

Analýza systému odměňování administrativních zaměstnanců a motivace zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

Nikola Keprtová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Keprťová**
Osobní číslo: **M110272**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému odměňování administrativních zaměstnanců a motivace zaměstnanců ve firmě PETRA spol.s.r.o**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudovat odbornou literaturu, která se vztahuje k motivaci a systému odměňování zaměstnanců ve firmách.
- Podle zadané literatury vypracovat teoretické zázemí pro daný řešený problém.

II. Praktická část

- Popište stávající systém odměňování administrativních zaměstnanců a motivaci zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.
- Analyzujte motivaci zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.
- Porovnejte výsledky se skutečností.
- Vypracujte návrhy řešení problému.
- Navrhněte a zdůvodněte možná řešení problému, které budou východiskem pro firmu PETRA spol. s r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, ISBN 978-0-7494-5242-1.
- GREGAR, Aleš. *Personální řízení I*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
- Human Resources Management: časopis vydavatelství Economica*. Praha: Economica, a.s., 2013. ISSN 1801-4690.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-006-5.
- Moderní řízení: časopis vydavatelství Economica*. Praha: Economica, a.s., 2013. ISSN 0026-8720.
- STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management řízení lidských zdrojů personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Schöndorfová
Externí

Datum zadání bakalářské práce:

16. června 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

22. srpna 2014

Ve Zlíně dne 20. června 2014



Mgr. Pavel Hýl
* ZŠB1. děkanka



Miloslava Kubičková
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
* ZŠB1. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 8. 2014

Kepelová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza systému odměňování administrativních zaměstnanců ve firmě. Dále se práce zabývá spokojeností pracovníků s motivačními faktory ve firmě. Teoretická část se bude zabývat pojmy, jako jsou: systém odměňování, personální management, současné tendence v odměňování v Evropě, hodnocení a motivace zaměstnanců. V praktické části bude představena společnost, personální oddělení firmy, systém odměňování administrativních pracovníků a pracovní motivace zaměstnanců. V závěrečné části bude vyhodnocení analýzy, která bude důležitá pro stanovení návrhů, které by mohly odstranit nedostatky v systému odměňování administrativních zaměstnanců a ve zlepšení pracovní motivace všech zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, mzda, systém odměňování, zaměstnanci, analýza.

ABSTRACT

Bachelors thesis analyzes Remuneration and Motivation System of Office Employees in PETRA s.r.o. Company. The main goal is to propose better and more functional solution in remuneration. The teoretical part of this work deales with terms like: System of Remuneration, personal management, present trends of remuneration in Europe, and work Motivation of employees. In the practical part of this work will be introduce company PETRA s.r.o., its Remuneration System, Human Resources Department, and work motivation of employees. And finally will be evaluated of analyses, which will be very important for determinational of proposal. These proposals could remove lacks in Remuneration Systém of office employees, and better work motivation.

Keywords:

Motivation, stimulation, wage, remuneration system, employees, analysis.

Poděkování

Moje největší poděkování patří majiteli společnosti PETRA s. r. o, panu Zdeňku Bábíčkoví, za jeho souhlas s vypracováním bakalářské práce v jeho firmě. Velice ráda bych poděkovala také vedoucí mé BP Ing. Kateřině Schöndorfové, za její ochotu, vstřícný přístup a skvělé vedení mé BP.

Rovněž moje poděkování patří konzultantce mé BP Ing. Janě Šilhánové, za cenné rady a informace, které mi poskytla při vypracovávání této bakalářské práce. Poděkování také patří všem respondentům, kteří vyplnili mé dotazníkové šetření.

„Když chceš poznat člověka, podívej se na jeho práci.“

Friedrich Schiller

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU	12
1.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	13
1.1.1 Personální management a jeho vztah k podnikové kultuře	14
1.1.2 Personální identita	14
2 PRACOVNÍ HODNOCENÍ	15
2.1 ZÁKLADNÍ OTÁZKY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.2 TYPY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 METODY HODNOCENÍ	17
2.3.1 Hodnocení podle výsledků	17
2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem	17
2.3.3 Hodnocení pomocí stupnice	17
2.3.4 Hodnotící dotazník	18
2.3.5 Assessment centre	18
2.4 PSYCHOLOGICKÉ PASTI V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	19
3.2 BUDOUCNOST V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
3.2.1 Zelený svět	20
3.2.2 Modrý svět.....	20
3.2.3 Oranžový svět.....	21
3.3 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	21
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ ODMĚNY	21
3.5 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	22
3.6 SOUČASNÉ TENDENCE V POJETÍ POLITIKY ODMĚŇOVÁNÍ V EVROPĚ	23
4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1 PENÍZE JAKO MOTIVACE	24
4.2 SYSTÉM BENEFITŮ	25
4.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	25
4.4 JAK MOTIVOVAT ZAMĚSTNANCE.....	26
4.4.1 Maslowova teorie potřeb	26
4.5 DALŠÍ DRUHY MOTIVAČNÍCH TEORIÍ.....	27
4.5.1 Herzbergerova dvoufaktorová teorie.....	27
4.5.2 Herzberger x Maslow	28
4.5.3 Teorie X a Y	28
4.5.4 Addamsova teorie spravedlnosti	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.	30
5.1 HISTORICKÝ VÝVOJ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.	30
5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	31

5.3	PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	31
5.3.1	Organizační struktura společnosti	32
5.3.2	Personální oddělení společnosti PETRA s r.o.	32
6	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ V PETRA SPOL. S R.O.	34
6.1	CHARAKTERISTIKA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
6.2	POPIS HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ U ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ	34
6.3	ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCI.....	35
6.4	VÝHODY A NEVÝHODY STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	36
6.5	KONEČNÉ ZHODNOCENÍ ANALÝZY SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.	37
7	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍMI FAKTORY; DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
7.1	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	38
7.1.1	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců.....	39
7.1.2	Motivace zaměstnanců	41
7.1.3	Odměňování zaměstnanců.....	44
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	47
8.1	SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ U ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ	47
8.1.1	Assesment centrum.....	47
8.1.2	Formální metoda hodnocení, tvorba hodnotícího formuláře.....	47
8.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU U VŠECH PRACOVNÍKŮ FIRMY PETRA SPOL. S R.O.	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Základním bodem každého správného personálního řízení by mělo být pravidelné a systematické hodnocení pracovníků. Pokud má firma kvalitní a spolehlivý systém hodnocení a odměňování, v tom případě má spokojené a motivované pracovníky, kteří jsou klíčovým faktorem v úspěšné firmě.

Správný systém hodnocení a odměňování není v podnicích v Česku ještě příliš rozšířen, důvodů může být více. Jak už praxí ve firmách, které se drží stále stejných porevolučních metod, nebo často také neprofesionální přístup k hodnocení ze strany vedoucích pracovníků.

Naštěstí se už v dnešní době najdou podniky, které mají zájem o své pracovníky, tudíž je pro ně důležité mít správný a kvalitní systém hodnocení, jelikož z toho pramení efektivní odměňování zaměstnanců, a následná zpětná vazba v podobě kvalitně odvedené práce. Firmy to vnímají jako úspěšnou personální aktivitu.

Mezi ně se řadí i firma PETRA, spol. s r.o., která se rozhodla obměnit a zavést nový způsob hodnocení a odměňování svých administrativních zaměstnanců. Dále chce zlepšit i motivaci svých ostatních pracovníků. Jejich cílem je co v nejbližší možné době začlenit do svých personálních aktivit také nově nalezený způsob hodnocení a odměňování.

Problematikou systému odměňování a motivací zaměstnanců se bude zabývat tato bakalářská práce. Práce je členěna na jak teoretickou, tak praktickou část. V teoretické části bude materiál, který bude sbírán z takových literárních zdrojů, které jsou vhodné k tématu práce, a z kterých se bude vycházet v praktické části. Praktická, neboli analytická část bude obsahovat představení společnosti, vyhodnocovat její stávající systém ohodnocení a odměňování u administrativních pracovníků, a v neposlední řadě budou uvedeny návrhy a postřehy, jak současný systém ve firmě zlepšit.

V závěrečné části bude vyhodnocení dotazníkového šetření, které se zabývá spokojeností všech pracovníků s motivačními faktory, které firma poskytuje.

Cílem této bakalářské práce je pomoci firmě odhalit nedostatky jejího systému odměňování a hodnocení u administrativních pracovníků, a navrhnout mnohem efektivnější způsob, jak své zaměstnance spravedlivě hodnotit a odměňovat. Dalším cílem je analyzovat spokojenost všech pracovníků ve firmě, a zajistit, popřípadě zlepšit motivaci svých zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU

Personální řízení je chápáno jako systém provázaných činností, které se zaměřují na plánování, vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců, dále také jejich propouštění, zvyšování kvalifikace, hodnocení pracovníků, na jejich motivaci, vytváření dobrých pracovních podmínek, dobrých mezilidských vztahů, na formování podnikové kultury aj. (Gregar, 2001, s. 6)

Personální řízení je v dnešní době firmami vnímáno jako velmi výrazný nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti firem. Hlavním cílem, ke kterému personální řízení směřuje, je, aby byli zaměstnanci podniku výkonní, motivovaní, aby se snažili rozvíjet produktivitu práce. (Gregar, 2001, s. 6)

Velmi důležitými faktory k tomu, aby organizace správně fungovala, jsou tyto tři:

- Materiální a finanční zdroje
- Ideové a informační zdroje (know-how)
- Lidské zdroje

Firmy si dnes už plně uvědomují, že nejdražším a nejefektivnějším faktorem jsou lidské zdroje. Protože ty je třeba mít, kdežto finanční kapitál je možno si zapůjčit, a techniku a technologii lze koupit. To je hlavním důvodem, proč se dostává personální řízení do pozice, která je nedílnou součástí strategického řízení. (Gregar, 2001, s. 8)

Strategický význam, tj. konkurenční schopnost podniku, spočívá ve zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich motivaci. Personální řízení v podniku musíme chápat jako aktivní vnitřní zdroj dynamiky rozvoje firmy. Je to také činnost, která v sobě nese finální odpovědnost za výkonnostní úroveň zaměstnanců v podniku. (Gregar, 2001, s. 16)

Podle toho tedy můžeme vymezit základní činnosti, na které se personální řízení musí zaměřit:

- Prognózování, plánování a zajišťování takového počtu zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní podle potřeb strategických záměrů ve firmě.
- Zajišťování odborné přípravy a kvalifikační rozvoj pracovníků podle potřeb strategických záměrů v podniku.
- Vymýšlení a vytvoření motivačního programu podniku, tzn. efektivní systém odměňování, hodnocení, nefinanční odměny, i třeba sociální program.

- Utváření a rozvíjení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, zajišťování efektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci, dodržování podnikové etiky a podnikové kultury.

Tímto způsobem stavěný systém personálního řízení je výrazem transformace personálního řízení, směrem k výkonnosti podniku. (Gregar, 2001, s. 16)

1.1 Personální management

Za počátek vzniku personálního managementu lze považovat rok 1912. Na důležitost personálního managementu poprvé upozornil F. W. Taylor. V roce 1915 byly proto v Americe pořádány první kurzy personalistiky na vysokých školách. Původně bylo úkolem personálního managementu zajišťovat administrativní činnosti.

V dnešní době, je hlavním úkolem personálního managementu zaměřování se na řízení lidských zdrojů, tzn. problematiku zaměstnanců. Zajištění správného chodu personálního managementu spočívá ve vypracované strategii (soubor postupů a činností k dosažení požadovaného cíle firmy). K dosažení strategie nám dopomohou tyto subjekty: vrcholový management podniku, pracovníci personálního útvaru a manažeři všech úrovní řízení. (Personální management podniku, 2014)

Personální činnosti v malých podnicích bývají užší a některé se provádějí, jen když je potřeba, velké podniky provádějí personální činnosti pravidelně, zaměstnávají personalisty na určitý úsek práce, dokonce čas od času najímají i externí specialisty. (Gregar, 2001, s. 18)

Realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou okolností, které mají vnitropodnikovou i mimopodnikovou povahu. Vnější faktor je především aktuální situace na trhu pracovních sil, a závazné normy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Zákoník práce.) Za vnitřní faktory lze považovat základní směry a principy podnikové politiky, a z ní vycházející znaky podnikové kultury a podnikové identity. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 77)

1.1.1 Personální management a jeho vztah k podnikové kultuře

Koncepce personálního managementu, personální a sociální procesy mají v praxi velmi těsnou vazbu a souvislost s podnikovou kulturou. Podniková kultura vymezuje pojmy jako zásady, formy a metody personálního managementu. Rovněž určuje kritéria, způsoby jednání a vedení lidí. Zejména se to nejvíce týká takové podnikové kultury, které je výrazná a silná. Stanovuje kritéria a formy výběru a přijímání nových pracovníků, vytváří způsoby při hodnocení řídicích pracovníků a řadových zaměstnanců atd. Nesmíme ale zapomínat na neméně silný vliv personálního managementu, který může tvořit, upevňovat či měnit existující podnikové kultury. Jedná se o adaptační procesy a o výchovu a vzdělávání pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 83)

1.1.2 Personální identita

Pozitivní a příznivá image firmy velmi zvyšuje atraktivnost pro zaměstnance, zvyšuje v očích veřejnosti jejich společenské postavení, a má pro ně bezpochyby i velký motivační účinek. Nemluvě o tom, že i účastníci trhu práce se lépe orientují, protože mohou srovnávat potencionální zaměstnavatele na základě dostatečné znalosti jejich specifických rysů. Jinak řečeno, originálnost podniku je velmi důležitá, jelikož ovlivňuje v žádoucím směru jen ty skupiny a jednotlivce, kteří jsou stejně originální nebo se jimi chtějí stát. (Bedrnová, Nový 2009, s. 83)

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem by měla fungovat dobrá spolupráce, i během další pokračující práce, jelikož pokud bude personál přesvědčen o podpoře ze strany svého vedení, bude loajální. (Mikuláščík, 2002, s. 45)

2 PRACOVNÍ HODNOCENÍ

Každá firma chce vědět, jaké má pracovníky, jak pracují, jakým způsobem přispívají k dobrému hospodářskému výsledku firmy, a zda se podílí na dobrém jméně podniku. Naopak každý zaměstnanec musí a hlavně potřebuje vědět, jak je s ním zaměstnavatel spokojen, jak se na něj dívá a jak by mohl ještě zlepšit svůj pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 126)

2.1 Základní otázky v hodnocení zaměstnanců

Posláním pracovního hodnocení pracovníků je vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska výkonnosti a pracovní způsobilosti. Zároveň musí posoudit také jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci. Hodnocení má podat výsledky a perspektivy posuzovaného pracovníka, umožnit mu zlepšit své případné nedostatky a dát mu jistotu jeho pracovní stability do budoucna. (Gregar, 2001 s. 106)

Kdo bude hodnotit? Co se bude hodnotit? Kdy se bude hodnotit? Jak budou sdělovány výsledky hodnocení? Proč se bude hodnotit? To všechno jsou velmi důležité otázky, na které je třeba se zaměřit, pokud se firma rozhodne hodnotit své pracovníky. Hodnocení je činnost, která je výhradně v rukou nadřízeného. Existují však výjimky, kdy hodnocení provádí i někdo jiný. Zpravidla je to: pracovník personálního útvaru, externí hodnotitel, hodnocení provádí zákazník, sebehodnocení, týmové hodnocení.

Smyslem hodnocení je pomoc s odstraněním chyb, rozvíjení předností, a zlepšení výkonnosti zaměstnance. Dále nám hodnocení vypomáhá se zpětnou vazbou orientovanou především pozitivně, posílení pracovníka ve smyslu kariérového růstu a jeho motivace a také v neposlední řadě upřesnění další přípravy. (Mikuláščík, 2001, s. 68)

2.2 Typy hodnocení pracovníků

Hodnocení se dělí na dvě podoby:

- Neformální
- Formální

a) Neformální hodnocení je běžné průběžné hodnocení pracovníka, prováděné nadřízeným během vykonávané práce. Je příležitostné, v daném okamžiku, pocitem hodnotícího. Je to vlastně součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a

podřízeným, je zde okamžitá zpětná vazba. Nebývá zaznamenáváno. Ale je velmi přínosné pro usměrňování pracovníka, při povzbuzení a ocenění. Důležitou složkou je pochvala za odvedenou práci. (Koubek, 2007, s. 126)

Neformální hodnocení je sice velmi důležité, pomáhá při zlepšení motivace zaměstnance a je odrazem zpětné vazby, ale nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům, použití stejných hodnotících kritérií, je velmi subjektivní. Spíše by se mělo využívat formální pracovní hodnocení, které výše zmíněné nedostatky odstraňuje. (Koubek, 2007, s. 126)

b) Formální hodnocení je plánovité, systematické a racionálnější. Je pravidelné, pořizují se z něj dokumenty, protože je zaznamenáváno. Tyto dokumenty se začleňují do osobních složek zaměstnanců. Slouží jako podklady pro další personální činnosti. Patří sem také příležitostné hodnocení, vyvolané okamžitou potřebou pracovního posudku. (Koubek, 2007, s. 126)

Výhody formálního hodnocení:

- Komplexnější poznání a hodnocení pracovníků, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit
- Rozvíjení silných stránek zaměstnance
- Rozpoznání slabých míst pracovníka a efektivní odstranění
- Orientování pozornosti pracovníka na výkon, vytváří na něj větší tlak
- Zvyšuje pracovní morálku ve firmě

Formální hodnocení se častěji vyskytuje ve firmách, které usilují o maximální flexibilitu, tam kde se více proměňují povaha práce a požadavky pracovních míst na pracovníka, a také v podnicích, kde jsou velmi vysoce kvalifikovaní specialisté. Významným kritériem hodnocení je přesnost a spravedlnost. Nikdo by neměl mít pocit, že je utlačován. Žádoucí je vytvořit atmosféru, která by byla pracovníky chápána jako nástroj pro zlepšení jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 127)

2.3 Metody hodnocení

Je celá řada metod hodnocení pracovníků. Některé jsou univerzální, některé pro zaměstnance, kteří jsou v administrativní sféře, jiné zase pro dělníky. Zde si uvedeme alespoň pár metod, které jsou vhodné pro malé a střední firmy. (Koubek, 2007, s. 133)

2.3.1 Hodnocení podle výsledků

Nejvíce je tato metoda využívána u administrativních kategorií. Její postup je následující:

1. Cíle, kterých má pracovník dosáhnout, jsou přesně a jasně definované, stanovené a termínované.
2. Přesně vypracovaný plán postupu, který ukazuje, jak dosáhnout stanovených cílů.
3. K realizování tohoto plánu jsou vytvořeny podmínky.
4. Posuzování a měření cílů.
5. Je – li zapotřebí, navrhnout opatření ke zlepšení, které bude i realizováno.
6. Nové cíle ke stanovení.

2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je využívána především u dělníků.

1. Stanovení očekávané úrovně výkonu nebo norem.
2. Pracovníky seznámit s normami.
3. Normy, které byly stanoveny, musí být porovnány s normami každého pracovníka.

2.3.3 Hodnocení pomocí stupnice

Univerzální metoda, která se využívá v malých a středních podnicích, pomocí stupnice, slovní nebo číselné. Využívají se zde slovní charakteristiky, které popisují úroveň výkonu. Namísto slovních charakteristik lze využít i číselnou stupnici, která přehledně porovnává hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů. Je velmi vhodné používat standardizovaný firemní formulář, který kromě stupnic bude obsahovat i údaje o jméně, pracovní místo či funkce, datum, délka zaměstnání. (Koubek, 2007, s. 134)

2.3.4 Hodnotící dotazník

Dotazník nabízí připravené formulace, kdy se při odpovědích zatrhávají položky. Jeho vyhodnocením se zaměstnavatel může setkat s velmi zajímavou zpětnou vazbou.

2.3.5 Assessment centre

Assessment centre slouží jako poradensko – konzultační firmy, které pomáhají s vytvořením lepších podmínek v oblasti personálního poradenství, s problematikou lidských zdrojů, při výběru a hodnocení pracovníků. Nabízí i školení majitelů, manažerů i vedoucích pracovníků v různých sférách personálních činností.

Jsou to simulace reálných situací, formou činnostní diagnostiky je hodnocen výkon, schopnosti a rozvojový potenciál manažerů a specialistů a jiných pracovníků.

(Gregar, 2001, s. 109)

Velmi důležitým bodem je také odpoutat se v hodnocení od subjektivity, a zvýšit tím důvěryhodnost takového hodnocení. Proto je nasnadě využívat takovýchto center.

2.4 Psychologické pasti v hodnocení zaměstnanců

Nemá – li hodnotitel dostatek údajů nebo jasná hodnotící kritéria, i zde vzniká prostor pro subjektivitu. Lze velmi snadno uvíznout v tzv. „psychologické pasti“. Mezi nejznámější „pasti“ patří:

- **Tendence k celkovému nadhodnocování** (přílišná shovívavost)
- **Haló efekt:** když je výkon zaměstnance v určité oblasti natolik dobrý, že hodnotitel nepřihlíží k oblastem, kde jsou jiné výkonnostní problémy.
- **Stereotypy:** předsudky, nebo obecné soudy. Např.: Manažer dává ženám automaticky vyšší hodnocení, z důvodu, že v určitých oblastech jsou ženy výkonnější než muži.
- **Efekt zrcadla:** Hodnocený bývá srovnáván se svým hodnotitelem, lepší ohodnocení dostanou ti, kteří se podobají, hůře odměnění jsou ti, co se liší.
- **Favoritismus:** preferování oblíbených zaměstnanců
- **Celková známka:** ocenit každého zaměstnance známkou je problematické, zvláště v případech, kdy se tyto známky používají pro mzdy nebo kariérní růst (Urban, 2008, s. 101)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Je to soubor pravidel, metod a prostředků, podle kterých zaměstnavatel určí závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a jejich osobním přístupu. Jejich úkolem je ocenit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování pracovníků. Lze využívat základní mzdové formy anebo dodatkové mzdové formy. (Gregar, 2001, s. 49)

V dnešní době se podniky snaží nastavit svou strategii odměňování tak, aby plnila motivační charakter a zvyšovala atraktivitu podniku na trhu práce, zároveň ale nesmí snižovat konkurenceschopnost firmy neobvyklou štedrostí. (Gregar, 2001, s. 49)

Peníze samy o sobě nemusí dosahovat žádných velkých vnitřních významů, ale mají obrovský motivační efekt, protože znamenají mnoho nedefinovatelných cílů. Dá se říci, že plat je nejmocnější pouto, které spojuje zaměstnance s chutí a motivací proč pracovat. (Armstrong, 2009, str. 24)

3.1 Systém odměňování

Klíčovou aktivitou každého personalisty je nastavit správný systém odměňování. Ve většině odvětví se navíc jedná o velmi nákladnou položku. Je pochopitelné, že pokud se podnik rozhodne někomu zvýšit mzdu, děje se tak u zaměstnanců, kteří jsou na klíčových pozicích, a u těch, kteří mají vysokou přidanou hodnotu. (Koubek, 2007, s. 158)

Pokud si firma určí klíčové talenty, je schopna přistoupit na tzv. „rozšíření pásma“, což znamená, že může zvýšit mzdu až o 20% nebo 30%. (Koubek, 2007, s. 158)

Jednoduchý model ale neexistuje. Vždy je nutné zohlednit firmu jako takovou, trh práce, nákladové možnosti, produktivitu práce a samozřejmě zda systém odměňování podporuje stanovené strategické cíle. (Koubek, 2007, s. 158)

Odměňování zaměstnanců je často dosti komplikovaná a nejasná záležitost, která nezdědka vyvolává spory. Proto by se firma měla snažit vytvořit takový oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který bude spravedlivý k zaměstnancům a zároveň bude dosahovat produktivity. Za tradiční odměnu se považuje mzda nebo plat, nebo i jiné formy peněžní odměny. Ale moderní personalistika chápe systém odměňování mnohem obsírněji, a řadí do něj také zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd či večeři, pověřování významnými

pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, rozmanitou a zajímavou práci, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, vytváření příznivějších pracovních podmínek. (Koubek, 2007, s. 158)

Lze si všimnout, že spousta forem odměn nemá ani hmotnou povahu, přesto je velmi důležitým faktorem, při tvorbě systému odměňování. Přinášejí zaměstnanci radost. Právě proto je obvykle pro tyto formy lepší menší firma, jelikož vychází ze vztahů spíše „rodinných“, kde jsou méně byrokratické vztahy. Majitel podniku zná lépe své zaměstnance, jejich potřeby, rodinu a životní podmínky. (Koubek, 2007, s. 159)

3.2 Budoucnost v systému odměňování

Podle studie PwC „Managing tomorrow's people“ se do budoucnosti předpokládá, že se společnosti rozdělí do tří základních organizačních modelů neboli světů. Budou se dělit podle barev – zelený, modrý a oranžový. V každém z nich bude fungovat odlišný systém odměňování.

3.2.1 Zelený svět

Zelený svět je orientován na spotřebitele a zaměstnance. Velký důraz je zde na etické chování a environmentální prostředí. Jednotlivé země si nastaví a regulují pravidla, které budou mít dopad na flexibilitu a inovaci společností. Týká se to především energetických firem nebo bank. Zaměstnanci zelených společností budou odměňováni a motivováni velkou škálou benefitů, bude podporováno dlouhodobé odměňování na bázi skupinového výkonu, bude u nich hodnocena znalost zákazníků, etické chování a efektivnost dodavatelského řetězce.

3.2.2 Modrý svět

Modrý svět je představitelem globalizace a nadnárodních společností. Systémy odměňování jsou vázány na podnikatelské chování. Je zde velká podpora zdravé soutěživosti, inovace a kreativní svobody. Je to typ společnosti, která je vysoce profitabilní, kde se odměna váže na pracovní výkon a benefity zvyšují celkovou hodnotu balíčku odměn. Modrý svět odměňuje ochotu riskovat. Poroste jak fixní tak variabilní složka mzdy, nové systémy odměňování budou spočívat i v podobě motivace pro vysílání zaměstnanců do zahraničí a předávání a sdílení know-how.

3.2.3 Oranžový svět

Oranžový svět označován i jako „networking“ pracuje s myšlenkou, že bude velké množství malých podniků, které se úzce specializují, aby vyhověly požadavkům individuálních zákazníků. Bude zde vytvořena globální síť mezi podniky, které jsou na informačních technologiích závislé, a nebudou celý život u jedné firmy. Nebude podstatné, z jakého místa bude pracovník pracovat. Budou zde virtuální trhy, kde stojí nezávislí pracovníci nabízející své služby a na druhé straně zaměstnavatelé. Specifikem oranžového světa jsou profesní komory, které mají na starost i odměňování pracovníků. Odměňování bude nastaveno v závislosti na kvalitě znalostí a dovedností, nejvíce ceněna bude unikátnost. (Časopis HRM 3/2013)

3.3 Základní otázky systému odměňování

O odměně rozhoduje nejenom zaměstnavatel se svými nároky a požadavky, nebo zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi a návyky. Velmi výraznou roli mají i vnější faktory.

Systém odměňování řeší 3 základní otázky:

- * čeho chce organizace systémem odměn dosáhnout?
- * význam odměn pro zaměstnance?
- * jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

3.4 Zaměstnanecké odměny

Organizace potřebuje dosáhnout při získávání pracovníků konkurenční výhody, musí si své zaměstnance udržet, výkonností být ve výhodě, musí být kreativní a flexibilní. Tzn. vyvíjet a formovat pracovní sílu, která bude schopna dosáhnout cílů podniku. (Koubek, 2007, s. 160)

Naopak zaměstnanci potřebují uspokojit své požadavky, svou rodinu, mít sociální jistotu, jistotu pracovního místa do budoucnosti, mít jasnou představu o výši svých výdělků, o možnosti seberealizace. (Gregar, 2001, s. 46)

Proto tedy vnější podmínky pro vytváření systému odměňování vycházejí ze situace v populačním vývoji, ze situace práce na trhu, v regionu, i v celé republice, z profesně-kvalifikační struktury lidských zdrojů, z míry zdanění, ekonomické a sociální schopnosti

země, i například ze systému odměňování v konkurenčních podnicích. (Gregar, 2001, s. 46)

V předchozím textu byly zmíněny odměny, které má ve své kompetenci podnik. Označují se jako vnější odměny. Naopak jsou tu i tzv. vnitřní odměny, což znamená, že zaměstnanci napomáhají s pocitem úspěšnosti a užitečnosti, pocitem vlastního významu, neformálním uznáním nebo naplněním kariéry. Mají individuální povahu, kterou majitel nemůže ovlivnit, ale může zlepšovat podmínky práce, která bude zaměstnanci tyto pocity vyvolávat. (Koubek, 2007, s. 159)

3.5 Mzdotvorné faktory

Všeobecně zažitý názor mezi majiteli i manažery je ten, že pracovníci by měli být odměňováni za svůj pracovní výkon, protože jedině tak je budou motivovat k lepším výkonům. Není to ale moc dobré řešení. (Koubek, 2007, s. 164)

Mnohem lépe se odměňuje s přihlédnutím ke vzdělání zaměstnanců, schopnostem, délce praxe, a k jiným objektivně změřitelným znakům. Protože odměna vázána na výkon, nemusí vždy zaručit také kvalitu práce. (Koubek, 2007, s. 164)

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v potaz:

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb	Pracovní podmínky
Dovednosti	Rizikovitost práce
Fyzické požadavky	Sociální dovednosti
Hospodaření se zdroji	Stresovitost práce
Iniciativa	Úsilí
Kontakt s lidmi a diplomacie	Vzdělání
Odborná příprava a zkušenosti	Znalost práce

3.6 Současné tendence v pojetí politiky odměňování v Evropě

Ve většině států Evropy se rozšířily čtyři vývojové tendence v pojetí politiky odměňování:

a) hledání flexibility

Tzn., že většina firem rozšiřuje variabilní části odměny tak, aby byla co nejbližší možným rizikovým změnám a mohla na ně hned a lépe reagovat. Víceméně se tento přístup už do firem promítnul, ve formě výhod či odměn jako jsou třináctý pat, prémie, náhrady mzdy. Ve firmách se rozvíjí individuální hodnocení zaměstnanců a jejich výkon. Zvyšování mzdy je více výběrové, částky, které jsou určené na zvýšení platů, jsou většinou dávány zaměstnancům, jejichž výkon a kvalita práce jsou mimořádné.

b) kompetence pracovníka

Díky růstu organizací a jejich aktivitám, které přesahují i hranice států, přináší firmy stále mobilnější pracovní místa a mění se jejich profil. Hledání flexibility je pojem, který se zde hojně používá. Kvalifikační tabulky jsou, dá se říci ne tak vhodné, čím dál častěji se hledá takový pracovník, jehož kompetence, tj. znalost, dovednosti reálně využívá ve prospěch firmy. Tento přístup manažerů se dá chápat jako osvobození se od závazků, které byly sjednány s odbory, a co nejvíce se orientovat na individualizaci v odměňování. (Gregar, 2001, s. 48)

c) integrace mzdové politiky

V krizové situaci hledají podniky možnost, jak minimalizovat propuštění zaměstnanců nebo jak působit na objem mezd. Některé firmy zastávají názor, že nejlepším řešením bude snížit platy novým zaměstnancům, aby udržely platy ohrožených pracovních míst, dalším přístupem jsou nucené přestupy zaměstnanců, tam, kde jsou částečně pracovní úvazky doprovázené redukcí platů. (Gregar, 2001, s. 48)

d) zvýšení komplexnosti

Komplexní systémy odměňování jsou tvořeny tak, aby splňovaly jak ekonomické podmínky, tak strategie firem i požadavky zaměstnanců. Ke zvýšení komplexnosti přispívají různé faktory jako například: zaměstnanecké akcie, rozvoj systému sociální péče, doplňkové pojištění a podobně. (Gregar, 2001, s. 48)

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivaci se často přezdívá, že je páteří personálního managementu. Pokud podnik nemá jasně dané úrovně motivovaného chování a jednání lidí, nelze vytyčovat cíle a vyžadovat jejich plnění. Podle toho jak má podnik motivované zaměstnance, tak takové budou pracovní výsledky. Motivace je také velmi důležitým prvkem, který přispívá k příznivému „klimatu“ podniku. K umům dobrého manažera bezpochyby patří sjednotit zájmy motivovaných pracovníků se zájmy organizace. (Stýblo, 2008, s. 157)

Motivace je důvod něco dělat. Motivace se zabývá otázkou přimosti chování a faktorů, které ovlivňují chování lidí v běžných situacích. Termín motivace odkazuje na způsoby, jak změnit své chování. (Armstrong, 2009, s. 316)

Tři složky motivace podle Armstronga:

- Směr – co lidí zkouší dělat
- Úsilí – jak těžce to zkouší
- Vytrvalost – jak dlouho to se vydrží tím řídit

Abychom uspokojili svou potřebu, vede nás to k vynakládání úsilí na odstranění potřeby, čili nedostatku.

4.1 Peníze jako motivace

Při školení manažerů se často setkáváme s názorem, že jediná motivace jsou peníze. Peníze jsou velkou motivační silou, protože jsou spojené přímo nebo nepřímo s uspokojováním mnoha potřeb. Peníze sami o sobě ale nemusí mít žádný vnitřní smysl, ale dá se jimi vyjádřit výrazná motivační síla a mnoho cílů. (Armstrong, 2009, s. 317)

Dnešní doba je velmi zaměřená na produktivitu, neustále se něco zlepšuje a na něčem se šetří, zapomínáme na základy budování dobrých vztahů a motivaci podřízených. Nemluvíme se svými podřízenými, neděkujeme jim, neposkytujeme zpětnou vazbu a nedefinují se jasně očekávání. Neřešíme příčiny, ale problémy. (Moderní řízení, 2013)

Zaměstnanci nemají často ani ponětí o změnách, jejich reakci hodnotíme jako malou flexibilitu. Neřeší se, co je trápí a tíží. Většinou chybí důslednost, což znamená, že nemáme na všechny stejný metr. Všechny tyto nešvary přitom způsobují nedostatečně motivované zaměstnance. (Moderní řízení, 2013)

Pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců je velmi důležité dát důraz na firemní kulturu, vybudovat u zaměstnanců hrdost na firmu, pracovat s nadanými lidmi a podporovat jejich růst. Vytvářet podnětné prostředí, ve kterém budou rádi pracovat. Lze je podpořit i formou benefitů tj. firemními produkty za zvýhodněnou cenu. (Moderní řízení, 2013)

4.2 Systém benefitů

Primární potřeby zaměstnanců by se měli uspokojit, a posléze se dá vybudovat vhodný systém benefitů. Jednou ze základních forem pro vytvoření motivačního balíčku je rozlišení potřeb pracovníků do více úrovní. Ke stabilizaci zaměstnanců dnes vypomáhá celá škála standardních benefitů, které poskytuje většina firem. Na otázku, zda skutečně tento druh benefitů zaměstnance udrží, je jednoduchá odpověď. Neudrží.

Ale je nutno si říci, že žádný zaměstnanec neopustí práci, která ho baví, pokud mu jiný podnik nabídne např. stravenky ve vyšší hodnotě. Zda chceme být konkurenceschopní a poskytovat benefity, vyžaduje tvorba benefitů poměrně důkladnou marketingovou práci - průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, reklamu atd. (Moderní řízení, 5/2013)

4.3 Motivační systém

Pozoruhodní manažeři tvoří také pozoruhodné motivační systémy. Podle pana H. Schnabela, zásady motivování zaměstnanců jsou jasné, a pokud se jim bude věnovat dostatečná pozornost, v konečném důsledku budeme mít motivované a spokojené zaměstnance. (Stýblo, 2008, s. 191)

1. zásada: *Nejlepší plat sám o sobě nestačí*
2. zásada: *Věrnostní prémie*
3. zásada: *Ocenění snahy a vůle*
4. zásada: *Převzetí osobních starostí pracovníků jinam*
5. zásada: *Přátelské prostředí, vybavení pracoviště a celková atmosféra*
6. zásada: *Nadšení jako motor podnikání*

4.4 Jak motivovat zaměstnance

V dnešní době už si podniky jistě všimly, že motivovat penězi nestačí. Když lidé skutečně nedostávají to, co potřebují, stávají se nespokojenými, a svou nespokojenost přenášejí i do práce. Zaměstnanec nejde koupit. Místo toho by podniky měly vymyslet něco nového. Musí si své zaměstnance zasloužit. Podniky potřebují motivovat zaměstnance, proto je důležité se podívat na Maslowovu pyramidu potřeb. (Jak motivovat zaměstnance, 2014)

4.4.1 Maslowova teorie potřeb

Maslow tvrdí, že základem lidské povahy je uspokojování potřeb. Proto lidské potřeby rozdělil do pěti skupin, a seřadil je do pyramidového systému, který se jmenuje „Maslowova pyramida potřeb“. (Bělohlávek, 2003, s. 52)

- a) biologické fyzické potřeby – jsou pro člověka na prvním místě, umožňují přežití (jídlo, spánek, sex)
- b) potřeba bezpečí a jistoty – chránit si svůj život, potřeba bezpečí a jistoty v životě
- c) potřeba sounáležitosti – někam patřit, být milován, milovat, zapojení do celku společnosti
- d) potřeba uznání a úcty – být uznáván a oceňován druhými, v práci i v soukromí
- e) potřeba seberealizace – najít sebeuspokojení, najít smysl života, být šťastný

(Mikuláščík, 2004, s. 149)



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (Jak motivovat zaměstnance, online, 2014)

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden stupeň potřeb. Zaměstnanec je člověk. Potřebuje cítit pocit bezpečí, jistoty a sounáležitosti. Vyžaduje uznání, osobní růst, vyžaduje objevování nových možností, učení se novým věcem a nějakým způsobem se vyvíjet. Aby podnik měl takovéto motivované zaměstnance, je třeba, aby vedoucí pracovníci byli těmi, koho budou zaměstnanci následovat, komu mohou důvěřovat, být tím kdo jim dá zpětnou vazbu, kdo je respektuje a komunikuje s nimi.

Na základě sledování dění ve firmách lze zmínit několik tipů, jak efektivně motivovat zaměstnance:

- velmi výrazným motivačním prvkem je atmosféra na pracovišti (žádná arogance, závist, nepřejícnost, přílišná soutěživost)
 - kritikou se pozitivní motivace udusí
 - vedoucí pracovník musí jít příkladem
 - zjednodušit a usnadnit pracovní procesy
 - žádat, nepřikazovat
 - schopnost chvály
 - jednat se zaměstnanci tak, jak chcete, aby oni jednali s Vámi
 - stanovení pravidel ve firmě a jejich dodržování
 - schopnost naučit se říkat omluvu
 - naučit se naslouchat svým zaměstnancům
 - mějte dokonalý přehled o dění ve firmě
- (Jak motivovat zaměstnance, online © 2014)

4.5 Další druhy motivačních teorií

4.5.1 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Tato teorie se zabývá protikladnými potřebami v uspokojování člověka. Herzberger tvrdí, že na motivaci zaměstnanců působí faktory vnější (dissatisfiers), vedení, dohled, jistota, a faktory vnitřní (satisfiers), tzn. odpovědnost, uznání, rozvoj. Pokud jsou u člověka faktory první úrovně přítomny, vzbuzují u člověka spíše spokojenost, ale pokud chybí, motivaci nezpůsobují. Pokud člověk pociťuje faktory satisfiers, pociťuje obrovskou motivaci, ale pokud nejsou přítomny, není za následek velká nespokojenost. (Stephen, 2004, 421 s.)

4.5.2 Herzberger x Maslow

Tyto dva systémy jsou si velmi podobné. Pokud zkoumáme Herzbergerovy myšlenky zjistíme, že někteří zaměstnanci dosáhnou požadované ekonomické a sociální úrovně tak, že potřeby z Maslowovy pyramidy vyšší úrovně, se stanou jejich hlavními motivátory. Ovšem aby toho dosáhli, musí neustále udržovat v chodu potřeby své nejnižší úrovně. Peníze jsou tak stálým motivátorem jak pro nemanážery, tak pro manažery. Herzbergerův model rozvádí Maslowův model tak, protože rozkládá pět úrovné potřeb do dvou, a to udržovací a motivační úrovně. (Donelly, Gibson, Ivanchevich, 2000)

4.5.3 Teorie X a Y

Tato teorie je považována za jednu z nejstarších. Lidské chování je zde definováno ve dvou opačných směrech. (Forsyth, 2009, str. 12)

Teorie X: tvrdí, že lidem se nedá věřit, jsou líní, nespolehliví, nesamostatní, z těchto důvodů musí být lidé neustále motivováni zvenku, finanční záležitosti nebo různé formy hrozeb. (Arnold, 2007, str. 52)

Teorie Y: Teorie se snaží sjednotit práci jednotlivce a firmy, snaží se je motivovat, hledá lidi, kteří jsou nezávislí, samostatní, zodpovědní, kreativní. McGregor, autor této teorie velmi čerpal z Maslowovy hierarchie potřeb, a na základě toho předložil systém hypotéz, které bylo nutné ještě doložit. O toto přezkoumání se zasloužil Herzberg, které je také potvrdil.

Teorie nám odhaluje, že v každém jedinci jsou nevyužité zdroje energie, kreativy, inteligence a ochoty. (Forsyth, 2009, str. 15)

4.5.4 Addamsova teorie spravedlnosti

Pokud lidi odměňujeme spravedlivě, je nám to vráceno s vyšší motivací pracovníků. Nespravedlnost vždy působí negativním dojmem. Za příklad se dá považovat: Co jsem musel obětovat, abych dosáhl, splnění úkolu, a kolik jsem za ten úkol dostal? Kolik dostali kolegové? Obětovat můžeme: čas, peníze, zkušenosti. Dostat můžeme: peníze, povýšení, pochvala atd. V praxi se s tím můžeme setkat u vytváření spravedlivých mzdových struktur, atd. (Definice teorie spravedlnosti, online, © 2003)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PETRA SPOL. S R.O.

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala tuto společnost, jelikož ji znám, a pro toto téma bakalářské práce se mi zdá jako vhodná. Po několika sezeních s pověřenou vedoucí jsem se dozvěděla, že podnik velmi ocení mou snahu analyzovat stávající systém hodnocení a odměňování u administrativních pracovníků a uvítal by i návrhy, jak systém popřípadě zlepšit.

Dalším cílem této bakalářské práce je dozvědět se z dotazníkového šetření, jak jsou ostatní zaměstnanci spokojeni s motivačními faktory, které firma poskytuje.

5.1 Historický vývoj firmy PETRA spol. s r.o.



**Těžba a prodej dřeva
Holzeinschlag und Holzhandel**

Obrázek 2 Logo společnosti

Od počátku svého vzniku na podzim roku 1992 se PETRA spol. s r.o. zaměřila na činnost v lesním hospodářství – zejména na kalamitní těžby, probírky do 40 - ti let a obchod se dřívím. Pěstební činností se firma zabývá až od roku 2006. I přes téměř nulové zkušenosti si tyto činnosti velmi rychle osvojila. Počáteční zkušenosti byly rozvíjeny na Slovensku, ale také v Maďarsku a Rumunsku.

Jak minulou, tak i současnou činností, technickým vybavením, odbornou způsobilostí a personálním obsazením, společnost PETRA spol. s r.o. dosahuje velmi dobrých výsledků.

Společnost patří mezi jednu z největších těžebních společností v lesnictví na území celé České republiky a nemalou měrou přispívá k pozitivním výsledkům hospodaření státního podniku Lesy České republiky, s.p.

Společnost sídlí na Moravě, ale svou činnost provozuje na území celé České republiky, kde realizuje získané zakázky. Firma PETRA spol. s r.o. má nezanedbatelné zkušenosti s prováděním těžebních prací i v zahraničí. Za zmínku stojí především Slovensko, kalamita Vysoké Tatry, Německo, Maďarsko, Rumunsko.

Společnost PETRA spol. s r.o. je prostřednictvím certifikace PEFC zapojena do systému trvale udržitelného hospodaření v lesích v České republice. Dále je držitelem certifikací a recertifikací systému managementu kvality dle ISO 9001, systému environmentálního managementu dle ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001.

Společnost PETRA rovněž investuje i do rozvoje informačních technologií v oblasti lesního hospodářství. Od roku 2007 vyvíjí a neustále zdokonaluje vlastní Systém pro evidenci, sledování a kontrolu, řízení a vyhodnocování těžebních a pěstebních činností v reálném čase. Systém umožnil zvýšit efektivitu lesní výroby a zlepšit její kontrolu a plnění zakázek vůči LČR, s.p. a jednotlivým odběratelům. Rovněž došlo ke zlepšení logistických procesů dodávek dříví k odběratelům.

5.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost se specializuje na těžební a pěstební činnost. Pro svou činnost společnost využívá veškeré potřebné prostředky:

- moderní technické vybavení – harvestory, vyvážecí soupravy, přibližovací traktory, odvozní soupravy, sázecí stroje, lesní frézy
- odborně způsobilé zaměstnance – vedoucí výroby – lesníci, těžební a pěstební dělníci, administrativa

V současné době svým zákazníkům PETRA spol. s r.o. nabízí:

- těžební činnosti včetně povýrobních úprav
- výkup dříví včetně jeho odvozu
- pěstební činnosti včetně dodávky sadebního materiálu
- dodávky hotových sortimentů surového dříví
- dodávky palivového dříví

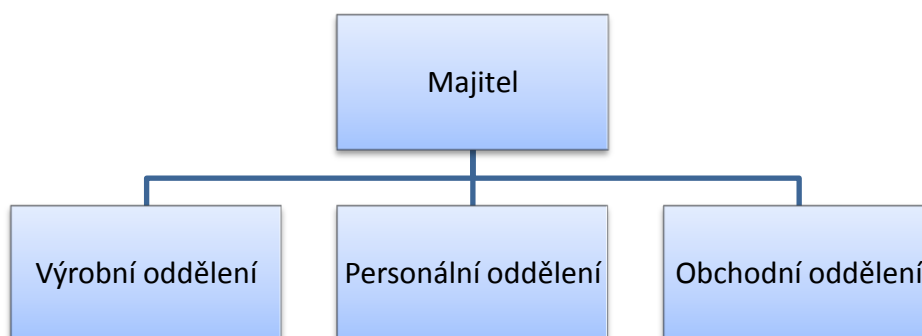
Cílem společnosti je uspokojit poptávku trhu po těžebních a pěstebních činnostech.

5.3 Personální struktura společnosti

V této pasáži bakalářské práce bude zaměřena pozornost na organizační strukturu společnosti, na personální oddělení a na typy pracovníků ve firmě.

5.3.1 Organizační struktura společnosti

Aby podnik fungoval tak jak má, je důležité, aby měl všechny složky organizační struktury provázané. Společnost PETRA s r.o. má jednoho majitele, který koordinuje všechny oddělení společnosti. Pod sebou má oddělení, které je hned po něm nejvýše postavené. A je to obchodní oddělení, personální oddělení a výrobní oddělení.



Zdroj: vlastní

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti

5.3.2 Personální oddělení společnosti PETRA s r.o.

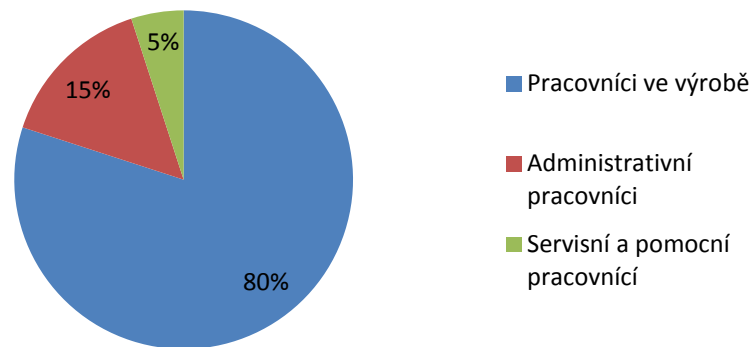
Firma PETRA spol. s r.o. je velká firma, proto musí mít své vlastní personální oddělení. V čele oddělení je vedoucí, která zodpovídá za koordinaci pracovníků, v rámci jejich smluv jim stanovuje základní práva a povinnosti. Toto oddělení je přímo podřízené majiteli společnosti. Patří sem administrativní pracovníci, pracovníci ve výrobě, servisní a pomocní pracovníci, řidiči.

Hlavní náplní personálního oddělení je dodržování povinností a práv ze strany zákona, zajišťuje péči o pracovníky, proškoluje je v rámci ochrany a bezpečnosti zdraví, a zajišťuje také informovanost pracovníků a zprostředkuje kontakt mezi vedením a zaměstnanci.

Zabývá se těmito činnostmi:

- vede evidenci pracovníků
- zabývá se firemní kulturou společnosti
- zabývá se sociálními službami
- organizuje vzdělávání pracovníků
- vytváří výběrové řízení pro nové zaměstnance

- vytváří systém hodnocení a odměňování zaměstnanců
- vede záznamy o plnění úkolů
- má na starost spokojenost a motivaci svých zaměstnanců
- podílí se na krocích společnosti do budoucna



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Složení zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ V PETRA SPOL. S R.O.

Informace, které jsem potřebovala k vypracování této bakalářské práce, jsem získala vlastním pozorováním, s rozhovory s majitelem společnosti a s vedoucími pracovníky a samozřejmě také se zaměstnanci. Dále z podnikových směrnic a předpisů, které jsou vytvořeny pro zaměstnance společnosti PETRA s r.o.

6.1 Charakteristika stávajícího systému hodnocení a odměňování

Podle získaných informací z pozorování, a rozhovorů se zaměstnanci a s majitelem společnosti vyšlo jasně najevo, že firma nemá absolutně žádný systém hodnocení a odměňování u administrativních zaměstnanců, u ostatních zaměstnanců již systém hodnocení a odměňování nastaven je, je efektivní, a firma nemá v úmyslu jej měnit. Jelikož je PETRA spol. s r.o. velká společnost, má každý pracovník jiného útvaru, specificky nastavený tarif odměňování, plus různé odměny, příplatky a benefity.

Pracovníci ve výrobě jsou odměňováni hodinovou mzdou, servisní a ostatní pracovníci, např. řidiči mzdou úkolovou. Každý z nich je přidělen do různých platebních tarifů. Další důležitou složkou jsou odměny, nebo tzv. prémie, které závisí na měsíčním hodnocení pracovníka, z hlediska plnění jeho úkolů, plus samozřejmě různé příplatky, např. za práci ve stíženém pracovním prostředí.

Jedinou složkou pracovníků, kteří nejsou nijak hodnoceni a odměňováni, jsou administrativní zaměstnanci.

Protože se mi tato skutečnost jeví jako velmi důležitá věc, zaměřím se na sestavení hodnocení a odměňování u administrativních zaměstnanců.

6.2 Popis hodnocení a odměňování u administrativních pracovníků

Hodnocení u administrativních pracovníků je neformální, probíhá na základě pocitu nadřízeného, není zaznamenáváno. Nebývá pravidelné, systematické, nic nevyovídá.

Proto je cílem navrhnout takový systém hodnocení, který bude efektivní, jednoduchý a spolehlivý. Hodnocený pracovník se dozví, jak byl hodnocen nadřízeným, a nadřízený si udělá představu o práci svého zaměstnance.

Kdyby se takový systém používal, byl by systém ohodnocení a odměňování administrativních pracovníků efektivnější. Pracovní výkon by hodnotil zaměstnanec stejným způsobem a zaznamenával by se průběžně.

Konkrétně v administrativním oddělení probíhá hodnocení zaměstnanců následujícím způsobem:

Administrativní pracovníci jsou podřízeni odbornému pracovníkovi, který podává report o pracovních výkonech majiteli firmy. Odborný pracovník každodenně vidí výsledky práce svých podřízených, používá chvály i výtky. Majitel firmy je díky němu informován o výkonech administrativních pracovníků. Nicméně i on je se svými pracovníky každodenně v kontaktu a ví, jak kdo pracuje.

6.3 Administrativní zaměstnanci

Administrativní zaměstnanci jsou odměňováni klasicky časovou mzdou bez jakýchkoliv variabilních složek mzdy.

Vzhledem k tomu, že tento pracovní útvar se mi jeví jako nejvíce vytížený a zodpovědný, je třeba své administrativní zaměstnance dostatečně a spravedlivě hodnotit, odměňovat a následně motivovat.

Nehodnotí se u nich množství odvedené práce, čas, který potřebovali na realizaci, spolehlivost, přesnost, komunikace s vedením. Pracovníci pracují 8 hodin denně. Toto jsou důvody, které by se v hodnocení a odměňování zaměstnanců měly určitě promítnout a příznivě ovlivnit jejich výsledek. Bohužel, díky tomu, že společnost nemá standardní formální hodnocení, je třeba tyto skutečnosti vzít na vědomí, a začlenit je do hodnotícího procesu.

Dá se říci, že nepravdělně si majitel společnosti svolá poradu, která slouží k posouzení výkonů administrativních pracovníků. Zaměstnanci jsou voláni postupně, a každý z nich se dozví, s čím je majitel spokojen a naopak, a co je třeba zlepšit. Bohužel toto sezení není nijak zaznamenáváno, nefunguje zde klasické standardní formální hodnocení.

Nestandardní hodnocení prováděné vedoucím administrativních pracovníků, neboli odborným pracovníkem slouží výhradně k tomu, že se majitel dozví, jak zaměstnanec odvádí zadanou práci, jak kvalitně a v jakém časovém rozsahu. Majitel společnosti popřípadě přímý nadřízený zaměstnancům v administrativě by měl znát potřeby svého

zaměstnance, jeho názory, a snažit se ho motivovat k vyšším pracovním výkonům i jinou formou, než jen finančním ohodnocením.

6.4 Výhody a nevýhody stávajícího systému odměňování

A) Výhody:

Firma, jak už bylo výše zmíněno, nevyužívá žádnou formální metodu hodnocení a odměňování u administrativních pracovníků, tudíž si myslím, že mnoho výhod tento systém nepřináší.

Za výhodu by se snad dalo považovat to, že odborný pracovník i majitel společnosti jsou v každodenním kontaktu s administrativními zaměstnanci, takže vědí o odvedené práci pracovníků.

Majitel i odborný pracovník si tak vytvoří obrázek o schopnostech pracovníků, ale není to žádná hloubková analýza, je to pouze subjektivní pocit, který se může u každého pracovníka promítat jinak.

B) Nevýhody:

Jelikož není hodnocení nijak zaznamenáváno, ani k němu vedení nevede žádné podklady, nelze objektivně posoudit každého administrativního pracovníka zvlášť. Každý člověk totiž vnímá věci jiným způsobem, proto je kritičnost ryze subjektivní. Proto se zaměstnancům může zdát, že nejsou spravedlivě a stejně hodnoceni jako jejich kolegové.

Hodnocení není prováděno pravidelně a komplexně, není prováděno souhrnně, pouze jako informování majitele společnosti. A ve velké většině jsou výsledky tohoto hodnocení využívány pouze okrajově, tzn. pouze k finančnímu ohodnocení pracovníků.

Další nevýhodou je jistě to, že nadřizený ani majitel společnosti si nemůže pamatovat, jakých přesných výsledků zaměstnanec dosahoval v minulosti, není zaznamenáváno, a proto je velmi těžké porovnávat pracovníkové výsledky z minulých období.

Pokud zaměstnanec začne vykazovat špatné pracovní výsledky, mělo by vedení společnosti nekompromisně zasáhnout, a snažit se zjistit proč tomu tak je, a jak nejlépe a co nejefektivněji se tyto zhoršení eliminovat.

Jako další nevýhodou se mi jeví fakt, že ani samotní administrativní zaměstnanci vlastně nevědí, jak jsou na tom se svými pracovními výsledky, a zaměstnavatel zase netuší, jestli jsou pracovníci se svou prací spokojeni. Správného hodnocení a odměňování se dá dosáhnout jedině kvalitním systémem.

Proto je velice nutné zavést nový systém hodnocení a odměňování, který bude opravdu hodnotit a správně odměňovat administrativní zaměstnance stejnými a formálními měřítky, efektivně a se správnou zpětnou vazbou.

6.5 Konečné zhodnocení analýzy systému hodnocení a odměňování administrativních pracovníků firmy PETRA spol. s r.o.

Závěrem této analýzy je skutečnost, že hodnocení a odměňování administrativních pracovníků ve společnosti je spíše záporného charakteru, je zde více nedostatků než předností.

Proto bude výchozím bodem této analýzy navrnutí některé z formálních metod hodnocení a navrnutí vzhledu formulářů k pravidelnému hodnocení a odměňování administrativních zaměstnanců společnosti PETRA spol. s r.o.

7 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍMI FAKTORY; DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Firma je si velmi dobře vědoma toho, že v dnešní době je nutné mít velmi vysokou úroveň výkonu lidí. Proto chce věnovat zvýšenou pozornost různým způsobům jak motivovat své zaměstnance. Ať už různými stimuly, příplatky, odměnami, benefity.

Ve firmě nikdy nebyla prováděna analýza motivace zaměstnanců, na základě které by se dozvěděla něco o myšlenkách, pocitech a hlavně spokojenosti jejich zaměstnanců a ráda by uvítala zpětnou vazbu, která by jim pomohla v lepším motivování. Firma tímto dotazníkovým šetřením chce zlepšit motivaci všech svých zaměstnanců a eliminovat nedostatky, kterých si třeba není vědoma.

Firma PETRA spol. s r.o. by se chtěla dozvědět, jak jsou její zaměstnanci spokojeni. Za tímto účelem byl sestaven dotazník, jehož cílem bylo poznat názory všech zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti PETRA spol. s r.o. Otázky byly sestavovány tak, aby se firma dozvěděla, čím jsou její pracovníci nejvíce motivováni a co by bylo třeba ještě zlepšit.

Vytvořila jsem dotazníky, které obsahují otázky týkající se uspokojování motivačních faktorů zaměstnanců ze strany společnosti PETRA spol. s r.o.

Dotazník je rozdělen do 3 částí a má 15 otázek:

Dotazníky jsem poskytla 180 zaměstnancům, z toho se mi vrátilo 150 řádně vyplněných dotazníků. Celková návratnost dotazníku je tedy 83%. Zbytek dotazníků se buď nedal použít k vyhodnocení, nebo zkrátka nebyl vyplněn. Větší část respondentů byla od pracovníků z výroby, a od administrativních pracovníků. Zbytek respondentů byly řidiči, pracovníci v terénu (lesní mechanizátoři, a operátoři). Ke správnému zajištění dotazníku k respondentům mi výrazně pomohla firma, jelikož rozesílala tyto dotazníky emailem, které se ke mně pak navrátily v tištěné podobě. Dotazníky byly anonymní.

7.1 Analýza a vyhodnocení získaných dat

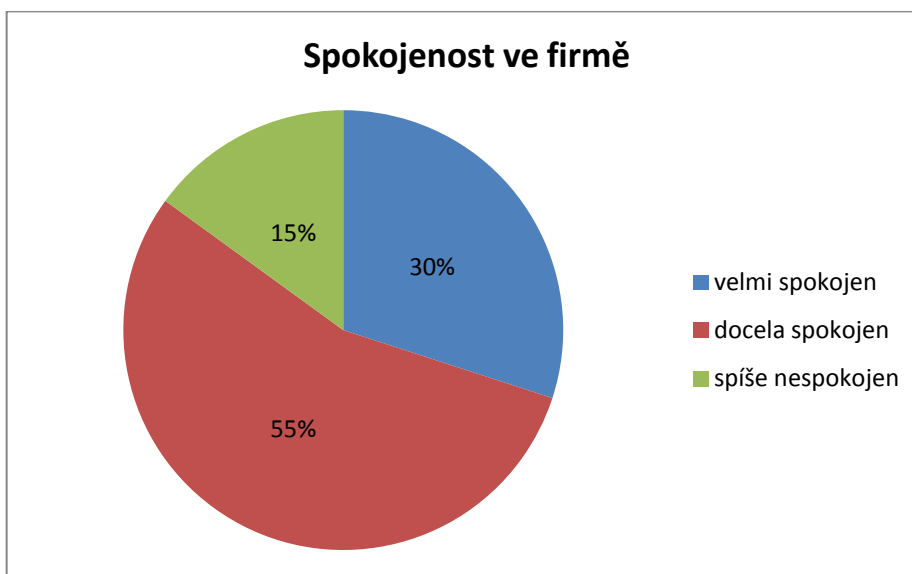
Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v grafech. Cílem tohoto šetření bylo zjištění spokojenosti pracovníků s motivačními faktory firmy, a případné navrnutí opatření, které by mohly motivaci zaměstnanců zlepšit.

7.1.1 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

V tomto oddíle otázek, měl zaměstnanec vždy uvést, jak je spokojen s motivy, které firma poskytuje. Zda je pro ně práce zajímavá, zda jsou dostatečně informováni o chodu, firmy, atd. Jak firma plní motivy k práci:

Otázka č. 1: Jste spokojeni ve firmě PETRA spol. s r.o.?

Celkové hodnocení dopadlo pozitivně. 30% zaměstnanců je ve firmě velmi spokojeno, 55% zaměstnanců je docela spokojeno, a pouze 15% je nespokojeno.

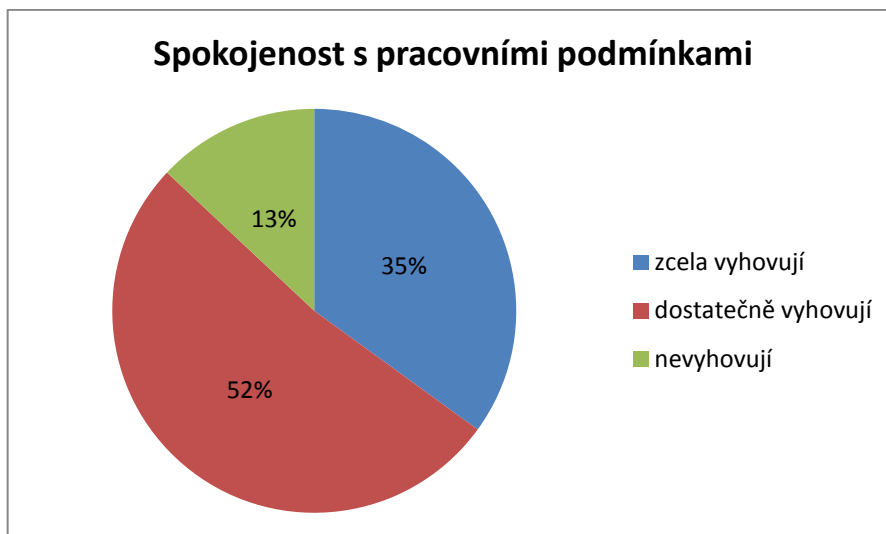


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Jste ve firmě spokojen?

Otázka č. 2: Vyhovují Vám pracovní podmínky? (vybavení pracoviště, bezpečnost práce, ochranné pracovní pomůcky)

Velmi zajímavým zjištěním je, že 35% dotázaných uvádí, že jim pracovní podmínky zcela vyhovují, 52% dotázaných odpovědělo, že jim pracovní podmínky dostatečně vyhovují, a 13% respondentů uvedlo, že jim pracovní podmínky nevyhovují.

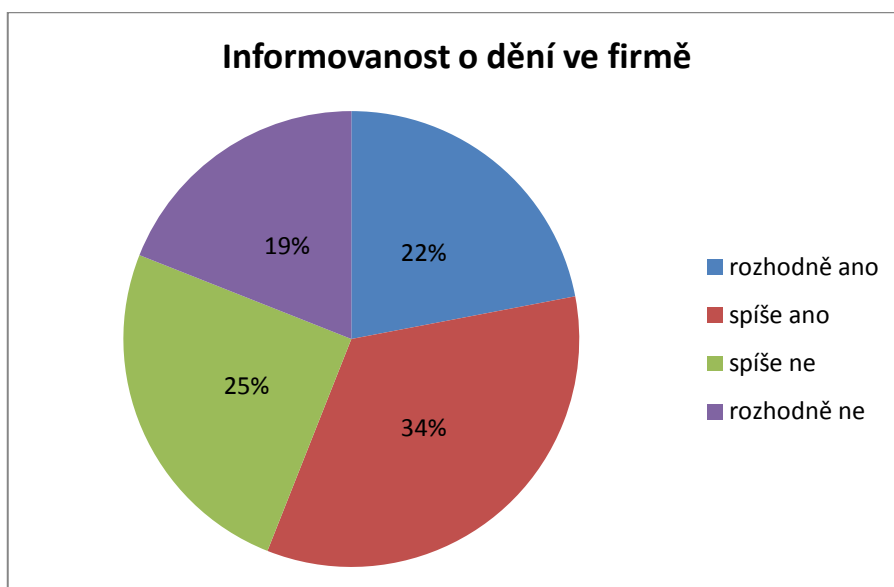


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Spokojenost s pracovními podmínkami

Otázka č. 3 Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

Co se týče informovanosti o dění ve firmě je většina respondentů spokojena. Což znamená větší polovina 56%, zatímco menší polovina 44% je nespokojena. Toto může být zapříčiněno nedostatečnou komunikací se zaměstnanci ze strany vedení, či nezájmem pracovníků o dění a chod ve firmě. Na tomto faktu by mělo vedení firmy zapracovat, protože je to hlavní část správného chodu firmy.



Zdroj: vlastní zpracování

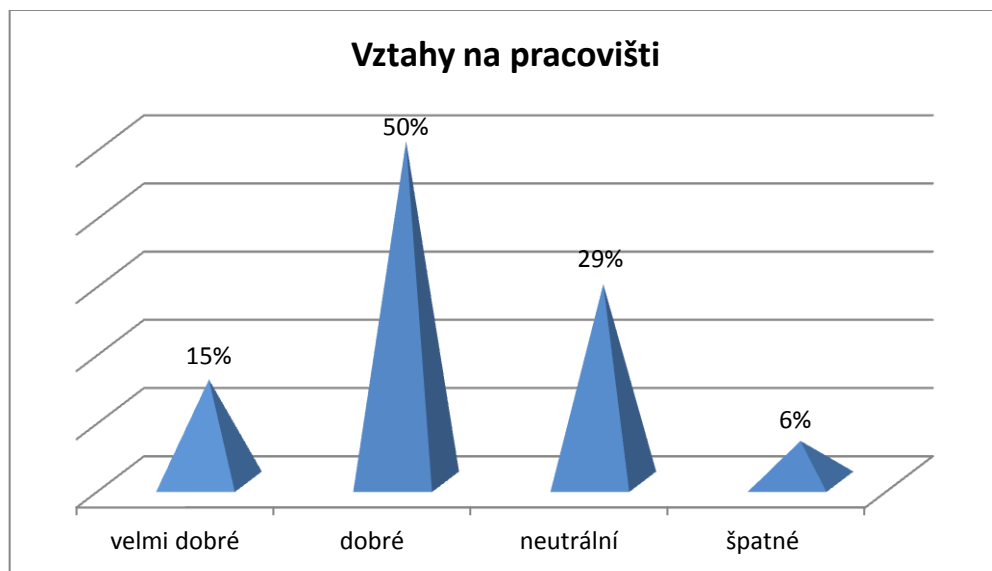
Graf 4 Informovanost o dění ve firmě

7.1.2 Motivace zaměstnanců

Otázka č. 4 Jste spokojen s mezilidskými vztahy mezi Vašimi kolegy na pracovišti?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou mezilidské vztahy na pracovišti dobré a motivující. Pokud se člověk na pracovišti necítí dobře z hlediska mezilidských vztahů, může to mít dopad na motivaci pracovníka.

15% zaměstnanců uvedlo, že mají velmi dobré vztahy na pracovišti, 50% označují tyto vztahy za dobré, ovšem 29% uvedlo, že mají vztahy na čistě neutrální úrovni, a 6% se domnívá, že vztahy v pracovním kolektivu jsou vyloženě špatné. Což vede k tomu, zamyslet se nad tímto alarmujícím stavem, a zajistit, aby pracovníci vnímali atmosféru na pracovišti zcela jinak.



Zdroj: vlastní zpracování

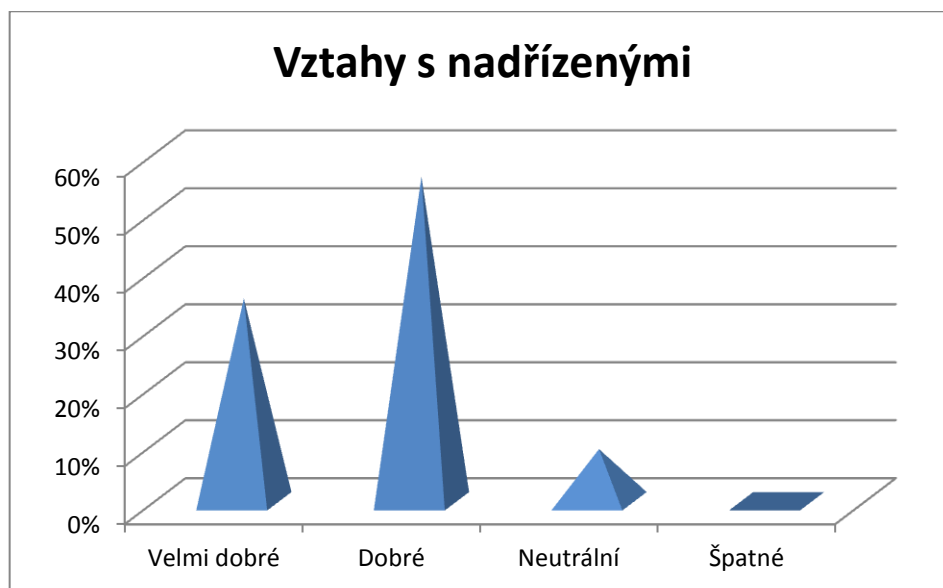
Graf 5 Vztahy na pracovišti

Otázka č. 5: Jaký je Váš vztah s nadřízenými?

Nadřízený by měl být v každodenním kontaktu se svým podřízeným. Proto je nanejvýš důležité, aby tyto dva prvky mezi sebou dobře vycházeli, bez zádrhelů, problémů a konfliktů. Správně nastavený vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem velkou měrou přispívá k dobrému chodu firmy a k větší motivovanosti zaměstnance.

Z grafu pod tímto je jasně vidět, že 35% zaměstnanců má se svými nadřízenými velmi dobré vztahy, a 56 % označují tyto vztahy za dobré. Za neutrální je považuje 9%

zaměstnanců a nikdo neoznačil vztahy se svým nadřízeným za špatné, což znamená, že pracovníci jsou spokojeni se svými nadřízenými.



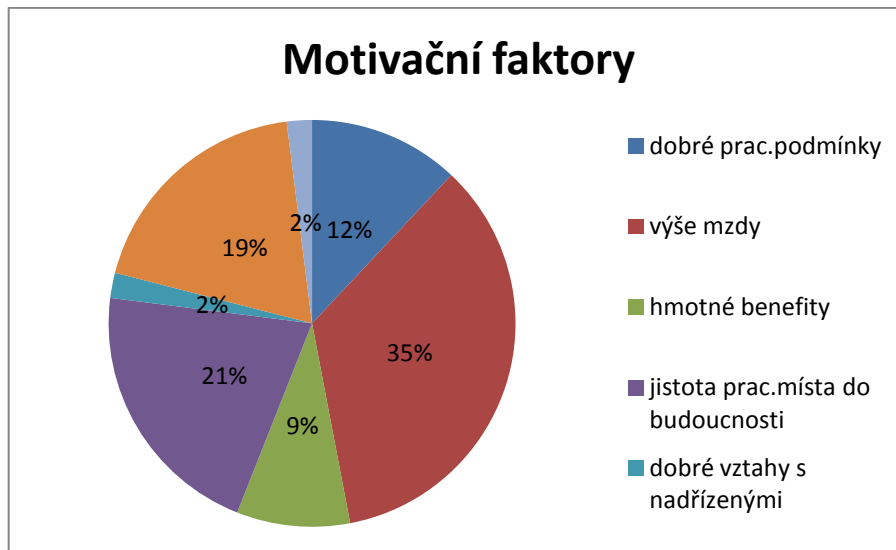
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Vztahy s nadřízenými

Otázka č. 6 se týká toho, aby zaměstnanec vybral z nabídky 3 faktory, které ho nejvíce motivují

- a) dobré pracovní podmínky
- b) výše mzdy
- c) hmotné benefity
- d) jistota pracovního místa do budoucnosti
- e) dobré vztahy s nadřízenými
- f) vztahy na pracovišti
- g) informování o strategických cílech podniku

Nejčastěji volenými odpověďmi bylo výše mzdy, jistota pracovního místa do budoucnosti, a dobré vztahy na pracovišti. Pro vyšší mzdy se rozhodlo 35% zaměstnanců, pro jistotu pracovního místa 21%, a pro vztahy na pracovišti 19%.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Motivační faktory

Otázka č. 7 se týkala toho, aby odpověděli, co je pro ně nejvíce demotivující. Nejčastěji se opakující odpověď byla: vztahy na pracovišti (42%), pocit, že nejsou ohodnoceni stejně jako ostatní, (25%), malá informovanost o dění ve firmě (10%). Na místě je určitě rozhovor s vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci.

Otázka č. 8: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečný počet zaměstnaneckých výhod?

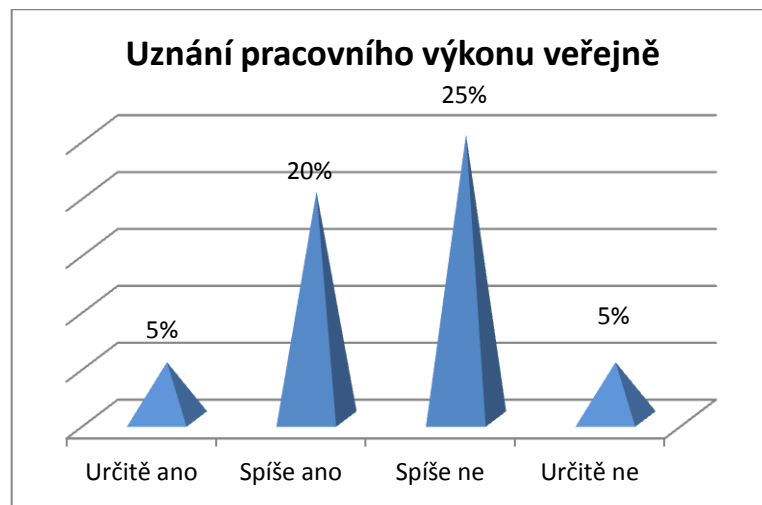
25% dotazovaných si myslí, že firma tento bod plně uspokojuje, 55% se domnívá, že je poskytuje pouze částečně, a zbylých 20% si myslí, že by firma mohla začít poskytovat více zaměstnaneckých výhod.

Otázka č. 9: Jako nejčastější zaměstnaneckou výhodu pracovníci uvádějí, že by uvítali příspěvek na penzijní připojištění (30%), volné dny, také by dále chtěli uplatnit náhradu nákladů za různé aktivity (plavání, masáže), (28%) , rádi by také uvítali příplatky za práci přesčas, za práci ve svátku nebo v sobotu a neděli.

Otázka č. 10: Dává Vám nadřízený najevo veřejné uznání pracovního výkonu?

Uznání, či pochvala je velmi významným motivačním faktorem. Zaměstnanec dostane pocit, že jeho práce má smysl, že je dobře odvedená. Nehledě na to, pokud je toto uznání provedeno veřejně. Na následující otázku odpověděli respondenti následovně: 5% určitě ano, 20% spíše ano, 25% spíše ne, a 5% si myslí , že určitě ne. V tomto bodu by se vedení firmy mělo určitě zamyslet nad tím, zda opravdu spravedlivě hodnotí všechny své

zaměstnance. Za ideální stav by se dalo považovat, kdyby negativních odpovědí bylo co nejméně.



Zdroj: vlastní zpracování

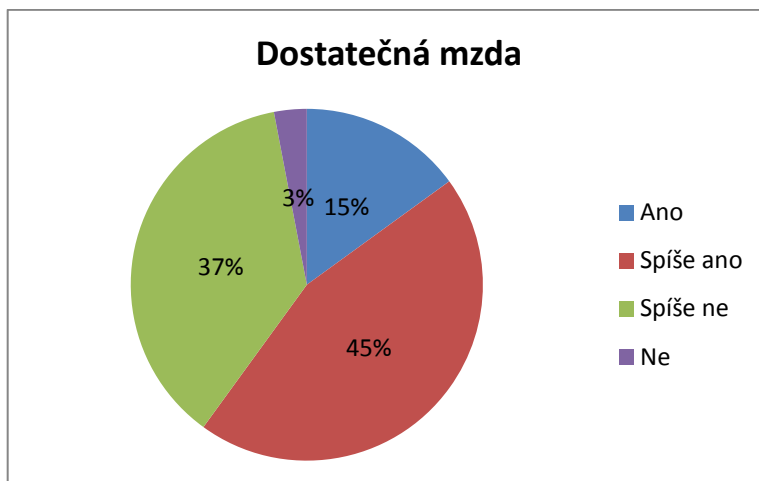
Graf 8 Uznání pracovního výkonu

7.1.3 Odměňování zaměstnanců

Poslední skupina otázek je zaměřena na odměňování zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají svou mzdu a své odměňování, ve vztahu odvedené práce, a ve vztahu vnímání spravedlnosti. Pokud vykonává svou práci s úspěchem, je možnost, že vnímá své ohodnocení buď pozitivně a je s ní spokojen, nebo si naopak může myslet, že je nedostatečně ohodnocen. Nedostatek může vést k pocitu demotivace.

Otázka č. 11: Vnímáte svou mzdu jako uspokojující ve vztahu k míře Vašich vypracovaných úkolů?

Na tuto otázku respondenti odpovídali vesměs pozitivně. Celých 15 % si myslí, že je jejich mzda zcela uspokojující, 45% si myslí, že dostatečně uspokojující. 37% uvedlo, že mzda je spíše neuspokojuje, a 3% že jejich mzda je vůbec neuspokojuje.



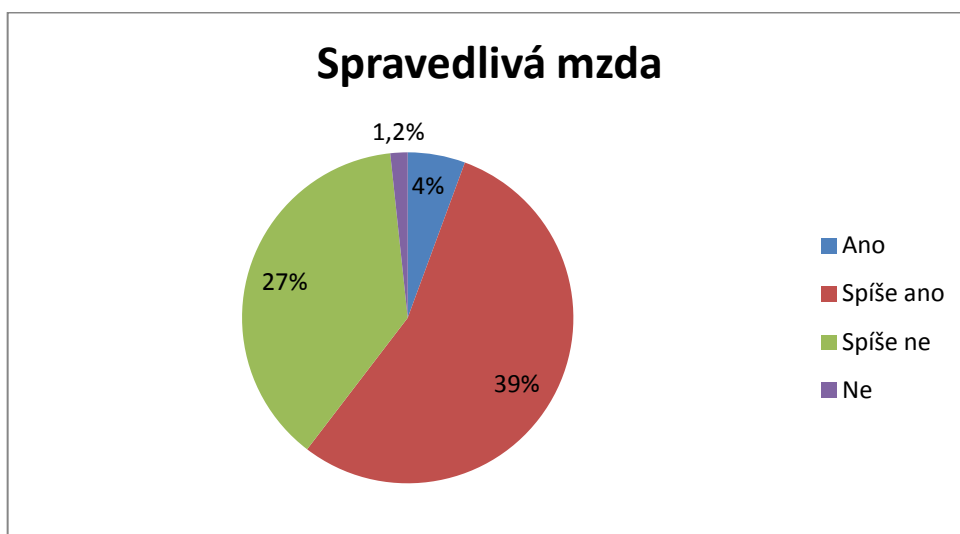
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Dostatečná mzda

Otázka č. 12: Vnímáte svou mzdu jako spravedlivou ve vztahu ke kolegům?

Smyslem bylo získat představu o tom, zda naši zaměstnanci nevnímají mezi sebou rivalitu, co se týče odměňování. Firma se snaží o spravedlivé odměňování s ohledem na to, že každé oddělení je hodnoceno trochu jiným způsobem. Nicméně výsledky dotazníků byly také velmi zajímavým zjištěním.

Pouze 4% zaměstnanců si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni. 39% je spíše spokojeno s hodnocením. Zbýlých 57 % lze vyhodnotit jako negativní, neboť si myslí, že nejsou spravedlivě odměňováni.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Spravedlivá mzda

Otázka č. 13 byla zda by zaměstnanci uvítali větší možnosti v motivování zaměstnanců. 90% respondentů se vyjádřilo pozitivně, zbylých 10% negativně.

Otázka č.14: Jste muž/žena?

Ve firmě PETRA spol. s r.o. jsou zaměstnanci více méně v rovnováze, ale i přesto počtem převažují muži. 74% muži, 26% ženy.

Otázka č. 15: Váš věk?

Firma PETRA spol. s r.o. je dynamicky se rozvíjející společnost, proto zaměstnává pracovníky mladší a střední generace. Nejvíce zastoupenou skupinou pracovníků s počtem 35% byla skupina ve věkovém rozmezí od 31 do 45 let, věkové rozmezí od 41 do 50 let 28% a ve věku do 60 let 12%. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci do 20 let a nad 60 let. Jak jde vidět z výsledků, společnost se zaměřuje na pracovníky v nejproduktivnějším věku.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

8.1 Systém hodnocení a odměňování u administrativních pracovníků

Podle získaných výsledků z provedené analýzy, vyšlo jasně najevo, že firma potřebuje nastavit systém hodnocení a odměňování u administrativních pracovníků. V této oblasti bych si dovolila navrhnout následující doporučení.

8.1.1 Assesment centrum

Jedna z možností jak jednoduše a efektivně nastavit správný systém hodnocení a odměňování administrativních pracovníků je jistě využití Assessment Centra. V teoretické části je uvedeno, v čem jsou přednosti tohoto způsobu.

Důvodem, proč navrhuji tento způsob, je časová vytiženost majitele společnosti, který nemá tolik časového prostoru k tomu, aby sám hodnotil administrativní pracovníky.

Samozřejmě je tu i odborný pracovník, který by se tomuto problému mohl sám věnovat, za využití Assessment Centra by si osvojil správné a efektivní metody, které by vedly ke správnému hodnocení a odměňování administrativních pracovníků.

Nejbližší Assessment Centrum se nachází v blízkosti sídla firmy, a to v Hodoníně. Tudíž to může být bráno jako výhoda.

Jediná nevýhoda tohoto způsobu je to, že bývá velmi nákladný jak po finanční tak i po časové stránce.

8.1.2 Formální metoda hodnocení, tvorba hodnotícího formuláře

Nejlepší a nejjednodušší způsob, jak sestavit správný a efektivní systém hodnocení a odměňování je podle mě následující.

Stanovit si formální metodu, která bude odpovídat požadavkům společnosti. Za tuto metodu bych navrhla vytvoření hodnotícího formuláře, prováděný odborným pracovníkem.

Odborný pracovník by byl pověřen provádět půlročně kontrolu svých podřízených formou hodnotícího formuláře, jehož výsledky by byly předávány dále majiteli firmy. Majitel firmy by následně shledal podle výsledků formuláře, schopnosti a kvality jednotlivých administrativních zaměstnanců, a podle vytvořené stupnice kritérií je finančně ohodnotil.

- **Výhody formálního hodnocení pomocí hodnotícího formuláře**

Vytvoření hodnotícího formuláře významně pomůže ke zlepšení systému hodnocení a odměňování administrativních pracovníků ve firmě PETRA spol. s r.o.

Výhodou je jistě to, že hodnocení bude probíhat pravidelně vždy jednou za měsíc, firma bude mít písemné podklady pro souhrnné půlroční ohodnocení, v rámci kterého bude zaměstnanec odměněn.

Další výhodou je to, že zaměstnanec bude vědět, jak je jeho pracovní výkon posuzován nadřizovým, a co by ještě mohl zlepšit, či naopak jaké chyby eliminovat.

K další výhodě je nutné přiřadit také to, že majitel firmy bude mít získané výsledky z hodnotícího formuláře přímo písemně vyhodnocené, a také mu významně pomohou jako podklad k odměnění pracovníka, k jeho pochvale či pokárání.

Je nutno také podotknout, že finanční náročnost na tiskopisy je téměř zanedbatelná, náklady firmy budou na vytisknutí hodnotícího formuláře kolem 5,70 Kč, jelikož každý pracovník bude potřebovat 3 strany, a cena za A4 černobíle se pohybuje od 1,90 Kč / ks.

Tvorba samotného hodnotícího formuláře

Pro sestavení formuláře je nutno odpovědět si na následující otázky:

Kdo se bude hodnotit? Co se bude hodnotit? Kdy se bude hodnotit? Kdo bude hodnotit?
Jak budou výsledky prezentovány?

Na tyto otázky si pojděme jednoduše odpovědět.

Hodnoceným se stává administrativní pracovník ve společnosti PETRA spol. s.r.o.

Hodnotit se bude kvalita a množství odvedené práce, iniciativa a vlastní nápady, schopnost dokončení práce včas, dodržování termínů, spolehlivost, organizační schopnosti, komunikační dovednosti, a bezproblémovost zaměstnance.

Hodnocení bude probíhat pravidelně, to znamená jednou za půl roku. Hodnotitel může být jak odborný pracovník, (což se mi jeví jako vhodnější z důvodu časové náročnosti), nebo i majitel firmy.

Výsledky budou prezentovány majiteli firmy, který následně rozhodne, podle hodnotícího formuláře, jak, či vůbec zaměstnance ohodnotit.

Půlroční hodnotící formulář se bude skládat z následujících částí:

- identifikační údaje (jméno a příjmení, pracovní pozice)
- zhodnocení pracovních výsledků odborným pracovníkem (hodnotící stupnice)
- sebehodnocení pracovních výkonů zaměstnance podle jeho vlastního názoru
- vyhodnocení výsledků hodnocení (provádí odborný pracovník)
- běžné náležitosti (podpis hodnotitele i hodnoceného, datum)

Hodnocení bude probíhat formou tzv. hodnotící stupnice, která má 5 hodnotících bodů.

Slovně je následující:

- 1 bod nedostatečně
- 2 body dostatečně
- 3 body průměrně
- 4 body velmi dobře
- 5 bodů výborně

Nejnižší počet, který je brán jako ještě vyhovující, je 5bodů. Nejvyšší počet bodů, což znamená nadprůměrně schopného zaměstnance je počet 30.

Hodnotící slovní škála podle počtu dosažených bodů je uvedena takto:

30 – 25 bodů = nadprůměrně vyhovující zaměstnanec

24 – 21 bodů = velmi dobře vyhovující zaměstnanec

19 – 15 bodů = průměrně vyhovující zaměstnanec

14 – 10 bodů = velmi málo vyhovující zaměstnanec

9 – 5 bodů = nevyhovující zaměstnanec

Na základě zjištěného počtu bodů, si vedení firmy může rozmyslet, jak s výsledky naložit. Je třeba ale uvést, že pokud firma má pracovníky, kteří dosahují v hodnotící škále nejmenší ho počtu bodů, je určitě alarmovat na poplach. Každá firma chce mít skvělé pracovníky, kteří ji zajistí plynulý a úspěšný chod organizace.

Tento hodnotící formulář nemusí být nutně jen výstupem pro finanční ohodnocení pracovníků. Firma by mohla zvážit i možnosti jak lépe využít potenciál pracovníka, zda je třeba více motivovat nebo rozvíjet schopnosti zaměstnanců, zda si pracovníka ponechat, nebo s ním ukončit pracovní styk.

Důležité je říci, že firma mnohem lépe využije toto formální hodnocení, ať už z hlediska archivace, nebo přehledného systému, který jí zajistí plynulý chod organizace.

Výši finančního ohodnocení by mohla firma stanovit následujícím způsobem:

30 – 25 bodů = nadprůměrně vyhovující zaměstnanec. Pokud bude zaměstnanec za půlroční hodnocení dosahovat takto dobrého hodnocení, dovolila bych si navrhnout odměnu ve výši 1000 Kč.

24 – 21 bodů = velmi dobře vyhovující zaměstnanec. Pokud bude zaměstnanec za půlroční hodnocení dosahovat takového hodnocení, dovolila bych si navrhnout odměnu ve výši 500 Kč.

19 – 15 bodů = průměrně vyhovující zaměstnanec. Pokud bude zaměstnanec za půlroční hodnocení dosahovat takového hodnocení, dovolila bych si navrhnout odměnu ve výši 200 Kč.

14 – 10 bodů = velmi málo vyhovující zaměstnanec. U tohoto typu zaměstnance bych peněžní částku nepřidávala, spíše bych se snažila eliminovat jeho nedostatky, a snažit se ho více motivovat. Viz individuální rozhovor.

9 – 5 bodů = nevyhovující zaměstnanec. Opět bych navrhla rozhovor s vedoucím, zda je výhodné mít v podniku takto málo efektivního zaměstnance.

Navrhnutý hodnotící formulář najdete v seznamu příloh pod pojmenováním P I.

8.2 Návrh na zlepšení motivačního systému u všech pracovníků firmy

PETRA spol. s r.o.

Dotazníkové šetření mi poskytlo následující výsledky. Podle zaměstnanců firmy PETRA spol. s r.o. mají stejný názor na motivační systém jako já. A to sice že tento motivační systém je až s pár výjimkami na dobré úrovni. Ale i přesto jsou tu různé slabší místa, které vyžadují zvýšenou pozornost a nápravu. Následující část práce tedy věnuji návrhům, jak motivaci ve firmě PETRA spol. s r.o. ještě zvýšit.

- Nespokojenost s informovaností

Velké procento zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno s informovaností o dění ve firmě. Velmi důležitou složkou je aby každý pracovník věděl, co se ve firmě událo, jaké budou její další kroky do budoucna, a aby nevznikaly komunikační šumy. Proto navrhuji, aby ve firmě byl vytvořen informační server, který by zajistil, aby se ke všem zaměstnancům

dostávali aktuální informace. Každému zaměstnanci by bylo přiděleno heslo, které by ho opravňovalo vstoupit do této „sítě“. O aktuálnost a správu sítě by se měl starat pověřený pracovník, který by měl právo doplňovat informace. Tento způsob by byl nejideálnějším krokem k napravení toho, aby se zaměstnanci cítili více informováni.

Alternativní možností k této variantě například z důvodu nákladnosti na vytvoření této sítě, by mohlo být i to, že by pověřený pracovník sepisoval měsíční „report“, který by pak mezi zaměstnance rozesílal formou emailů.

Pokud bude zaměstnanec informován, bude cítit i větší podílení se na tvorbě firmy a bude tím více motivován.

- Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci také pocítovali nedostatek zaměstnaneckých výhod. Mezi nejčastější odpovědi patřilo, že by pracovníci uvítali více možností, jako jsou příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na volnočasové aktivity, nebo více dní dovolené.

Určitě bych navrhla systém kafetérie, což znamená, že je to flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, aby si každý pracovník mohl zvolit, co mu nejvíce vyhovuje. Tento krok ze strany vedení dá zaměstnanci výrazně najevo, že má o své zaměstnance zájem.

- Spravedlnost v odměňování

U tohoto bodu respondenti odpovídali také víceméně negativně. Je nutné si uvědomit, že každé oddělení je hodnoceno a odměňováno jinak. U administrativních pracovníků se tento jev eliminuje jedině tak, že bude nastaven správný systém hodnocení a odměňování.. Správným nastavením hodnotícího systému se zaručí to, že zaměstnanec bude vědět, že je na každého pracovníka pohlíženo stejně, a bude mít pocit jistoty.

- Mezilidské vztahy

Zaměstnanci v PETRA spol. s r.o. hodnotili mezilidské vztahy spíše neutrálním dojmem, či dokonce až špatným. Je to dáno tím, že pracovníci zastávají názor „každý sám za sebe“. Proto je velmi důležité, aby se vedení snažilo utužovat pracovní kolektiv. Ať už různými akcemi, či různými úkoly, které posilují týmového ducha. S tímto bodem by mohl výrazně pomoci team – building. Velmi důležitým krokem je aby vedení firmy, také veřejně uznalo dobrý výkon zaměstnance, v tomto by mohlo pomoci na příklad zavedení nějaké soutěže ve smyslu „Zaměstnanec roku“.

ZÁVĚR

V dnešní době je pro podnik velmi důležité, zaměřovat svou pozornost na své lidské zdroje. Podnik by měl znát svého zaměstnance, jeho schopnosti, kvality, požadavky, potřeby. Proto by si měl podnik stanovit cíle, které se bude snažit společně se svým zaměstnancem dosáhnout.

Důležité je pak obrátit svou pozornost na rozvíjení personálního oddělení. Organizace by měla usilovat o schopné, a motivované pracovníky, kteří budou zajišťovat plynulý chod organizace.

Faktorem, který významně pomáhá firmě ve svém personálním řízení, je jistě systém hodnocení a odměňování pracovníků.

Správně nastavený systém je velice prospěšná a efektivní cesta k tomu, jak mít spokojené a motivované zaměstnance a z toho následně firma těží výhody. Výsledky tohoto hodnocení výrazně pomohou firmě s poznáním svého zaměstnance, jeho potenciálu a schopnostech, firma se naučí jak lépe využívat zaměstnance a jak ho více motivovat.

Tato bakalářská práce byla rozdělena na dvě části.

Teoretická část byla předpokladem pro část praktickou. Byly zde uvedeny literární zdroje, ze kterých bylo čerpáno, pro napsání praktické části. Teoretická část se zabývala pojmy jako: systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, personální oddělení, motivace zaměstnanců.

V praktické části byla představena společnost, její historický vývoj, činnosti, jakými se firma zabývá. Dále zde byla vypracována analýza stávajícího systému odměňování a hodnocení administrativních pracovníků. Na základě výsledků analýzy byl systém vyhodnocen, byly shledány jeho nedostatky. V další části práce bylo navrženo, jak systém zlepšit.

Jelikož ve společnosti neprobíhal u administrativních pracovníků žádný formální systém hodnocení a odměňování, bylo nutné se zaměřit na tuto oblast a pomoci firmě s řešením tohoto problému. V další fázi je dotazníkové šetření, které nám poskytlo přehled o motivovanosti zaměstnanců ve firmě. V poslední části práce jsou návrhy a doporučení, jak zlepšit tyto body. Cílem společnosti bylo získat efektivní systém odměňování a hodnocení u administrativních pracovníků a získání zpětné vazby ohledně spokojenosti jejich zaměstnanců. Díky této bakalářské práci byl cíl jistě naplněn. Využití této metody jistě

povede ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců, a ke zlepšení systému odměňování a hodnocení u administrativních pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Handbook of human resource management practice*. 11. vyd. Londýn: Kogan, 2009. 979 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
3. ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 3.vyd. Praha: Computer press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
6. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
8. GREGAR, Aleš. *Personální řízení I*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
9. *Human Resources Management: časopis vydavatelství Economica*. Praha: Economica, a.s., 2013. ISSN 1801-4690.
10. *Jak motivovat zaměstnance*. In: *Filozofie úspěchu* [online]. 2014 ccit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd.3. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd.1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-006-5.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. ISBN 80-7318-077-4.
14. MIKULÁŠTÍK, M. *Psychologie v managementu a podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 263 s. ISBN 80-7318-193-2.

15. Moderní řízení: časopis vydavatelství Economica. Praha: Economica, a.s., 2013. ISSN 0026-8720.
16. *Personální management*. In: Personální Info [online]. 2014[cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://personalni.blogspot.cz/2011/06/personalni-management-podniku.html>
17. STEPHEN, R., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
18. STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: podnikový personální management řízení lidských zdrojů personální práce*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
19. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
20. www.stainerconsulting.cz [online]. 2003 [cit. 2014-08-05]. Definice teorie spravedlnosti. Dostupné: http://www.stainerconsulting.cz/poradenství/clanek_motivace.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

LČR Lesy České republiky

OHSAS Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification (Správná péče o les)

s. p. Státní podnik

s.r.o Společnost s ručeným omezeným

tj. Tj.

Tzn. „to znamená“

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 2 Logo společnosti	30
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Složení zaměstnanců ve firmě PETRA spol. s r.o.....	33
Graf 2 Jste ve firmě spokojen?	39
Graf 3 Spokojenost s pracovními podmínkami	40
Graf 4 Informovanost o dění ve firmě	40
Graf 5 Vztahy na pracovišti	41
Graf 6 Vztahy s nadřízenými	42
Graf 7 Motivační faktory	43
Graf 8 Uznání pracovního výkonu.....	44
Graf 9 Dostatečná mzda.....	45
Graf 10 Spravedlivá mzda	45

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh hodnotícího formuláře pro administrativní zaměstnance firmy PETRA spol. s r.o.
- P II Návrh sebehodnotícího formuláře pro administrativní zaměstnance firmy PETRA spol. s r.o.

**PŘÍLOHA P I: NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE PRO
ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCE FIRMY PETRA SPOL. S R.O.**

Jméno a příjmení:	Pracovní pozice:	Období:
Hodnotitel posuzuje pracovní výsledky u těchto kritérií:		
Kritérium	Hodnocení	
Kvalita a množství odvedené práce	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Iniciativa a vlastní nápady	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Spolehlivost	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Organizační schopnosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Komunikační dovednosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Motivační schopnosti	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Plnění úkolů do stanoveného termínu	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Dodržování pravidel organizace	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
Flexibilita, ochota k plnění úkolů	Počet bodů: 1 2 3 4 5	
<p>Tuto část formuláře vyplňuje přímý nadřízený. U každého kritéria zakroužkujte počet bodů. 1 bod nedostatečně, 2 body dostatečně, 3 body průměrně, 4 body velmi dobře, 5 bodů výborně. Pokud je třeba doplnit popis, pište do kolonky k počtu bodů.</p>		

Celkový dosažený počet bodů:

Dosažený počet bodů

30 - 25 bodů = nadprůměrně vyhovující zaměstnanec

24 – 21 bodů = velmi dobře vyhovující zaměstnanec

19 – 15 bodů = průměrně vyhovující zaměstnanec

14 – 10 bodů = velmi málo vyhovující zaměstnanec

9 – 5 bodů = nevyhovující zaměstnanec

Slovně ohodnocen jako:

Zaměstnanec je obeznámen s výsledky vyhodnocení. Na základě vyhodnocených kritérií zaměstnanec s výsledky:

- Souhlasí zcela bez výhrad
- Souhlasí s těmito výhradami:
- Nesouhlasí

Toto hodnocení proběhlo dne:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:

PŘÍLOHA P 2: NÁVRH SEBEHODNOTÍCIHO FORMULÁŘE PRO ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANCE FIRMY PETRA SPOL. S R.O.

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení:

Období:

Zodpovězte následující otázky:

- 1) Myslíte si, že za období XY jste odvedl kvalitně odvedenou práci?
- 2) Splnil jste za období XY pokaždé práci včas?
- 3) Dosáhl jste v uplynulém období Vašich předem stanovených cílů?
- 4) Napište, co byste ve svém pracovním výkonu za uplynulé období chtěl zlepšit.
- 5) Jaké máte návrhy ke zlepšení Vaší motivace do příštího období?
- 6) Jaké změny by Vám pomohly k lepšímu pracovnímu výkonu?
- 7) Názory a připomínky k Vaší práci do příštího období.

Sebehodnocení proběhlo dne:

Podpis zaměstnance: