jako nejlepší benefity, které firma nabízí zaměstnanci zvolili příspěvek na jídlo při službách o víkendech a svátcích.

Oblíbený je i příspěvek na rekreační pobyt dítěte, což je více zajímavé pro zaměstnance s dětmi. Zaměstnanci ve firmě by požadovali sick day, 13. plat, příspěvek na kulturní akce a příspěvek na sportovní aktivity. Více než polovina zaměstnanců není spokojena s ohodnocením za jejich odvedenou práci, což je na jednu stranu pochopitelné, jelikož každý by si přál více peněz. Na druhou stranu jsou zde zaměstnanci, kteří vidí systém odměňování jako neadekvátní vůči svému pracovnímu výkonu. Motivace zaměstnanců má velmi silný vliv na jejich pracovní výkon, ale bohužel zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni chováním, způsobem vedení nadřízených. Možnosti osobního růstu a získání lépe ohodnocené pracovní pozice do budoucna vidí jako příležitost jen necelá polovina zaměstnanců. Zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni a nestresují se. Zaměstnanci ví, že vykonávají dobrou práci a většina si je tak jistá svou pracovní pozicí. Jen malé procento dotazovaných respondentů, se ztráty svého zaměstnání bojí.

Závěrem možno říci, že firma Agrozet České Budějovice a.s., která byla pro bakalářskou práci vybrána, je velmi prosperující firmou. Nenašli se zaměstnanci, kteří by byli vyloženě s něčím nespokojeni, je to jistě i díky dobře prováděnému systému hodnocení a stimulací pracovníků. Po zhodnocení výsledků je velice obtížně zkoumané firmě něco navrhnout či vytknout, co by mohlo vést ke zlepšení situace ve firmě.

Závěrečná doporučení pro personální řízení:

Z pozorování vyplynulo, že zaměstnancům ve firmě chybí některé benefity jako je sick day, 13. plat, příspěvek na kulturních a sportovní akce. Po konzultaci výsledků s personálním oddělením bylo zjištěno, že je v jednání tyto benefity zařadit mezi stávající benefity, což by mohlo mít vliv na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Na základě strukturovaného rozhovoru jsme se dozvěděli, že není dostatečně rychle poskytována zpětná vazba, což by měla firma nějakým způsobem změnit. Velmi nízké procento zaměstnanců si myslí, že má možnost osobního růstu, což je dáno rozdílnými pozicemi. Zaměstnanci sice mají možnost se ve firmě vzdělávat, ale ne každý toho využívá. V některém úseku byly zaznamenány konflikty. Proto je navrženo pravidelné konání teambuildingů, jelikož se ve firmě žádné nekonají. Při těchto aktivitách se pracuje v týmech, což by mohlo pracovníky stmelit a naučit se spolupracovat. Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním ve firmě je velmi vysoká. Proto je navrženo pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníků. Získá se tak pravidelný přehled a zaručíme tak stálý dohled nad danou problematikou. Zaměstnanci nejsou

spokojení s ohodnocením za jejich odpracovaný výkon. Proto je navržena s každým zaměstnancem individuální konzultace, kde by obě strany probraly danou problematiku a navrhli tak společně východisko k řešení. Zaměstnanci ve firmě jsou neochotni udělat něco navíc i za předpokladu, že to může situaci ve firmě zlepšit, jak jsme mohli vidět z vyplňování dotazníku k šetření. Může to být způsobeno nedostatečnou motivací. Ve firmě se zaměstnanci nemůžou podílet na rozhodování, což je dáno pevně daným managementem. Na zlepšení by měla pracovat i komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci, která ve firmě vázne.

Další změna by mohla proběhnout v hodnocení pracovníků. Firma hodnotí své zaměstnance jen jednou ročně, což je málo. Proto je navrženo pravidelnější hodnocení pracovníků, které tak zamezí nedostatkům. Hodnocení probíhá na základě hodnotícího rozhovoru, kde vedoucí pracovník má o svém zaměstnanci zpětnou vazbu od jeho nadřízených. Při tomto procesu může dojít ke zkreslení informací a nespravedlivému hodnocení. Může to být například způsobeno špatným vztahem vedoucího pracovníka a zaměstnance, někde má naopak nadřízený svého oblíbence. Ve firmě tento hodnotící systém funguje, zaměstnanci jsou na něj zvyklí a nikdo si nestěžuje, proto v této oblasti nejsou navrženy žádné změny.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Managment: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
3. BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Managment lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Managment Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
7. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managmentu*, 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 204 s. Manažer. Managment. ISBN 978-80-247-2448-5.
8. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
9. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje:

10. Česko. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce* [online]. [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast>
11. OR.JUSTICE. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*[online]. 2012-2015. [cit. 2018-11-26] Dostupné z :<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53965222&subjektId=383829&spis=413626>
12. AGROZET. *O nás* [online]. 2016-2019. [cit. 2019-01.08]. Dostupné z: <https://www.agrozet.cz/o-nas.html>

13. REJSTRIK.PENIZE. *Obchodní rejstřík: Agrozet České Budějovice a.s.*[online]. [cit. 2018-12-15] Dostupné z:<https://rejstrik.penize.cz/28113128-agrozet-ceske-budejovice-a-s>

Firemní literatura Agrozet České Budějovice, a.s.:

14. Interní dokumenty firmy

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou VŠ v Praze. Dotazník mám ke své bakalářské práci. Dotazník je anonymní. Na základě Vašich odpovědí provedu analýzu podniku a vyhodnotím závěr, který by mohl vést ke zlepšení situace u Vás ve firmě. Děkuji za Váš čas.

1. Jakého jste pohlaví?
 - a. Žena
 - b. Muž
2. Jaký je Váš věk?
 - a. méně než 18 let
 - b. 18-29 let
 - c. 30-39 let
 - d. 40-59 let
 - e. 60 a více
3. Ve které ze tří skupin organizační struktury pracujete?
 - a. Centrála
 - b. Skladník
 - c. Obchod – prodej/nákup
4. Jak dlouho pracujete ve firmě?
 - a. Méně než rok
 - b. 1 – 5 let
 - c. 6-10 let
 - d. 11-15 let
 - e. 16-20 let
 - f. 21 a více
5. Jste spokojen s benefity, které Vaše firma nabízí?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne

- d. ne
6. Seřad'te škálu stimulačních nástrojů podle vašich preferencí:
- a. Mzda
 - b. Příplatky k základní mzdě (práce v noci, přes čas, svátek,...)
 - c. Benefity (automobil, životní jubileum, příspěvek na dětský tábor,...)
 - d. Osobní rozvoj, vzdělání ve firmě
 - e. Pochvala, vyzdvižení dobře vykonané práce před ostatními kolegy
7. Za nejlepší benefity ve firmě považují:
- a. Příspěvek na stravu v rámci závodního stravování
 - b. Poskytnutí mobilního telefonu s možností využívání pro soukromé účely
 - c. Poskytnutí služebního auta s možností využívání pro soukromé účely
 - d. Příspěvek na životní jubileum
 - e. Řádná dovolená nad zákonný nárok 20 dní
 - f. Peněžité odměna při odchodu do důchodu
 - g. Peněžité odměna při výročí odpracovaných let
 - h. Příspěvek na penzijní připojištění
 - i. Sociální výpomoc na úhradu nákladů účtovaných pohřební službou při úmrtí zaměstnance
 - j. Příspěvek na rekreační pobyt dítěte zaměstnance (letní a zimní dětský tábor) do jeho 18 let
 - k. Peněžité odměna řidičům nákladních automobilů s velkým přívěsem za zvláštní namáhavost a obtížnost práce
 - l. Příspěvek na jídlo při službách v sobotu, neděli a ve svátek trvajících déle než 3 hodiny
 - m. Příspěvek na životní pojištění zaměstnanců
8. Které benefity ve firmě postrádáte?
.....
9. Jak jste spokojeni s motivací od Vašeho nadřízeného?
1 nejhorší 10 nejlepší- hodnotící stupnice
10. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?
- a. Ano
 - b. Ne

11. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?
- a. Ano
 - b. Ne
12. Zohledňuje nadřizený Váš názor při rozhodování?
- a. Vždy
 - b. Někdy
 - c. Zřídka
 - d. Nikdy
13. Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu?
- a. Ano, ale minimálně
 - b. Ano, dostatečně
 - c. Spíše žádné
 - d. Žádné
14. Jste spokojen/a s Vaším zaměstnáním?
- a. Spokojený/a
 - b. Spíše spokojený/a
 - c. Spíše nespokojený/a
 - d. Nespokojený/a
15. Stresuje Váš Vaše práce?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
16. Bojíte se ztráty svého zaměstnání?
- a. Spíše ano
 - b. Ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

8.2 Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

1. Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve Vaší firmě?

V naší firmě hodnocení jako takové nemá žádnou speciální metodu nebo tak. Hodnocení se účastní zaměstnanec, přímý nadřízený, případně personalista. Hodně jsme zaměřeni na plánování cílů, sebehodnocení. Provádí ho přímý nadřízený a trvá většinou 30-60 minut. Hodnocení u nás probíhá na základě hodnotícího rozhovoru. Kde na začátku zaměstnavatel seznámí svého zaměstnance, čeho se bude rozhovor týkat, slabé a silné stránky, pochválí ho nebo naopak i pokárá. Nemáme žádný speciální manuál nebo příručku, kde by byla metoda hodnocení popsána.

Dále se zabývají následujícími otázkami:

- shrnutí pracovního zařazení, kontrola pracovní náplně, dodržování pracovní náplně, doplnění případně úprava pracovní náplně dle potřeb.

Zaměstnanec na základě sebehodnocení je tak zahrnut do hodnocení a má možnost se k dané situaci vyjádřit, ohodnotit sám sebe:

- Jestli má všechny informace, jak informace pro svou práci získává, zda mu postačuje podpora nadřízeného, návrhy na zlepšení, zhodnocení spolupráce v týmu, potřebná podpora od kolegů, vztahy na pracovišti, jaké jsou dle zaměstnance možnosti na zlepšení vztahů na pracovišti, účastní se firemních akcí, které jsou organizovány pro zlepšení komunikace

a nálady

- dále se hodnotí průběh pracovního poměru, zajištěno dostatečné vzdělávání, které další vzdělání by potřeboval, zhodnocení správnosti pracovních postupů, přístupu k informacím, co by mu pomohlo získávat nové obchodní partnery, jak vyhledává nové obchodní partnery, je mu nápomocen jeho přímý nadřízený případně kolegové, spokojenost s pracovní pozicí, kde vidí své mezery a naopak přednosti, co může firmě přinést nového, jaké má návrhy na zlepšení své práce, komunikace, postačuje mu jeho jazykové vybavení, zhodnocení pracovní nasazení ze strany nadřízeného, jednání nad obchodními výsledky, analýza čísel- ekonomické stránky obchodní případů

Na závěr:

- návrhy na zlepšení, pochvala případně návrhy na lepší pracovní výsledky, připomínky

a hodnocení obou stran

2. Jaké využíváte metody hodnocení roční nebo půlroční?
 - Nevyužíváme žádné konkrétní metody hodnocení, ale hodnocení probíhá jednou ročně.
3. Máte nějaký speciální manuál, podle kterého hodnotíte?
 - Nic takového nemáme, jak už jsem řekla, my ani nemáme žádné speciální metody hodnocení.
4. Podle kterých kritérií hodnotíte své zaměstnance?
 - Záleží na individualitě každého zaměstnance, ale k těm základním patří výsledky, tempo, zisk, sebevzdělávání.
5. Mohou se zaměstnanci rozvíjet a vzdělávat?
 - Ano, takovou možnost zde máme. Konají se různá školení.
6. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?
 - Tohle se těžko říká, protože je to úsek od úseku.
7. Ještě by mě zajímala otázka, jak jste motivovaná vy jako personalistka?
 - Tak to je dobrá otázka, ale asi pouze vzděláváním.
8. Dostávají zaměstnanci okamžitou zpětnou vazbu?
 - Zaměstnanci nedostávají okamžitou zpětnou vazbu, což je samozřejmě chyba, jinak probíhá na základě rozhovoru.
9. Mohou se zaměstnanci podílet nějakým způsobem na rozhodování?
 - Tak tahle možnost tu vůbec není.
10. Myslíte si, že jsou Vaši pracovníci dostatečně odměňováni za jejich odvedený pracovní výkon?
 - Já si myslím, že ano.
11. Které benefity hodnotíte jako nejzajímavější oproti třeba jiným firmám?
 - Asi jen sociální výhody.
12. Chystáte nějaké nové programy, benefity nebo změny v personálním řízení, které by mohli zlepšit situaci ve Vaší firmě?
 - Ano, plánujeme a je to nyní v řešení. Plánujeme zavést sick day, více volna z rodinných důvodů, příspěvek na volnočasové aktivity, 13. plat.

13. Co si myslíte, že drží zaměstnance u Vás ve firmě?
- Máme tu spoustu zaměstnanců, kteří u nás mají dlouhý pracovní poměr a neměnili by. Myslím si, že to je způsobeno rodinným a nestresovým prostředím.
14. Zajímala by mě otázka, i co se týče kolektivu, jaké jsou vztahy na pracovišti?
- Tak to je jak ve kterém. Některá pracoviště absolutně bez problémů, někde jsou konflikty zaznamenány.
15. Na závěr se zeptám. Máte ve firmě 235 zaměstnanců. Na dotazník mi odpovědělo něco málo přes 100. Co si o tom myslíte? Čím je to způsobeno?
- Bohužel i mezi zaměstnanci, kteří chtějí věci měnit a udělají pro to něco navíc, jsou zde i tací, kteří o to zájem očividně nemají. Je to dáno nejspíš nezájmem o nové věci, bez potřeby něco změnit, i za předpokladu zlepšení situace ve firmě. Zaměstnanci stagnují.

Děkuji Vám za Váš čas a odpovědi.