

Hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti DHL (Czech republic) s. r. o.

Lukáš Batík

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš BATÍK**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti
DHL (Czech republic) s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se ke zvolenému tématu.**
2. **Získejte informace o firmě a proveďte marketingový výzkum.**
3. **Analyzujte získané informace z odborných literatur a informace ze zvolené společnosti.**
4. **Navrhněte a doporučte vhodné vylepšení dosavadního systému hodnocení a odměňování, které povedou ke zvýšení podnikových výsledků.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

[2] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů v Evropě. 1. vyd. Praha : HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

[3] STÝBLO, Jiří. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha : Edition Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

[4] WAGNEROVÁ, E., ŠEBESTOVÁ, J. Podnikání v malé a střední firmě. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 221 s. ISBN 978-80-7248-441-6.

[5] URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací Manažera. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

9. října 2009

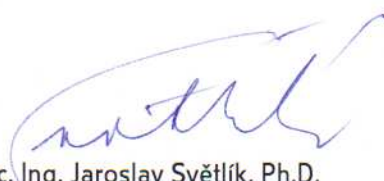
Termín odevzdání bakalářské práce:

11. prosince 2009

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009


PaedDr. Josef Rydlo
* zast. děkanka



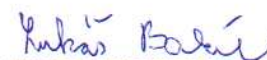

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
* zast. vedoucí katedry

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⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji 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 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ 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.

Ve Zlíně 6. 11. 2009


.....

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 nevýdělečně 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 vzdělávacího 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.

(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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části popisují motivaci, faktory, které ji ovlivňují, kritéria, metody a důvod hodnocení pracovníků, systém odměňování a mzdovou politiku v České republice. V praktické části stručně charakterizují poslání společnosti DHL (Czech republic) s. r. o. a její historii. Popisují personální činnost této společnosti, popisují zaměstnanecké programy, hodnotící metody a organizaci hodnocení pracovníků v praxi.

Klíčová slova:

Motivace, hodnocení, systém odměňování, personalistika, hodnotící metody, kritéria hodnocení, vzdělání, rozvoj, mzdová politika.

ABSTRACT

Bachelor thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the motivation, the factors affecting it, criteria and methods for the assessment of workers, pay system and wage policy in the Czech Republic. The practical section briefly characterizes the mission DHL (Czech Republic) s.r.o. and history of DHL. I describe personal activities of the company, employee programs, assessment methods and organization of the workers in practice.

Keywords:

Motivation, evaluation, remuneration system, personnel management, evaluation methods, evaluation criteria, education, development, wage policy.

Poděkování

Rád bych velmi poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce
paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D.
za cenné rady a připomínky, které mi při vypracování bakalářské práce poskytla.

Touto cestou chci také poděkovat odbornému poradci mé bakalářské práce
panu Tomáši Zaorálkovi
za jeho vedení, cenné rady a zkušenosti, které mi při vypracování poskytl
a děkuji také všem kurýrům, kteří vyplnili mé dotazníkové šetření.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJEM MOTIVACE A JEHO VYJÁDŘENÍ	12
1.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ NA PRACOVIŠTI	13
1.2 FAKTORY SNIŽUJÍCÍ MOTIVACI PRACOVNÍKŮ	14
1.2.1 Nástroje, které negativně ovlivňují motivaci pracovníků:	14
1.3 JAK SPRÁVNĚ POSTUPOVAT PŘI MOTIVACI PRACOVNÍKŮ?	14
1.3.1 Motivace je vždy do určité míry individuální.	16
1.3.2 Nástroje, které pozitivně ovlivňují motivaci pracovníků:	16
1.4 MANAŽERSKÝ MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP	16
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.1 HODNOTITEL, JEHO ZÁCVIK A PŘÍPRAVA	18
2.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.3 DŮVOD HODNOCENÍ	21
2.4 PRACOVNÍ VÝKON PRACOVNÍKŮ A JEHO HODNOCENÍ	21
2.4.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu používaných v současném managementu	22
2.5 INDIVIDUÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	23
2.6 PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ	24
3 ODMĚŇOVÁNÍ	26
3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	26
3.2 ŘÍZENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	27
3.3 STRUKTURA MZDOVÉHO SYSTÉMU	28
3.3.1 Časová mzda	28
3.3.2 Úkolová mzda	28
3.3.3 Podílová mzda	29
3.3.4 Smíšená mzda	29
3.4 MĚSÍČNÍ MZDA, JEJÍ VÝPOČET A DŮLEŽITÉ POJMY	29
II ANALYTICKÁ ČÁST	32
4 ORGANIZACE DHL	33
4.1 ODPOVĚDNOST FIRMY DHL VŮČI SPOLEČNOSTI JAKO CELKU	33
4.2 HISTORIE DHL	34
4.3 SPOLEČNOST DHL V ČESKÉ REPUBLICE	35
5 LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI DHL	37
5.1 ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
5.1.1 Oddělení vzdělání a rozvoje	38
5.1.2 Oddělení nábory a HR procesů	38
5.1.3 Oddělení odměňování a personalistiky	38
5.2 PROGRAMY URČENÉ KE ZLEPŠENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	39
5.2.1 NÁPADY SE VYPLATÍ	39
5.2.2 ZAMĚŠTNANEC ROKU	41

5.2.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	42
5.3	PERSONALISTIKA.....	42
5.3.1	MOTIV8.....	43
5.3.2	BSC	44
5.3.3	Hodnocení 360°.....	46
5.4	MZDOVÁ POLITIKA.....	47
5.4.1	Mzdy a odměňování.....	47
6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI S HODNOCENÍM A ODMĚŇOVÁNÍM KURÝRŮ V DHL.....	50
6.1	METODA ŠETŘENÍ.....	50
6.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	51
7	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	57
	ZÁVĚR	59
	RESUME	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

V moderním pojetí managementu si podniky stále více uvědomují, že pro jejich úspěšné fungování potřebují v první řadě kvalitní řízení lidských zdrojů. Práce se zaměstnanci je dnes jedna z nejdůležitějších aktivit firem.

Oddělení lidských zdrojů přímo ovlivňuje image firmy, tvoří personální politiku společnosti, nabírá novou pracovní sílu a dále s ní pracuje. Podniky si uvědomují, že lidská pracovní síla je v současnosti nejdražší zdroj. Proto by zaměstnanci v oddělení lidských zdrojů měli být schopní manažeři, kteří dokáží vhodně vybírat, přijímat, motivovat, hodnotit a odměňovat své podřízené.

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral problematiku hodnocení a odměňování pracovníků. Tyto dvě činnosti také spadají do zodpovědnosti oddělení lidských zdrojů. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části chci obecně vysvětlit důležitost motivace pracovníků při každodenním pracovním výkonu, dále správné hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců a také možnosti odměňování. V praktické části této práce srovnávám získané teoretické informace přímo v praxi u společnosti DHL (Czech republic) s. r. o.

V závěru mé práce provádím a vyhodnocuji dotazníkové šetření. Pro šetření jsem si vybral pozici kurýra. Tato pozice je mi nejbližší, protože jsem působil jako kurýr brigádně při vysoké škole. Myslím si, že tato pozice je velmi důležitá, protože prostřednictvím kurýrů dosahuje firma DHL svých cílů a požadovaných výsledků. Po důkladném zpracování dotazníkového šetření se snažím o vysvětlení výsledků a možná doporučení.

Cílem této práce je tedy analýza problému motivování zaměstnanců, hodnocení jejich pracovního výkonu a v neposlední řadě také finanční odměňování za předvedený pracovní výkon. Myslím si, že bez dobré motivace nemůže žádný zaměstnanec dosáhnout dobrého hodnocení. Naopak, bez dobrého hodnocení a odměňování není zaměstnanec dostatečně motivován, aby vykonával co nejlépe svou práci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MOTIVACE A JEHO VYJÁDŘENÍ

Motivace může být popisována jako proces, který vede každého člověka k dosahování jeho vlastních cílů a uspokojování potřeb. Tyto cíle a potřeby jsou různorodé, jelikož každá osobnost má jiné priority a chce dosáhnout něčeho jiného. Motivace ovlivňuje a navádí směrem, kterým by se člověk měl dát, aby dosáhl uspokojení a těchto stanovených cílů. Motivace by se dala pochopit i jako řízení sebe sama.

Člověk může mít mnoho různorodých potřeb. Základní hierarchii potřeb popsal v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Hierarchii těchto pěti základních potřeb zobrazuje Maslowa pyramida potřeb. Podle jeho teorie má člověk pět základních potřeb, které jsou řazeny od nejnižších po nejvyšší.

- Fyziologické potřeby – jsou důležité pro přežití člověka – voda, vzduch, spánek, potrava apod.
- Potřeba jistoty a bezpečí – zaměstnání, rodina, zdraví.
- Sociální potřeby – láska, přátelství.
- Potřeby uznání a ocenění – uznání ostatních a respekt.
- Potřeba sebeaktualizace – inspirace, naplnění cílů jednotlivce. [1]



Obr. 1. Maslowa pyramida potřeb [2]

Motivace je velmi rozsáhlý pojem ovlivněný mnoha faktory, jako jsou například radost, zvědavost, touha, očekávání, zájem či potřeba, které ovlivní člověka, aby něco udělal nebo raději nedělal vůbec. Důvody, proč se člověk rozhodne něco udělat, se nazývají motivy nebo také pohnutky. Motivы vedou člověka k řešení činností a jednání, které uspokojí potřeby. Mezi nejznámější motivy patří vrozené (spánek, potrava, domov, bezpečí) a získané (láska, vzdělání, zaměstnání, uznání). [3]

1.1 Motivace pracovníků na pracovišti

Pokud dokáží vedoucí pracovníci správně motivovat své podřízené, mohou nejen zvýšit jejich výkon, ale také eliminovat problémy s nízkou kvalitou práce, nedostatečným zapojením do pracovního procesu či zbavováním se zodpovědnosti. Správné motivování pracovníků ovšem patří mezi nejsložitější manažerské úkoly, při kterých se často vedoucí pracovníci dopouštějí hrubých chyb. Mezi ty nejzákladnější chyby patří beze sporu špatná vertikální komunikace nadřízených s podřízenými. Motivaci zaměstnanců ovlivňuje všem známé nepsané pravidlo, že lidé se chovají k podniku podobným způsobem, jak vnímají, že se podnik chová k nim samotným. Manažeři by měli vzbudit u pracovníků zájem o vykonávanou práci. Při dostatečném zájmu zaměstnance o práci se zvyšuje produktivita práce a může vést i k faktu, že řešení zadávaných úkolů se stane zálibou pracovníka.

Ačkoli motivace není jen správné odměňování za pracovní výkon, je finanční stránka pro motivaci pracovníků velmi důležitá. Těžko si dokáže podnik udržet i dobrého zaměstnance bez odpovídajícího finančního ohodnocení. Podnik by měl s těmito zaměstnanci jednat jako s odborníky na danou činnost a podle toho si také s nimi udržovat velmi dobrý vztah. Mezi důležité motivační faktory na pracovišti patří jistě různorodost a zajímavost zadaných úkolů, kde pracovníci mohou naplno využít svých dovedností a zkušeností. Někdo rád vykonává svou práci samostatně a přebírá za ni zodpovědnost, jiný naopak raději spolupracuje v kolektivu svých kolegů.

1.2 Faktory snižující motivaci pracovníků

Problémy s poklesem motivace u zaměstnanců jsou často spojovány s vyšší finančního ohodnocení. Každému ze zaměstnanců by mělo být umožněno, aby si své ohodnocení mohl přímo ovlivňovat svými výkony. To znamená, že pracovník může mít pohyblivou mzdu. Aby nedocházelo ke snižování výkonnosti a motivace, musí být stanovený úkol, jeho doba zpracování a cíl zadaného úkolu jasný a dosažitelný. Je chyba, když motivaci vnímá manažer či podnik jen jako odměňování pracovníků. Z toho důvodu dochází k tomu, že dalším faktorům motivace není kladena téměř žádná další pozornost. Na pracovišti mohou nastat konflikty mezi zaměstnanci, špatná komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, nedůvěra mezi kolegy, pocit ze zbytečně vynaložené práce, což všechno přímo ovlivňuje pracovní výkonnost a hlavně vede k poklesu motivace zaměstnanců. [4]

1.2.1 Nástroje, které negativně ovlivňují motivaci pracovníků:

- často se měnící cíle organizace
- cíle nesplňující marketingová kritéria
- rozdíl mezi sliby a výkony
- zatajování důležitých informací o organizaci
- nedůvěra zaměstnanců k organizaci
- nespravedlivé hodnocení pracovníků
- nesprávné využití motivačních faktorů
- využití nesprávných motivačních faktorů v konkrétních situacích
- nedostatečně schopný nadřízený
- nedostatečný prostor pro kreativitu

1.3 Jak správně postupovat při motivaci pracovníků?

Obecně lze říci, že motivace zaměstnanců je vždy odpovědností konkrétního nadřízeného. Manažeré tedy mají hlavní vliv na pracovníky a musí ho dokonale využít. Nadřízený by měl mít schopnost jednat se svými podřízenými přímo a otevřeně, jeho hodnocení by mělo být spravedlivé a měl by vytvořit pro zaměstnance takové prostředí,

aby jejich výkon byl dostatečně efektivní, povzbuzovat pracovníky při zadaných úkolech a vést je k vzájemné odpovědnosti a spolupráci.

„Správnou cestu k motivaci pracovníků můžeme shrnout do tří bodů:

- Pracovníci se zpravidla chovají podle toho, co jejich nadřízení „odměňují“.
- K dosažení vyššího výkonu pracovníků slouží lépe „pozitivní“ motivační metody než „negativní“ metody.
- Motivace je vždy do určité míry individuální – co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní“. [4, s. 49]

Pracovníci se chovají podle toho, co jejich nadřízení „odměňují“. Pokud se včas a úspěšně podaří nadřízenému toto pravidlo pochopit, ušetří si mnoho času strávených nad řešením krizových situací a zbytečné práce navíc. Toto pravidlo je nejspíš jedno z nejdůležitějších článků motivace. Ačkoli se může zdát velmi jednoduché, není to tak. Motivací není jen finální odměna za provedený úkol. Motivačně působí i například průběžné hodnocení, pochvala, kritika, možnost povýšení, benefity apod. Pokud tedy nadřízený pozoruje na zaměstnancích nedostatečný zájem o provedení konkrétního úkolu, nemusí to vždy být tím, že na ně nepůsobí motivační faktory. Důvodem může být, že nadřízený neumí tyto motivační faktory dobře využít a nebo nejsou v souladu s cílem zadaného úkolu.

Proto se musí manažer odpovědný za své podřízené naučit rozpoznávat, jak správně využít motivační faktory. Vedoucí pracovník si například nemůže dovolit dát stejnou odměnu zaměstnancům, kterým byl zadán stejný pracovní úkol a výsledek zadaného úkolu jednoho zaměstnance byl o poznání kvalitnější, než výsledek toho druhého. K dosažení vyššího výkonu pracovníků je lepší využít „pozitivní“ motivační faktory.

Způsoby motivace využitelné nadřízeným směrem k podřízeným jsou zdánlivě jednoduché. Známe je všichni již od doby, kdy jsme byli děti. Jsou to odměna a trest. V pracovním prostředí je ovšem doporučeno využívat spíše pozitivní motivace, do které lze zahrnout pochvala, povýšení, benefity, odměny apod. Samozřejmě je tu i možnost využití negativní motivace jako je finanční pokuta, snížení platu, zbavení vyššího postu a přesun na méně oceňovanou práci nebo propuštění.

1.3.1 Motivace je vždy do určité míry individuální.

Tak, jak má každý z nás své zvyky, záliby a postoje, tak také na každého z nás působí jinak motivační faktory nadřízeného a dokáží nás jinak ovlivňovat. Proto je velice obtížné najít takovou motivaci, která by dokázala pozitivně ovlivnit všechny zaměstnance. Nadřízený by si měl najít cestu ke každému svému podřízenému zvlášť a využít svých motivačních schopností ke zvýšení pracovní morálky a splnění stanovených cílů. Naopak chyba nadřízeného by byla si myslet, že dokáže motivovat všechny své podřízené stejnými faktory.

1.3.2 Nástroje, které pozitivně ovlivňují motivaci pracovníků:

- pochvala a poděkování za vykonanou práci
- vyslechnutí názoru zaměstnanců
- umět poradit, vysvětlit a pomoci při problémech
- možnost dostatečné kreativity zaměstnanců, podpořit jejich nápady
- důvěra zaměstnanců k organizaci
- samostatné rozhodování a získávání zkušeností zaměstnanců
- vytvoření přátelského kolektivu
- vzájemná koordinace zaměstnanců
- schopný nadřízený [4]

1.4 Manažerský motivační přístup

Existují přístupy, kterými by se měl každý manažer každodenně řídit, aby se stal úspěšným a zároveň dokázal dostatečně rozvíjet výkonnost zaměstnanců.

- **Být důsledný** – zaměstnanci si musí být jisti, že jejich výkonnost v pracovním prostředí je hodnocena podle jasných pravidel a předem stanovených cílů. Manažer musí být vždy připraven řešit problém, který se vyskytne v jeho kompetenci. V žádném případě nemůže předávat svou odpovědnost na jiného zaměstnance.
- **Informovat o změnách v organizaci** – manažer by měl předávat informace svým podřízeným o veškerých změnách, které se udály a přímo se týkají zaměstnanců.

Jako příklad může být otevření nové pobočky organizace a možnost zúčastnit se vypsaného výběrového řízení na vyšší pozici. I když se zaměstnancům nepodaří místo získat nebo se vůbec o místo neucházejí, nemohou si stěžovat na nedostatek možností k osobnímu růstu.

- **Podporovat své podřízené** – každý ze zaměstnanců musí pocítovat podporu ze strany svého nadřízeného. Pokud tato podpora chybí, jen těžko budou zaměstnanci motivováni k předložení nového nápadu nebo lepšího řešení daného problému.
- **Chovat se uctivě k podřízeným** – žádný manažer se nemůže chovat ke svým podřízeným netaktním způsobem a vyvyšovat se nad řadové zaměstnance. Nesmí chybět tolerance a vhodné diplomatické jednání. Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou s manažerem na stejné úrovni.
- **Dostávat zaměstnance do přiměřeného tlaku** – pokud chce manažer dostat výkonnost zaměstnanců na maximální úroveň, je zde možnost předání pracovních kompetencí. Podřízení se musí rozhodovat sami a nesou si za své rozhodnutí nejen případné následky, ale hlavně se mohou radovat ze svých úspěchů. [5]

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je začleněno do personální činnosti každé organizace. Personalisté musí vědět, jaké má společnost zaměstnance, jak tito zaměstnanci přispívají do celkových firemních výsledků, jaké mají pracovní nasazení a v neposlední řadě, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním. Bez celkového hodnocení vykonávané práce zaměstnanců se v dnešní době neobjede žádná z firem.

2.1 Hodnotitel, jeho zácvik a příprava

Člověk, který má zodpovědnost za výkonnost svého pracovního týmu, se nazývá nadřízený a zpravidla také představuje osobu hodnotitele. Na hodnocení se ovšem nemusí podílet jen přímý nadřízený, ale hodnotitelem může být také personalista v podniku nebo metodický vedoucí.

Ještě před tím, než začne člověk odpovědný za hodnocení podřízených vykonávat tuto činnost, je nutné projít zácvikem. Ten může probíhat více metodami jako např. navštěvováním kurzu, nastudováním tištěných materiálů, využitím interního počítačového kurzu či kombinací více těchto možností. [6]

Osoba, která chce být úspěšná ve vedení a hodnocení svých podřízených, musí být dokonale seznámena s hodnotícím systémem daného podniku a musí ho akceptovat. V opačném případě hrozí neefektivní práce celého pracovního týmu. [6]

V praxi je nespočet hodnotících kritérií, podle kterých dokáží lidé zodpovědní za hodnocení svých podřízených zhodnotit výkon konkrétního zaměstnance. Mezi hlavní úkoly hodnotícího pracovníka patří:

- pozorování podřízených a zhodnocení pracovního nasazení
- vytvoření vhodného systému motivování pracovníků
- stanovení jasně daných hodnotících kritérií
- přidělování pracovních úkolů podle schopností pracovníků
- naslouchání novým nápadům ze strany podřízených
- příprava vhodného pracovního prostředí
- zdokonalování pracovníků formou školení
- vytváření vhodných krátkodobých i dlouhodobých plánů

- kontrola plnění stanovených cílů
- určování slabších stránek nebo naopak potenciálu zaměstnanců [7]

2.2 Metody hodnocení pracovníků

„Hodnocení může být formální a neformální. Dále uváděné metody hodnocení jsou v různé míře formalizované a patří k formálnímu hodnocení. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo kritiku“.
[6, s. 54]

Metody hodnocení můžeme rozdělit na:

a) Základní

- **Motivačně-hodnotící pohovor** – v první části pohovoru zaměstnanec hodnotí sám sebe, ve druhé části je pak hodnocen svým nadřízeným.
- **MBO (řízení pomocí cílů)** – tato metoda zahrnuje stanovení cílů, plánování akcí a úkolů, sebeřízení, průběžná pravidelná kontrola.
- **BSC (balance score card)** – zaměřuje se na měřitelné hodnoty a hlavním jejím uplatněním je hodnocení výstupů.

b) Doprovodné

- **Metoda klíčové události** – hodnotitel zaznamenává průběžně pozitivní a negativní události a sleduje jejich vývoj.
- **Assessment Centre a Developmnet Centre** – jedná se o hromadné hodnocení, tzn., že hodnotí více hodnotitelů. Využívá se při výběru a rozvoji poznatků.
- **360° zpětná vazba** – hodnoceného pozoruje a hodnotí více lidí za běžného chodu.
- **Sociogram** – při této metodě se pozorují vzájemné vazby. Srovnává se hodnocení více hodnotitelů se sebehodnocením.
- **Manažerský audit** – využívá se na hodnocení běžného hodnotitele, tzn. hodnotitele na nižší pozici hodnotí jeho nadřízený, zda vykonává hodnocení správně.
- **Mystery shopping** – hodnotitele zůstávají anonymní a provádí se většinou při přímém kontaktu zákazníka-hodnotitele s prodejcem.

- **Hodnocení potenciálu** – využívá se při hodnocení zaměstnanců jen ojediněle, častější využití je například u vyhledávání talentů na určitý druh výkonu.
- **Supervize a intervize** – jedná se o zpětnou vazbu mezi nezávislymi kolegy, nikoli od nadřízeného.
- **Ukázka vytvoření souboru metod** – jedná se o kombinaci výše zmiňovaných metod, ovšem musí být předem stanovená kritéria hodnocení, pak můžeme teprve vybírat vhodnou metodu hodnocení. [6]

Metoda	Poznámka	Frekvence
Záznam o dosažených výsledcích	Může být součástí procesu MBO, průběžné kontroly a probíhat v rámci porad. Spolu s metodou klíčové události jsou podklady pro motivačně-hodnotící pohovor.	1x měsíčně
Metoda klíčové události	Vytváří průběžný záznam a slouží jako jeden z podkladů pro motivačně-hodnotící pohovory.	1x měsíčně
Development Centre	Má návaznost především na rozvojový plán, který je vypracováván právě s výhledem na 2–3 roky. Po 2–3 letech může být namísto DC užitá 360° zpětná vazba.	1x za 2–3 roky
Motivačně-hodnotící pohovor	Sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Ústřední metoda systému hodnocení. Kromě MBO obsahuje Rozvojový plán.	1x ročně (za půl roku)
MBO	Je součástí Motivačně-hodnotícího pohovoru; průběžná kontrola v mezidobí má charakter koučování.	čtvrtletně
Supervize	Jsou nezávislé na MBO, je zde posílen jejich facilitační duch.	1x měsíčně, event. každý druhý měsíc

Obr. 2. Ukázka metod hodnocení [6]

Metody hodnocení lze také rozřadit podle časového období:

- a) **zaměřené na minulost** – využitím těchto metod se hodnotitel zaměřuje na to, co se již stalo
- b) **zaměřené na přítomnost** – hodnotitel se zaměřuje na momentální situaci
- c) **zaměřené na budoucnost** – hodnotitel se zaměřuje na možnou budoucí situaci a předpověď [6]

2.3 Důvod hodnocení

Hodnocení zaměstnanců můžeme popisovat jako porovnání mezi požadavky kladenými na zaměstnance a schopností zaměstnanců tyto požadavky plnit v rámci své pracovní způsobilosti. [8]

V dnešní době si téměř většina společností vytváří vlastní systém hodnocení a odměňování. Tyto systémy umožňují co nejspravedlivěji hodnotit a odměňovat pracovníky za předvedený pracovní výkon. Hodnotící systémy umožňují také zpětnou vazbu pro organizaci.

Organizace hodnotí své zaměstnance za vykonanou a předvedenou práci a podle ní jí také odměňuje. Podle jednotlivého hodnocení lze přijímat opatření, které povedou k zlepšení pracovního výkonu nejen jednotlivých zaměstnanců, ale organizace jako celku. Tyto hodnocení využívají personální útvary podniků k dalšímu využití, např. k náboru zaměstnanců, přesunu zaměstnanců na jinou práci nebo na budoucí plánování a organizaci úkolů. [8]

„Při hodnocení práce lze uplatnit dva základní postupy hodnocení:

- a) analytické
- b) sumární“ [8, s. 139]

U analytických postupů jsou předem domluveny kritéria, podle kterých se práce a pracoviště hodnotí. Tyto kritéria se hodnotí podle různé váhy důležitosti. Hodnocení pracovních funkcí se uplatňuje pomocí postupů sumárních. Výkon pracovníka tedy není hodnocený podle jednotlivých požadavků, ale naopak se hodnotí jako jeden komplexní celek.

2.4 Pracovní výkon pracovníků a jeho hodnocení

Současné hodnocení pracovního výkonu není zaměřeno jen na samostatný výsledek, ale je mnohem rozšířenější. Charakterizuje se jako snaha pracovníka využít svých schopností, porozumět svým úkolům, přizpůsobit se měnícím se požadavkům organizace a dodržovat pravidla pro správný chod organizace. [7]

Při hodnocení výkonu pracovníků musí odpovědný pracovník začlenit do hodnocení i faktory, které nemusí přímo souviset s vykonáváním práce, ale mohou přímo zaměstnance ovlivnit, aniž by za to mohl. Mezi takové faktory můžeme zařadit:

- nedostatečné a nekvalitní firemní vybavení
- nedostatečné zadání úkolu
- špatná spolupráce s přímým nadřízeným nebo s kolegy
- nepředvídatelná rodinná situace [8]

2.4.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu používaných v současném managementu

„a) výsledek práce nebo měřitelná kritéria:

- množství práce
- kvalita práce
- úrazovost
- množství reklamací
- množství obslužených zákazníků
- množství spokojených zákazníků

b) pracovní chování:

- ochota přijímat úkoly
- úsilí při plnění úkolů
- zacházení se zařízením
- ochota se vzdělávat a rozvíjet
- dodržování pravidel
- řádná docházka
- podávání návrhů
- dodržování instrukcí

c) sociální chování:

- ochota ke spolupráci
- jednání s lidmi
- vztahy ke spolupracovníkům
- vztah k zákazníkům
- styl vedení lidí

d) dovednosti a znalost, potřeby, vlastnosti:

- znalost práce
- dovednosti
- vzdělání
- podnikavost
- samostatnost
- spolehlivost
- vytrvalost
- znalost jazyků
- loajalita
- schopnost vést lidi
- odolnost vůči stresu“ [7, s. 130, 131]

2.5 Individuální hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků je všeobecně považováno za velmi náročný proces každého nadřízeného. Pokud má být hodnocení spravedlivé a úměrné výkonům pracovníků je potřeba dokonale rozpoznat jak slabé, tak i silné stránky každého ze zaměstnanců. Vedoucí pracovník by poté měl vytvořit subjektivní měřítko hodnocení na každého zaměstnance. Takové hodnocení poté může například posílit vzájemný vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Podřízený bude mít pocit, že svou práci nevykonává zbytečně, je neužitečný, je opravdu začleňován do pracovních úkolů, podílí se na cílech organizace a není pouze „řadový zaměstnanec“, u kterého si nikdo nevšímá, zda svou práci a své povinnosti vykonává správně.

Při individuálním hodnocení pracovníků je pro hodnotitele důležité zvolit si jasné kritéria hodnocení. Do takových kritérií můžeme zahrnout dobu zhotovení úkolu, využití správných informačních zdrojů, obtížnost úkolu, schopnost spolupráce s ostatními pracovníky a v neposlední řadě správnost zadaného úkolu. Podřízený musí vědět, jakou práci má vykonávat, co se od něj očekává a nadřízený musí stanovit takové podmínky, aby práce mohla být vykonána podle zvolených cílů.

Každé individuální hodnocení pracovníků musí mít svá pravidla:

- stanovit jasný a dosažitelný SMART cíl
- sdělit zaměstnanci, co od něj nadřízený očekává
- vykonávat nejen konečné, ale hlavně průběžné hodnocení zadaného úkolu
- zvolit vhodnou rovnováhu mezi negativním a pozitivním hodnocením
- přistupovat ke každému zaměstnanci stejnou vahou a srovnávat jejich výkony
- sdělit pracovníkům výsledek hodnocení úkolu [5]
- nenechat se ovlivnit osobními postoji k hodnotícímu
- nepřihlížet k osobnímu životu (sociální postavení, rodinné problémy, náboženství) zaměstnance

2.6 Pravidelné hodnocení

Pro systém hodnocení organizace je mnohdy důležité, aby bylo využíváno tzv. „pravidelné hodnocení“ za určitou dobu. Hodnocení pracovníků je většinou prováděno v půlročních nebo v ročních intervalech, pokud se nejedná o hodnocení krátkodobého cíle. Výhodou tohoto hodnocení je bezpochyby průběžná kontrola zadaných úkolů, rozbor prozatímních dosažených výsledků a plnění stanovených cílů. [4]

Hodnocení je samo o sobě nepřetržitý proces. Jedná se o vzájemné působení situačního a systémového hodnocení. Zatímco systémové hodnocení sleduje naplánované procesy a úkoly, do situačního hodnocení můžeme zahrnout bezprostřední pochvalu či kritiku. [6]

„Pro efektivní průběh pravidelného hodnocení jsou důležité tři předpoklady:

- a) oboustranná příprava
- b) opora hodnocení v konkrétních příkladech
- c) aktivní spoluúčast hodnoceného“ [4, s. 98]

Oboustranná příprava je základním kamenem hodnocení. Hodnotitel si připraví kritéria hodnocení, příklady slabších a silných stránek hodnoceného, návrhy na zlepšení efektivity práce apod. Hodnotitel by neměl zapomínat na fakt, že hodnocení nemůže být pouze negativní a měl by dát možnost hodnocenému vyjádřit se ke všem názorům na jeho osobu či jeho pracovní výkon.

Neméně důležitým předpokladem je i aktivní spoluúčast hodnoceného zaměstnance. Při tomto pravidelném hodnocení by měla být nastolena přátelská atmosféra, hodnotitel by měl svého podřízeného povzbuzovat k předložení vlastních názorů, případná kritika by neměla být příliš útočná, ale spíše ve věcné rovině. Nadřízený by neměl zapomínat na vyslovení pochvaly a celé hodnocení by mělo být zakončeno opět v přátelské atmosféře a pozitivním duchu. Pravidelné hodnocení může vždy vypadat jinak než to předešlé. Odvíjí se od toho, zda hodnocený splňuje očekávání svého nadřízeného, převyšuje očekávání nebo dokonce vůbec neodpovídá kladeným požadavkům. [7]

3 ODMĚŇOVÁNÍ

3.1 Systém odměňování

„Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem pracovního hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance“. [5, s. 43]

„Odměňování ve firmě lze rozdělit na 3 složky:

- odměňování finančně přímé
- odměňování finančně nepřímé
- odměňování nefinanční“ [9, s. 98]

Není vždy úplně jednoduché určit správnou výši zaměstnanecké mzdy. Při nesprávném stanovení odměny může dojít ke vzájemným konfliktům mezi kolegy, snížením pracovní morálky a harmonických vztahů ve společnosti. [7]

Při odměňování zaměstnanců musí organizace sledovat a zhodnotit mnoho faktorů, které přímo ovlivňují výši zaměstnanecké odměny. Mezi tyto faktory patří:

- přínos pro organizaci
- dovednosti zaměstnance
- schopnost zaměstnance samostatně se podílet na pracovním výkonu
- obtížnost zadaného úkolu
- schopnost týmové spolupráce apod. [8]

Obecně je považováno odměňování za plat, který obdrží zaměstnanci za vykonanou práci. Podle možností, které má organizace, se rozhodne o struktuře odměny pro každého pracovníka. „Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud hlouběji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho výkonu, např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary, podnikový automobil apod.
- povýšení pracovníka
- vzdělávání pracovníka

- formální uznání
- pozvání na slavnostní večeři
- zajímavá a rozmanitá práce
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení osobního počítače, přímého telefonního čísla
- pověřování vedením lidí“ [7, s. 159]

3.2 Řízení systému odměňování

Firmy po celém světě často využívají vlastní postupy při odměňování, které se mohou lišit. V dnešní době, kdy je celá ekonomika ovlivněna globalizací, je nutné najít společné kritéria a základní postupy, kterými se budou firmy společně řídit. [9]

Každá organizace chce být úspěšná a chce zaměstnávat jen ty nejlepší pracovníky v oboru. Proto je velmi důležité osvojit si pro podnik tuto klíčovou oblast, která zajišťuje trvalou spokojenost pracovníků a zvyšuje jejich pracovní produktivitu. Podnik, který si dokáže vážít svých zaměstnanců, udrží jen nejlepší pracovníky. To zajistí podniku produktivní pracovní sílu a hlavně odpovídající pracovní výsledky. I přesto se však musí držet firma několika důležitými podmínkami:

- **Zaměstnávat jen schopné kvalifikované pracovníky** – jak je na trhu výrobků velká konkurence, tak i na pracovním trhu se společnosti přetahují o kvalitní zaměstnance. Firma musí mít dostatečně odpovídající mzdy, v některých případech je nutné překročit i firemní platový strop, aby společnost získala ty nejlepší pracovníky.
- **Snažit se o udržení své pracovní síly** – bohužel někdy se může stát, že z firem odchází výborní zaměstnanci za lepšími pracovními podmínkami. Aby k tomuto problému nedocházelo, je důležité, aby se společnost snažila tyto zaměstnance udržet. Příkladem může být změna systému odměňování.
- **Udržet vyrovnanou mzdovou rovnováhu** – ne vždy si společnost může dovolit „přeplatit“ svou konkurenci a tím si udržet své pracovníky. Podnik by se měl snažit i o to, aby obdobné pracovní pozice společností a konkurence byly i podobně ohodnocené. V opačném případě hrozí neefektivní odměňování.

- **Dodržovat zákony a lidská práva** – stejně jako v jiných činnostech organizace, v systému odměňování také dochází k neustálé konfrontaci se zákony. Společnost tedy musí tyto zákony a předpisy striktně dodržovat a vyhnout se tím zbytečným problémům, které by mohly nastat.
- **Vytvořit jednoduchou administrativu** – personalisté by neměli mít žádné problémy se zpracováním mezd a administrativní práci spojenou s tímto zpracováním by měli mít co nejjednodušší. Společnosti může pomoci například kvalitní počítačový mzdový software. [8]

3.3 Struktura mzdového systému

Obecně můžeme mzdový systém organizace rozdělit na 2 formy:

- 1) základní mzdová forma
 - časová mzda
 - úkolová mzda
 - podílová mzda
 - smíšená (kombinovaná mzda)
- 2) dodatková mzdová forma
 - prémie
 - osobní ohodnocení [8]

3.3.1 Časová mzda

Zaměstnanec má daný pevný mzdový tarif. Dostává svou mzdu za skutečně odpracovanou dobu a většinou není přímo závislá na provedeném pracovním úkolu. V některých případech ovšem může zaměstnanec dostat ke své časové mzdě také příplatek, např. za dobře odvedený výkon, za přesčas apod.

3.3.2 Úkolová mzda

Tato forma se většinou využívá v podnicích, kde je od zaměstnanců požadováno odpracování maximálního množství práce. Zaměstnanci tedy jsou hodnoceni a odměňováni za skutečně odvedený pracovní výkon. Jako příklad může být počet vyrobených kusů

výrobků. U této formy práce je důležité, aby správně fungovala evidence provedené práce, na základě které je pracovník odměňován.

3.3.3 Podílová mzda

Může být nazývána i jako mzda provizní. Pracovník dostává svou mzdu podle podílu vykonané práce v porovnání celkového firemního výsledku. Například celkový obrat prodeje, podíl zaměstnance na tržbách v porovnání na celkových tržbách apod. Pracovník má přímou možnost ovlivnit svou práci a své výsledky. Tuto formu mezd využívají například některé společnosti provozující svou činnost v pojišťovnictví – obchodní manažeři jsou odměňováni podle počtu uzavřených smluv s klienty.

3.3.4 Smíšená mzda

Jde většinou o kombinaci mzdy časové a úkolové, popřípadě mzdy časové a podílové. Cílem je vzájemné působení těchto forem a motivace pracovníků zvýšit svou pracovní výkonnost. Zaměstnanec není závislý pouze na jedné formě mezd. [10]

„Odměňování je založeno na zásadě smluvní volnosti, podle které se mzda především sjednává v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě. Pracovníkovi přísluší mzda nejméně ve výši, kterou má pracovník stanovenou v pracovní smlouvě a za podmínek stanovených zákonem o mzdě a zákoníkem práce. Pokud je tedy uzavřena pracovní smlouva, v níž je sjednána mzda nižší, než náleží podle kolektivní smlouvy, podle zákona o mzdě nebo zákoníku práce, je v této části neplatná. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.“ [11]

3.4 Měsíční mzda, její výpočet a důležité pojmy

Částka, na kterou má každý zaměstnanec nárok se nazývá měsíční mzda. Pokud má pracovní absenci na pracovišti, měsíční mzda se zkracuje. Naopak se k měsíční mzdě vždy připočítává státní svátek. [12]

„Výpočet:

Hrubá mzda

+ pojistné placené zaměstnavatelem (9 % zdravotní a 26 % (2009 - 25%) sociální)

= superhrubá mzda, která se zaokrouhlí na celé stovky nahoru

- 15 % daň ze superhrubé mzdy

- sleva na dani

= daň po slevě

Hrubá mzda - sociální pojištění 8 % (2009 - 6,5 %) - zdravotní pojištění 4,5% - daň po slevě = Čistá mzda

Hrubá mzda = základní mzda + osobní ohodnocení, příplatky, prémie a odměny + náhrada mzdy

Čistá mzda = hrubá mzda - zákonné srážky (záloha na daň z příjmu, zdravotní a sociální pojištění)

Částka k výplatě = čistá mzda - ostatní srážky (např. výživné, spoření) + nemocenské dávky“ [12]

Čistá mzda – částka, ze které je již odečtena daň z příjmu, příspěvek na sociální zabezpečení a příspěvek na zdravotní pojištění

Reálná mzda – skutečná hodnota platu, vyjadřuje, co si zaměstnanec skutečně za svou mzdu může koupit

Minimální mzda – minimální částka, kterou musí mít každý zaměstnanec uvedenou v pracovní smlouvě. Výše minimální mzdy je 8.000 Kč, tj. 48,10 Kč na hodinu. [12]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 ORGANIZACE DHL

Společnost DHL patří mezi největší a nejúspěšnější mezinárodní přepravní a logistické firmy. V její práci je kladen velký důraz na dokonalou znalost mezinárodních trhů a potřeb zákazníků. Svými službami v expresní letecké, námořní i pozemní přepravě dosahuje společnost DHL celosvětového pokrytí.

Díky neustálému rozšiřování kvality, portfoliu nabízených služeb a naslouchání přání zákazníků se neustále zvyšuje počet zákazníků. Díky této správné koncepci společnost DHL přepraví za rok více jak jednu miliardu zásilek. [13]

Přepravní síť společnosti DHL zahrnuje více jak 220 zemí celého světa a ročně dokáže vykázat obrat okolo 65 miliard euro. K dosažení nejvyšší kvality poskytovaných služeb potřebuje společnost DHL propojit materiální, finanční a lidské zdroje. Společnost DHL rozděluje nabídku svých služeb do 4 divizí:

- 1) **DHL EXPRESS** – mezinárodní pozemní, letecká a železniční kurýrní přeprava pro firmy a soukromé osoby.
- 2) **DHL FREIGHT, DHL GLOBAL FORWARDING** – mezinárodní letecká a námořní přeprava, evropská silniční a železniční přeprava.
- 3) **DHL EXEL SUPPLY CHAIN** – skladování a přeprava z různých sektorů.
- 4) **DHL GLOBAL MAIL** – poštovní a komunikační služby pomocí přímého spojení v obsluhovaných zemích. [14]

4.1 Odpovědnost firmy DHL vůči společnosti jako celku

Za pomoci svých obchodních aktivit se společnost DHL snaží o tzv. průkopnický duch – tento termín se dá definovat jako pokus o znovuoživení ekonomické síly země, ve které společnost DHL otevírá své divize, pobočky, začíná obsluhovat daný trh a navazuje obchodní spojení. Jako příklad může sloužit obnova působení společnosti DHL v poválečných zemích světa a její propojení se zbytkem světa. Díky tomu zvyšuje opět v těchto zemích ekonomickou sílu, která je začátkem politické stability a sociálního rozvoje.

Práce DHL vůči celé společnosti se zaměřuje na tyto faktory:

- a) lidé
- b) partnerské vztahy
- c) životní prostředí
- d) uskutečňování cílů [15]

4.2 Historie DHL

Společnost DHL byla založena roku 1969 třemi zakladateli. Byli to pánové Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn – podle jejich příjmení vznikl také oficiální název společnosti. První doručená zásilka je datována také na rok 1969 – byla to zásilka dokumentů ze San Franciska do Honolulu. Během dalších téměř čtyř let DHL rozšiřuje svou přepravní síť a v očích svých zákazníků vystupuje jako důvěryhodná společnost nabízející přepravní služby. Do roku 1972 byly služby DHL představeny například v Pacifické oblasti, Japonsku nebo Austrálii.

V roce 1974 byla otevřena první evropská pobočka. Sídlem byla Velká Británie, konkrétně hlavní město Londýn. Do roku 1979 stihla firma expandovat ještě na Střední Východ, do Latinské Ameriky, Afriky a Německa. Kromě doposud přepravovaných dokumentů, začala společnost přepravovat také balíčky.

Doba mezi roky 1983 – 1993 se dá charakterizovat jako otevření mezinárodních distribučních center v USA, Bruselu a Bahrajnu. DHL také začala spolupracovat s Čínskou Lidovou republikou a po válce v Perském zálivu také obnovuje styky s Kuvajtem. V roce 1998 se stává Deutsche Post akcionářem společnosti DHL.

Do roku 2002 získala Deutsche Post 100% podíl akcií firmy a DHL Worldwide Express investovala více než 1 miliardu eur do obnovy svých nákladních letadel pro evropskou a africkou síť.

Od roku 2002 do roku 2008 se společnost DHL stává prvotřídním dodavatelem pro všechny expresní a logistické aktivity. Oficiální barvy společnosti byly změněny

z červené a bílé na červenou a žlutou. Všechny budovy, firemní automobily, letadla, obalové materiály jsou v barvách společnosti.

Roku 2008 je otevřena nová evropská letecká centrála v německé Lipsku, která nejen že rozšířila opět přepravní síť, ale také umožňuje lepší dosah s globálními rozvojovými trhy a zlepšuje celkové služby, které firma DHL poskytuje evropským zákazníkům. [13]

4.3 Společnost DHL v České republice

DHL začala působit na československém trhu od roku 1986 ve spolupráci s tehdejším místním přepravcem. V té době se stala první společností, která poskytovala expresní přepravu.

V roce 1990 začala společnost DHL figurovat na československém trhu samostatně a roku 1993 mění svou právní subjektivitu na DHL International (Czech Republic), s. r. o.

Na rok 1993 se datuje otevření centrálního řídicího centra a překladiště v areálu pražského ruzyňského letiště.

V roce 1997 byl společnosti DHL International (Czech Republic), s. r. o. udělen certifikát podle normy ISO 9002. Tento certifikát byl udělen na základě poskytování vysoce profesionálních služeb v expresní dopravě.

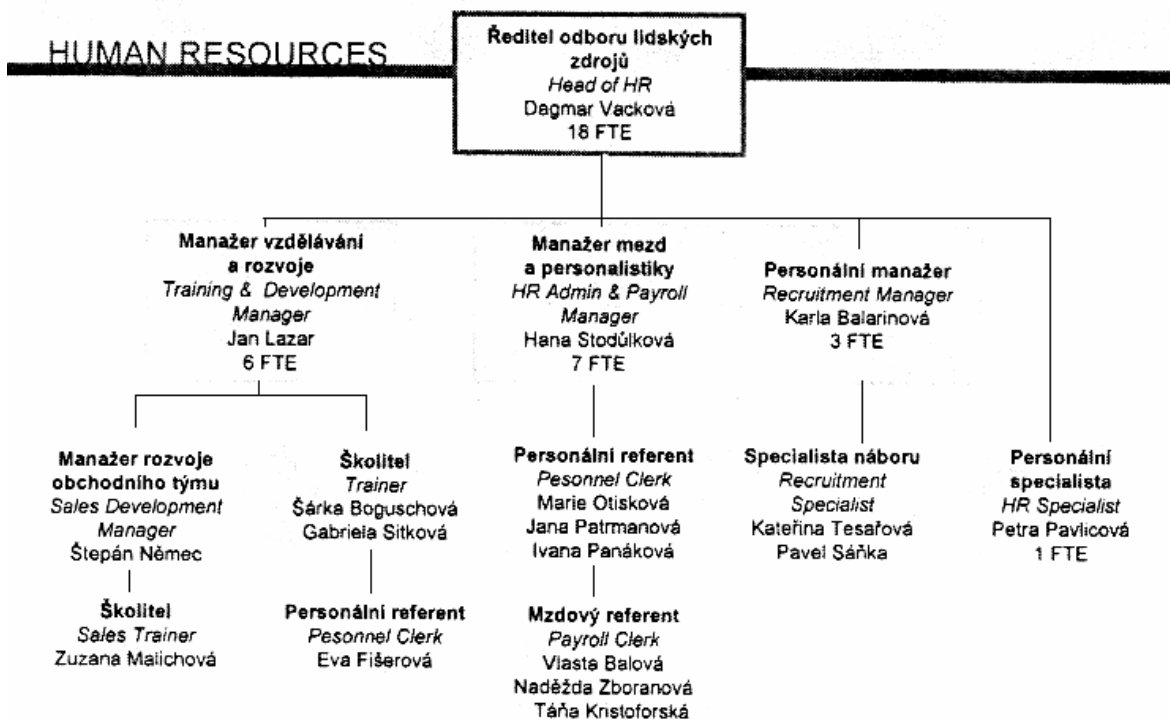
Od roku 1999 je také podepsáno Memorandum o porozumění mezi Celní správou a DHL, které podporuje vzájemnou koordinaci při zamezování nelegální přepravy. [14]

Na počátku roku 2003 došlo ke sloučení firem DHL International se společností DANZAS. Tímto sloučením začala velká restrukturalizace a maximální přizpůsobení nabízených služeb podle přání zákazníků. Oficiální právní sloučení bylo dokončeno v roce 2004 a tímto sloučením vznikly společnosti DHL Express (Czech Republic), s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o.

V současné době má DHL v České republice téměř 20 poboček, zákazníci zde mohou využít osobní podání zásilek bez využití kurýra. V opačném případě si mohou

zákazníci objednat kurýra přes zákaznickou linku DHL, který v dané době přijede na požadované místo, vyplní letecký nákladový list, a případně další potřebné dokumenty, pomůže se zabalením zásilky a je připraven odpovědět na jakékoli případné otázky zákazníků. DHL zajistí zprostředkování služby, skladování i přepravu za jednu cenu. Zákazník tedy nemusí platit zvlášť za jednotlivé služby. Pro společnost na území České republiky pracuje téměř 1 300 plně kvalifikovaných zaměstnanců nabízejících velkou škálu přepravních služeb. [13]

5 LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI DHL



Obr. 3 Struktura oddělení lidských zdrojů v DHL Czech republic [14]

5.1 Oddělení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části mé práce, každá společnost by měla klást velký důraz na správné motivování, hodnocení a odměňování pracovníků. Společnost DHL není žádnou výjimkou. Soustřeďuje se a dbá na to, aby stanovené postupy od správné motivace až po odměňování byly co nejefektivnější. Skvěle vyškolení, motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou pro DHL nejlepším a klíčovým zdrojem v konkurenčním boji.

Oddělení lidských zdrojů uvnitř společnosti DHL je dále rozdělováno na následující další oddělení:

- Oddělení vzdělání a rozvoje
- Oddělení nábory a HR procesů
- Oddělení odměňování a personalistiky

5.1.1 Oddělení vzdělání a rozvoje

Mezi hlavní cíle tohoto oddělení patří především vytvoření vhodného systému vzdělávání, díky kterému je zaměstnancům umožněno prohlubovat a získávat potřebné vědomosti pro výkon své práce a pro dosažení úspěchu. Oddělení vzdělání a rozvoje má hlavní odpovědnost za:

- přijímací školení zaměstnanců.
- další zdokonalování pracovníků formou vzdělávacích kurzů.
- prohlubování jazykových dovedností.
- hodnocení výkonu zaměstnanců a tzv. Motiv8, který je podrobněji vysvětlen níže.

5.1.2 Oddělení nábora a HR procesů

Cílem oddělení nábora a HR procesů je sledovat, analyzovat, navrhovat, zpracovávat a využívat v praxi HR procesy, které vyplývají požadavků a potřeb zákazníků společnosti DHL. Oddělení nábora a HR procesů odpovídá za:

- výběr vhodných kandidátů, pohovory s nimi a přijímání těchto kandidátů do požadovaných pracovních pozic.
- rozvoj služeb, na základě potřeb klientů.
- trainee programy – odborné praxe a stáže studentů vysokých škol
- talent DHL – popisuje postup jak získat, udržet a rozvíjet zaměstnance tak, aby byly splňovány cíle DHL.

5.1.3 Oddělení odměňování a personalistiky

Cíl oddělení odměňování a personalistiky je vytvoření vhodného systému hodnocení, zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě také odměňování. Správný systém hodnocení a odměňování ve společnosti DHL motivuje současné zaměstnance k tomu, aby správně vykonávali své povinnosti a tímto bylo dosaženo stanovených obchodních cílů.

Oddělení odměňování a personalistiky zodpovídá za:

- Personální a mzdovou politiku a s tím spojenou administrativu.
- Sledování, analyzování a hodnocení konkrétních pracovních pozic.
- Program zaměstnaneckých výhod.
- Vytváření pravidelného průzkumu spokojenosti v řadách zaměstnanců.
- Pracovní řád
- Vedení statistik (nemocnost, vynaložené náklady na zaměstnance, fluktuace zaměstnanců na jednotlivých pracovištích apod. [14])

5.2 Programy určené ke zlepšení poskytovaných služeb

Prioritou při každodenní práci DHL je neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb. Společnost DHL má zřízené zaměstnanecké programy, díky kterým sbírá důležité informace o svých zaměstnancích, které se dají později využít, a tak se všichni zaměstnanci přímo nebo nepřímo mohou podílet na lepším fungování organizace. Zaměstnanci například mohou vylepšit své znalosti nebo svou vlastní situaci, ale také zlepšit poskytované služby zákazníkům jako celek. Pokud zaměstnanec například přijde s využitelným nápadem, je tento nápad společností DHL vyhodnocen a na základě tohoto vyhodnocení je poté zaměstnanec odměňován ke své pravidelné mzdě. Tímto si firma DHL dokáže vážít svých zaměstnanců, respektive jejich nápadů a na druhou stranu funguje neustálá motivace pro zaměstnance. Firma DHL využívá těchto zaměstnaneckých programů:

- 1) NÁPADY SE VYPLATÍ
- 2) ZAMĚSTNANEC ROKU
- 3) ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

5.2.1 NÁPADY SE VYPLATÍ

Další z programů, které DHL využívá je tzv. „Idea management“ neboli „Nápady se vyplatí“. Idea management je využíván k navrhování všech možných zlepšení a slouží

všem zaměstnancům společnosti. Klíčovou roli v tomto zaměstnaneckém programu hrají jednotliví manažeři. Každý manažer pobočky DHL zodpovídá za vedení svých podřízených a měl by je podporovat a motivovat k navrhování všech možných zlepšení. Cílem Idea managementu je tedy zpracovávat podněty zaměstnanců DHL a oceňovat každý nápad, který dokáže jakýmkoli způsobem zlepšit rozsah nabízených služeb, šetřit náklady společnosti nebo například zjednodušit někomu práci tak, aby konečný výsledek byl stejný nebo efektivnější.

Jak tedy tento program konkrétně funguje? Proces Idea managementu začíná vznesením nápadu konkrétního zaměstnance. Při podání nápadu nejprve musí zaměstnanec důkladně popsat vzniklý výchozí problém a poté popsat postup řešení, které povede ke zlepšení výchozí situace. Zaměstnanec své nápady může podat několika způsoby:

- odeslat svůj nápad prostřednictvím e-mailu
- sdělit možné vylepšení svému přímému nadřízenému
- odeslat speciální pohlednici „Váš názor se počítá“, která je adresována generálnímu řediteli společnosti DHL

Pokud zaměstnanec DHL představuje svůj námět na vylepšení, musí sám určit, zda může mít jeho nápad pro společnost měřitelný finanční přínos. Nápady s tímto přínosem se podávají pomocí tzv. velkého hodnotícího okruhu a nápady bez měřitelného finančního přínosu pomocí malého hodnotícího okruhu.

V případě velkého hodnotícího okruhu nejprve musí zaměstnanec předložit svému nadřízenému kalkulaci finančního přínosu. Nadřízený zasílá všechny zjištěné skutečnosti výchozí situaci přímo Idea managerovi. Idea manager musí požádat o odborné posouzení všech informací a také zanalyzovat předloženou kalkulaci finančního přínosu pro firmu. Základ předložené kalkulace musí tvořit finanční úsporu pro firmu během prvního roku, kdy je nápad realizován. Pokud je nápad schválen, specialisté vypočtou výši bonusu pro zaměstnance, který s konkrétním nápadem přišel. Bonus pro zaměstnance dosahuje 25 % úspor pro firmu, maximálně však 30 000 Kč za každý nápad, který byl schválen a zrealizován.

Pokud se jedná o nápad, který je zahrnut do neměřitelného finančního přínosu, posuzuje se konkrétní nápad v malém hodnotícím okruhu. Zde zaměstnanec konzultuje

současný stav a možné zlepšení se svým přímým nadřízeným. Pokud přímý nadřízený posoudí, že nápad je realizovatelný a přínosný, tento vedoucí jej realizuje v rámci své odpovědnosti a zaměstnanci jsou připsány body do tomboly. V případě, že nápad není realizovatelný a přínosný, dostává zaměstnanec také body do tomboly za vynaložené úsilí, ne však již v takovém množství, jako v případě, že nápad zaměstnance je přínosem. Tyto body za úsilí se udělují i v případě velkého hodnotícího okruhu. Získané body zaměstnanci vkládají do tomboly, ve které jednou za rok může zaměstnanec vyhrát například poukázky Flexi Pass v hodnotě 2 000 – 5 000 Kč, poukázky na večeři a spoustu dalších cen. [15]

5.2.2 ZAMĚSTNANEC ROKU

Program Zaměstnanec roku společnosti DHL je oceněním, které poukazuje na výborné profesionální zaměstnance zaměřené na zákazníka. Společnost DHL zaměstnává několik špičkových, výkonných, zodpovědných a schopných pracovníků, kteří svou práci vykonávají v neuvěřitelném nasazení, přinášejí stále nové možnosti pro inovaci a snaží se podat naprosto profesionální výkon každý den. Právě proto byl zřízen tento program, který oceňuje výborné výkony a výjimečné kvality jednotlivců. Cílem tohoto programu a ocenění je:

- poukázat na nejlepší postupy v pracovních procesech
- vylepšit image společnosti v očích zákazníků
- veřejně ocenit přínos zaměstnance k úspěchu společnosti DHL
- ukázat správný směr organizace práce ostatním zaměstnancům

Každý ze zaměstnanců a manažerů společnosti DHL mají možnost nominovat své favority a výjimečné zaměstnance. Na poradách nejvyššího vedení jsou vyhodnocovány a schvalovány všechny nominace, které se později předkládají generálním ředitelům jednotlivých zemí DHL. Vybranému zaměstnanci roku jsou na slavnostní ceremonii předány ceny jako pohár Zaměstnance roku, certifikát nebo finanční hotovost od nejvyššího vedení DHL. [15]

5.2.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

System zaměstnaneckých výhod je základním motivačním faktorem mnoha společností. Správně nastavený systém těchto výhod vede ke snižování napětí uvnitř společnosti, dobré pracovní morálce zaměstnanců, spokojenosti a samozřejmě také k lepším pracovním výsledkům. Proto se i společnost DHL snaží poskytovat řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou neustále obměňovány podle přání a potřeb zaměstnanců. Program zaměstnaneckých výhod se vztahuje na všechny pracovníky firmy, kteří pracují na hlavní pracovní poměr a jejich pracovní úvazek není kratší než 30 hodin týdně. Mezi zaměstnanecké výhody zaměstnanců firmy DHL například patří:

- stravenky v hodnotě 70 Kč na odpracovaný den
- interní kurzy – počítačové, manažerské, zaměstnanecké
- externí kurzy – jazykové kurzy, zvyšování kvalifikace
- profesní rozvoj – zasílání aktuálních volných pracovních pozic
- ocenění odpracovaných let u společnosti ve formě poukázek
- ocenění ve formě poukázek za dárcovství krve
- motivační soutěže
- letecká doprava DHL za výhodnější ceny
- půjčky a další slevové programy
- penzijní a životní pojištění
- společenský večer na závěr roku na jednotlivých pracovištích
- nápoje na pracovišti zdarma – káva, čaj, mléko, voda z automatu apod. [14]

5.3 Personalistika

Personální oddělení společnosti DHL je pro existenci společnosti jako takové velmi důležité. Lidé v tomto oddělení pracují denně s lidmi, ať jsou to zaměstnanci nebo pouze potenciální pracovníci, bez které by společnost DHL v žádném případě nemohla fungovat. “Základní předpoklad této teorie je, že lidé prostě nejsou stroje. Každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím lidí dosahují firmy svých cílů, tedy nejčastěji zisků.“ [16]

Mezi hlavní zodpovědnosti personalistů patří přijímání nových zaměstnanců, adaptační pohovory v průběhu zkušební doby, výstupní pohovory, podpora talentovaných zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců nebo ukončení pracovního poměru. Jelikož tato bakalářská práce je vypracovávána na téma hodnocení a odměňování, zaměřuji se v této části pouze na činnosti personálního oddělení, které souvisejí se zvoleným tématem. Společnost DHL využívá více způsobů jak efektivně hodnotit pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Jak již je uvedeno v teoretické části této bakalářské práce, hodnotící metody jsou základní a doprovodné. Některé z těchto metod využívá i společnost DHL. Mezi nejčastější metody hodnocení pracovníků patří:

- MOTIV8
- Hodnocení 360°
- BSC

5.3.1 MOTIV8

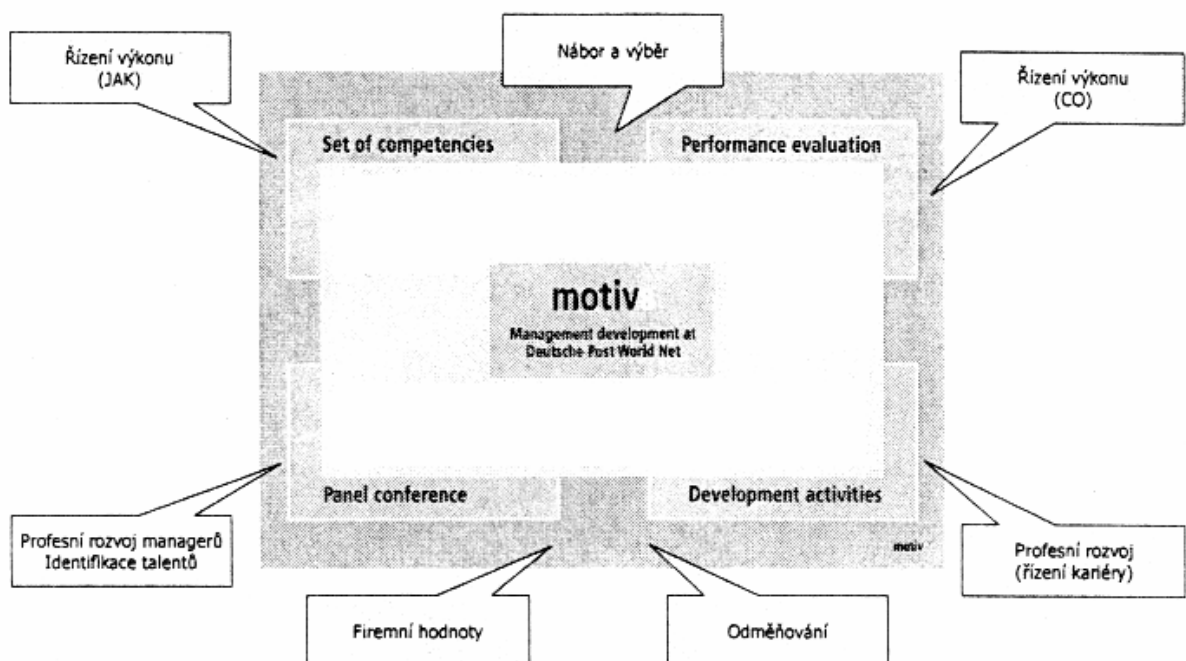
MOTIV8 je systém řízení výkonu každého zaměstnance DHL. Tento program slouží k posuzování plnění stanovených cílů. Předem stanovené cíle se vyhodnocují za určité časové období, většinou za jeden rok. Shromážděné výsledky se později využívají pro efektivní řízení lidských zdrojů

Základem programu MOTIV8 je krátký pohovor o stanovení cílů zaměstnanců. Tento pohovor je formalizovaný, což znamená, že je ve většině případů zaměstnanci předložen předtisknutý dokument, který pouze zaměstnanec vyplňuje. Pohovor obvykle probíhá v první čtvrtině roku. Smyslem tohoto pohovoru je zjištění očekávání o chodu firmy. Zaměstnanec uvádí své očekávání, která musí splňovat těchto 5 kategorií:

- konkrétní
- měřitelné
- náročné
- realistické
- časově ohraničené

Po formalizovaném pohovoru následuje pohovor hodnotící. Zde hodnotí nadřízený své přímé podřízené. Manažer společně s podřízeným stanovuje společné cíle, které by měly být později naplněny. Součástí hodnotícího pohovoru je i plán rozvoje zaměstnance, tzv. osobní plán. Zde jsou konzultovány úspěchy a neúspěchy konkrétního zaměstnance, způsob naplnění očekávaných cílů a nadřízený také zaznamenává profesní ambice podřízeného. Pokud jsou ambice zaměstnanců realistické, je podniknuta maximální snaha ze strany společnosti DHL, aby těchto cílů bylo dosaženo. [15]

SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – MOTIV8



Obr. 4 Schéma hodnocení MOTIV8 [14]

5.3.2 BSC

Metoda hodnocení BSC (Balance score card) patří do základních metod hodnocení pracovníků. Tato metoda se zaměřuje na určité měřitelné hodnoty a hlavním jejím uplatněním je hodnocení výstupů těchto předem daných hodnot. Společnost využívá tuto metodu například u hodnocení počtu obslužených klientů zvolené jednotlivé pobočky oproti počtu obslužených klientů celé sítě DHL Česká republika. Jednotlivé počty klientů jsou zahrnuty do pásem a podle toho, kolik je na konci měřitelného období skutečně

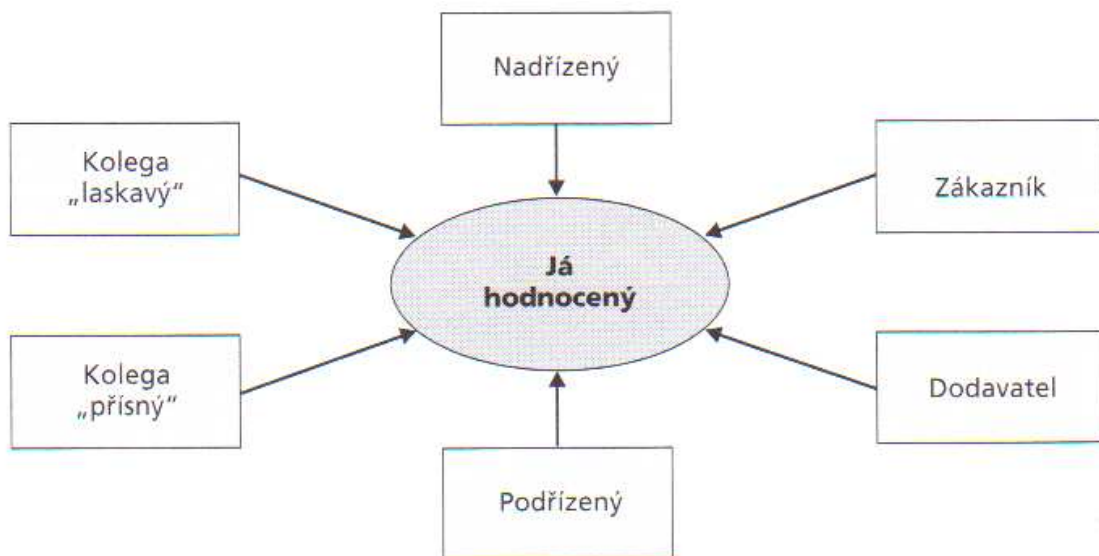
odeslaných zásilek od zákazníků, je pobočka hodnocena v tzv. Station lize. Podle umístění pobočky v této lize je pobočka finančně ohodnocena. Jako příklad uvádím smyšlené členění počtu obslužených zákazníků do pásem a následné hodnocení a odměňování pobočky podle odeslaných zásilek zařazené do Balance score card.

Měsíc	Požadované množství odeslaných	Skutečné množství odeslaných zásilek	Plnění (v %)	Rozmezí plnění (v %)	Odměna podle plnění (v Kč)	Reálná odměna pro pobočku (v Kč)
leden	750	743	99	0 - 100	0	0
únor	765	781	102	101 - 105	1.000	1000
březen	765	856	112	106 - 110	2.000	3000
duben	765	777	102	111 - 115	3.000	1000
květen	765	920	120	116 - 120	4.000	4000
červen	780	836	107	121 a více	5.000	2000
červenec	700	689	98			0
srpen	700	715	102			1000
září	800	926	116			4000
říjen	800	878	110			2000
listopad	850	896	105			1000
prosinec	900	1023	114			3000
CELKEM	9340	10040				22000

Obr. 5. Balance score card

5.3.3 Hodnocení 360°

Tento způsob hodnocení patří mezi tzv. podpůrné metody hodnocení konkrétního pracovníka. V současné době je takový způsob hodnocení velmi populární. Umožňuje porovnávat vnímání sebe sama s tím, jak nás vnímá okolí – nadřízený, podřízený, kolegové nebo i zákazníci. Společnost DHL využívá tzv. anglickou koncentrovanou verzi tohoto hodnocení. Jedná se o on-line verzi, kterou si každý ze zaměstnanců může na firemním intranetu otevřít. Obsahem intranetové on-line verze je analýza silných stránek zaměstnance, jsou zde vyjmenovány také oblasti rozvoje účastníka, detailní výpis kompetencí manažera a porovnání jejich vnímání s jednotlivými skupinami hodnotitelů. Součástí této verze je automatické vygenerování individuální závěrečné zprávy. Pro zaměstnance DHL poskytuje tato on-line verze široké využití. Pracovníci mají možnost například zjišťovat, jaké by měli mít vzdělávací a rozvojové potřeby podle pozice, kterou ve firmě vykonávají. Na základě svého hodnocení se mohou přihlásit do interního výběrové řízení nebo tato verze může sloužit jen jako podklad pro každoroční hodnotící pohovory.



Obr. 6. Hodnocení 360° [6]

5.4 Mzdová politika

Systém řízení mezd a odměňování ve společnosti DHL je vytvořen tak, aby všichni zaměstnanci byli odměňováni v souladu se Zákoníkem práce v platném znění. Politika odměňování se u této společnosti určuje pomocí několika základních faktorů:

- spravedlnost uvnitř podniku
- konkurenční prostředí
- výkonnosti pracovníků
- finanční možnosti podniku

Důležitou součástí politiky odměňování je systém hodnocení pracovních rolí, tzv. „gradování“. Takový systém posuzuje uvnitř podniku hodnoty jednotlivých pracovních pozic. Přihlíží na velikost pracovní role podle vlivu na celkové obchodní výsledky, ale nikoli podle toho, kde je konkrétní role zařazena ve firemní hierarchii. Cílem systému hodnocení pracovních rolí je dosáhnout interní spravedlnosti tak, že odlišné role s podobným vlivem a zodpovědností jsou zařazeny do stejné skupiny, tzv. gradu. [15]

5.4.1 Mzdy a odměňování

Každý ze zaměstnanců má právo za vykonanou práci obdržet mzdu. Ve společnosti DHL se mzda vyplácí jedenkrát za měsíc a uplatňují se 2 formy mezd:

- měsíční smluvní mzda
- hodinová smluvní mzda

Základní smluvní mzdy jsou určovány podle pásem pro konkrétní mzdové třídy. Tyto mzdy jsou stanovovány na základě zpracování dat získaných z průzkumů mezd prováděných u zahraničních organizací. U zaměstnanců s měřitelným pracovním výkonem se pracuje s prémie, u pracovníků s neměřitelným pracovním výkonem s odměnami. Hodinová smluvní mzda je vyplácena na základě skutečně odpracovaných hodin každého zaměstnance. [14]

Základní mzda

Základní mzda u pracovníků se stanovuje podle mzdového pásma. Rozsah pásem je určen interně na základě mzdových dat. Každé z těchto mzdových pásem má svou střední hodnotu, tzv. medián, dále pak minimum a maximum. Tato pásma jsou pro běžné pracovníky neveřejná a slouží pouze vedoucím a hodnotícím pracovníkům jako pomocný nástroj při tvorbě a stanovení základních mezd nových zaměstnanců a při pravidelném přehodnocování mezd stávajících pracovníků. Výše mezd stávajících zaměstnanců se přehodnocují zpravidla jednou ročně. Při přehodnocování mezd se přihlíží k metodě hodnocení zaměstnanců podle MOTIV8. [15]

Variabilní složky mzdy

Tuto část mzdy nemůže žádný ze zaměstnanců nárokovat a pro každou pracovní pozici je stanovena zvlášť její forma a výše na základě pracovní role. Vedení společnosti DHL má nárok na to, aby za nepříznivé ekonomické situace podniku dočasně zkrátila variabilní složky mezd zaměstnanců. Mezi variabilní složky mzdy u firmy DHL patří:

- **Prémie** - tuto složku variabilní mzdy lze využít pouze u zaměstnanců s měřitelným pracovním výkonem. Nejvyšší možné procento prémie dosahuje 30% ze základní mzdy. Prémie se automaticky krátí za neodpracované pracovní dny s výjimkou dovolené.
- **Měsíční odměny** – tato složka variabilní mzdy je udělována pracovním pozicím s neměřitelným pracovním výkonem. Procento měsíční odměny dosahuje 20% ze základní mzdy.
- **Roční odměny** – slouží pouze pro zaměstnance tzv. lokálního managementu. Maximální roční odměna pro takového zaměstnance dosahuje 20% z celkového ročního příjmu. Dosažení roční odměny je závislé na splnění předem sjednaných firemních cílů.
- **Mimořádná odměna** – je udělována zaměstnancům pouze za mimořádné pracovní výsledky nebo za splnění zvláštních úkolů stanovených zaměstnavatelem. Návrh na tuto odměnu se předkládá spolu s uvedením mimořádného výsledku. Předkládá ji vedoucí pracovník řediteli konkrétní divize a předkládá také návrh na výši odměny. Příkladem mimořádné odměny může být dlouhodobé řízení vozidla bez nehody na pozicích kurýrů. [15]

- **Příplatky ke mzdě** – další složkou variabilní mzdy jsou příplatky ke mzdě. Do těchto příplatků se ve firmě DHL zahrnuje především:
 - mzda za práci přes čas,
 - náhrada mzdy za práci ve svátek,
 - mzdové zvýhodnění za práci o sobotách a nedělích,
 - zvýhodnění za práci v noci.

Splatnost a výplata mzdy

Mzda je ve firmě DHL splatná pozadu za měsíční období. Výplatním dnem je 6. den v měsíci. Žádný ze zaměstnanců nemá nárok na zálohu ze mzdy. Mzda se jednotlivým zaměstnancům převádí bezhotovostním bankovním převodem přímo na konkrétní účty zaměstnanců. Každý měsíc obdrží pracovník vyúčtování mzdy, které obsahuje údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách.

Hodnocení kurýra

Jelikož ve své poslední části bakalářské práce analyzuji dotazníkové šetření kurýrů společnosti DHL, krátce popíši i individuální variabilní část mzdy zaměstnanců pracujících právě na této pozici. Variabilní složka mzdy se pozic kurýrů skládá kromě již zmiňovaných také z:

- Individuální části – hodnocení chyb
- Nadstandardní části

Individuální část - hodnocení chyb		Nadstandardní část	
Chyba	Částka (v Kč)	Důvod	Částka (v Kč)
OB TDD	-300	Pojištění	30
IB TDD ND	-300	TDD OB 12	100
OB ECX	-100	TDD OB 09	200
Ostatní	-100	Safe Driving bonus	1000

Obr. 7. Variabilní složka mzdy kurýrů

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI S HODNOCENÍM A ODMĚŇOVÁNÍM KURÝRŮ V DHL

6.1 Metoda šetření

Pro co nejpřesnější a nejpravdivější analýzu spokojenosti s hodnocením a odměňováním kurýrů společnosti DHL svými nadřízenými jsem vybral metodu dotazníkového šetření. Na začátku dotazníku byly využívány identifikační otázky. V další části dotazníku byly použity otázky uzavřené, kde respondent využíval jednu nebo více nabízených odpovědí.

Dotazník byl vyplňován ve třech pobočkách DHL. Šlo o pobočky ve Zlíně, Olomouci a Brně. Bylo rozesláno celkem 25 dotazníků, z toho 8 do Zlína, 8 do Olomouce a 9 do Brna. Ve Zlíně byl dotazník rozdán osobně, do dvou zbývajících poboček byl rozeslán prostřednictvím internetové pošty. Z celkových 25 dotazníků bylo vráceno zpět celkem 20 dotazníků.

Dotazníkové šetření probíhalo od 23. do 27. listopadu 2009. Každou otázku jsem zvlášť analyzoval a odpověď shrnul do tabulky a grafu. Na konci celého dotazníkového šetření jsem se snažil zachytit možná zlepšení a vhodná doporučení ke stávající situaci, která by mohla vést ke zlepšení spokojenosti kurýrů DHL.

6.2 Vyhodnocení dotazníků

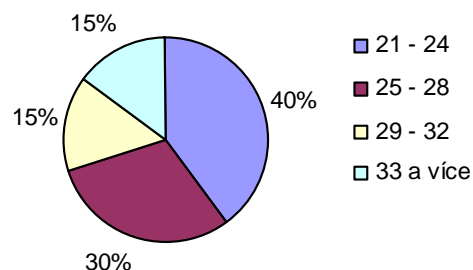
Otázka č. 1 – Kolik je Vám let?

Tab. 1. Věková struktura

Odpověď	Počet
21 - 24	8
25 - 28	6
29 - 32	3
33 a více	3
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 1. Věková struktura



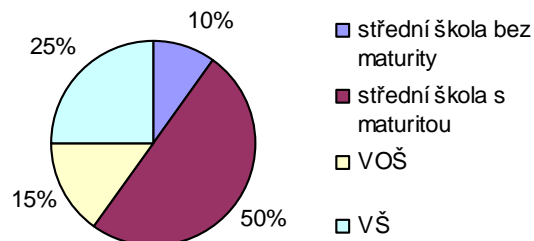
Otázka č. 2 – Jaké máte vzdělání?

Tab. 2. Vzdělání

Odpověď	Počet
střední škola bez maturity	2
střední škola s maturitou	10
VOŠ	3
VŠ	5
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 2. Vzdělání



Z celkových odpovědí na první dvě otázky, z tzv. identifikačních otázek, můžeme sledovat, že téměř 70 % respondentů je ve věku 21 – 28 let. U druhé otázky se zjišťoval stupeň vzdělání kurýrů. Z výsledku této otázky vyplývá, že polovina oslovených má středoškolské vzdělání s maturitou. Záměrně u této otázky nebyla možnost základního vzdělání, protože podmínkou pro přijetí pracovníka na tuto pozici je minimálně vzdělání středoškolské.

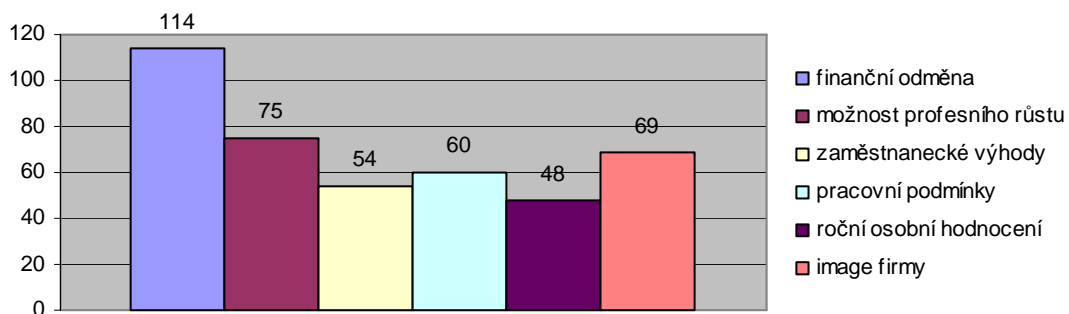
Otázka č. 3 – Které z těchto možností Vás nejvíce motivují k dobrým pracovním výkonům?
Seřadte podle důležitosti. (6 bodů – nejdůležitější, 1 bod – nejméně důležité)

Tab. 3. Motivační faktory

Odpověď	Počet
finanční odměna	114
možnost profesního růstu	75
zaměstnanecké výhody	54
pracovní podmínky	60
roční osobní hodnocení	48
image firmy	69
Celkem	420

Zdroj: Vlastní.

Graf 3. Motivační faktory



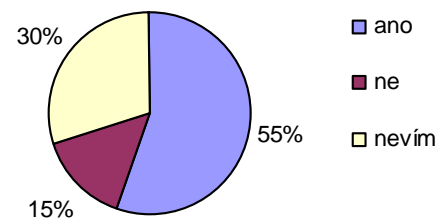
Otázka č. 4 – Chtěl byste někdy dosáhnout profesního růstu v DHL?

Tab. 4. Dosažení profesního růstu

Odpověď	Počet
ano	11
ne	3
nevím	6
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 4. Dosažení profesního růstu



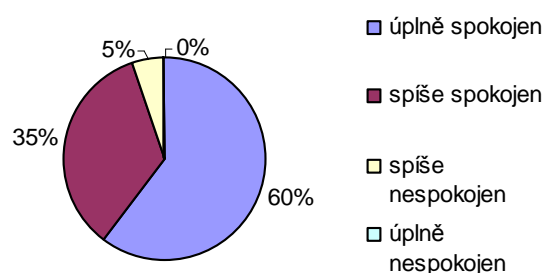
Otázka č. 5 – Jste spokojen s pracovním prostředím na Vaší pobočce?

Tab. 5. Pracovní prostředí

Odpověď	Počet
úplně spokojen	12
spíše spokojen	7
spíše nespokojen	1
úplně nespokojen	0
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 5. Pracovní prostředí



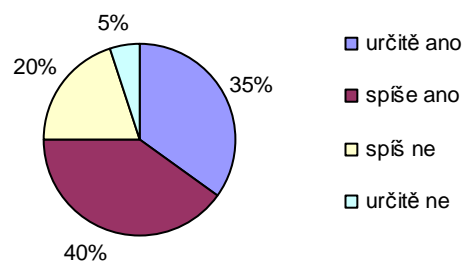
Otázka č. 6 – Myslíte si, že je Váš výkon spravedlivě hodnocen?

Tab. 6. Hodnocení jednotlivců

Odpověď	Počet
určitě ano	7
spíše ano	8
spíše ne	4
určitě ne	1
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 6. Hodnocení jednotlivců



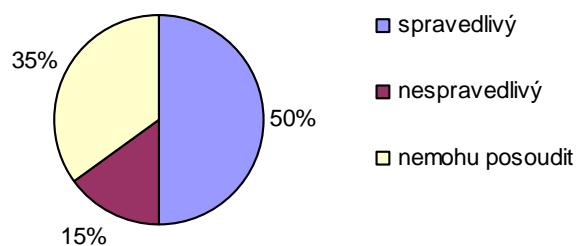
Otázka č. 7 – Jak hodnotíte systém hodnocení a odměňování ve společnosti DHL?

Tab. 7. Systém hodnocení

Odpověď	Počet
spravedlivý	10
nespravedlivý	3
nemohu posoudit	7
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 7. Systém hodnocení



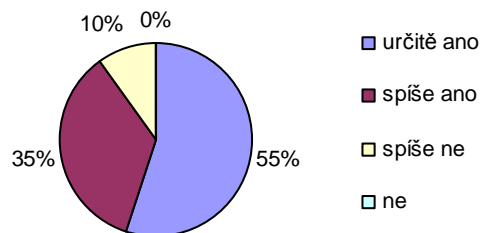
Otázka č. 8 – Je pro Vás pravidelné hodnocení důležité pro výkon Vaší práce?

Tab. 8. Pravidelné hodnocení

Odpověď	Počet
určitě ano	11
spíše ano	7
spíše ne	2
ne	0
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 8. Pravidelné hodnocení



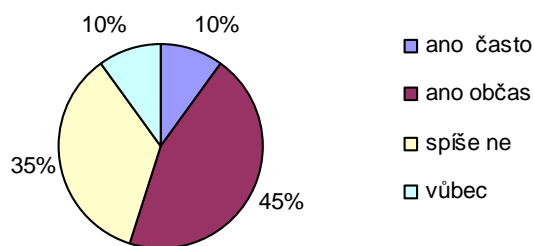
Otázka č. 9 – Jste chválen Vaším nadřízeným za vykonanou práci?

Tab. 9. Pochvala za práci

Odpověď	Počet
ano často	2
ano občas	9
spíše ne	7
vůbec	2
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 9. Pochvala za práci



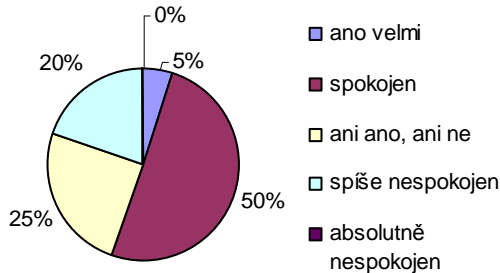
Otázka č. 10 – Jste spokojen s Vaším finančním hodnocením?

Tab. 10. Finanční hodnocení

Odpověď	Počet
ano velmi	1
spokojen	10
ani ano, ani ne	5
spíše nespokojen	4
absolutně nespokojen	0
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 10. Finanční hodnocení



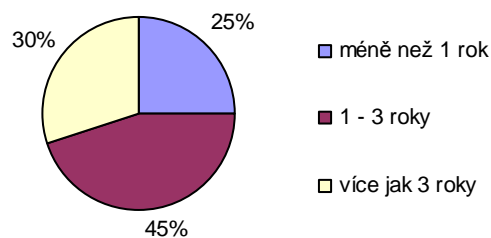
Otázka č. 11 – Jak dlouho pracujete v DHL?

Tab. 11. Doba zaměstnání

Odpověď	Počet
méně než 1 rok	5
1 - 3 roky	9
více jak 3 roky	6
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 11. Doba zaměstnání



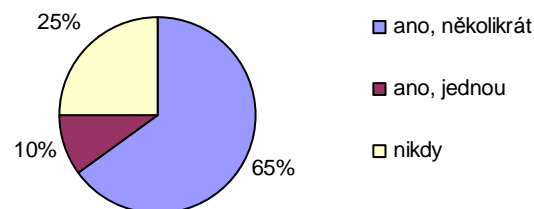
Otázka č. 12 – Byl Vám během doby, co pracujete u DHL, zvýšen plat?

Tab. 12. Zvýšení platu

Odpověď	Počet
ano, několikrát	13
ano, jednou	2
nikdy	5
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 12. Zvýšení platu



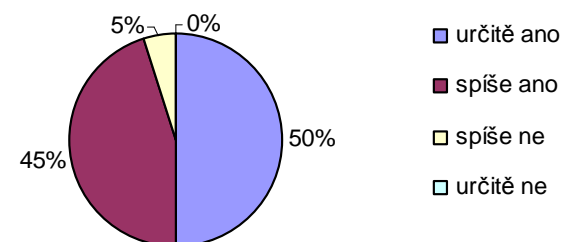
Otázka č. 13 – Myslíte si, že DHL nabízí více zaměstnaneckých výhod oproti jiným firmám?

Tab. 13. Zaměstnanecké výhody

Odpověď	Počet
určitě ano	10
spíše ano	9
spíše ne	1
určitě ne	0
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 13. Zaměstnanecké výhody



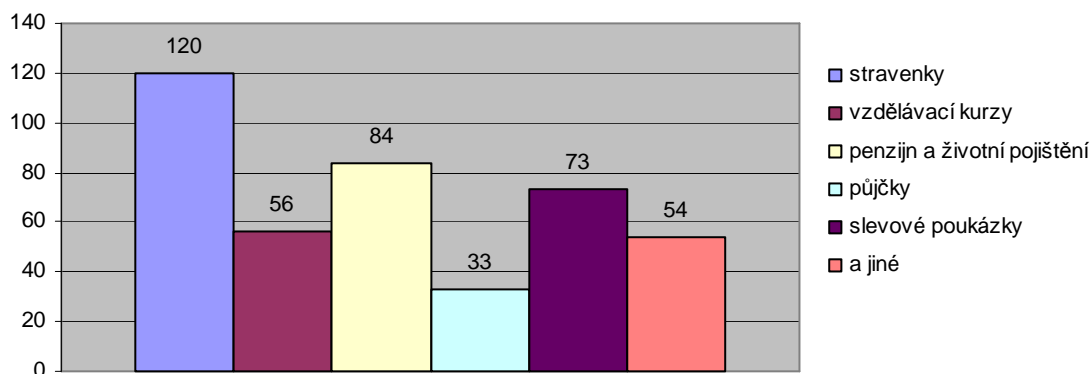
Otázka č. 14 – Jakých z těchto zaměstnaneckých výhod nejčastěji využíváte? Seřadte podle důležitosti. (6 bodů – nejdůležitější, 1 bod – nejméně důležité)

Tab. 14. Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody

Odpověď	Počet
stravenky	120
vzdělávací kurzy	56
penzijní a životní pojištění	84
půjčky	33
slevové poukázky	73
a jiné	54
Celkem	420

Zdroj: Vlastní.

Graf 14. Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody



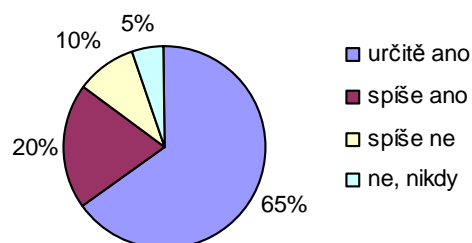
Otázka č. 15 – Zajímáte se o celkové hodnocení pobočky, ve které pracujete?

Tab. 15. Celkové hodnocení pobočky

Odpověď	Počet
určitě ano	13
spíše ano	4
spíše ne	2
ne, nikdy	1
Celkem	20

Zdroj: Vlastní.

Graf 15. Celkové hodnocení pobočky



7 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Z dotazníkového šetření na otázku o motivačních faktorech vyplynulo, že kurýry v pracovním výkonu první v pořadí motivuje finanční odměna a druhý nejdůležitější faktor je možnost profesního růstu. Podle mého názoru je velice pozitivní faktor, že třetí v pořadí se umístila image společnosti. Z toho vyplývá, že kurýři si zřejmě dobře uvědomují, že pracují pro jednu z největších logistických firem a pokud se jim bude dařit zlepšovat image firmy, společnost DHL bude mít větší tržby, což úměrně povede ke zvyšování finančního ohodnocení všech zaměstnanců. Na druhou stranu jsem znepokojen s tím, že nejméně motivujícím faktorem je pro kurýry osobní hodnocení nadřízeného, podle kterého jsou kurýři také odměňováni. Proto doporučuji nadřízeným, aby důkladně seznámili kurýry s důležitostí tohoto hodnocení, protože díky kladnému osobnímu hodnocení je možnost, že bude kurýrovi nabídnuta lepší pracovní pozice.

Díky vzdělávacím kurzům, které DHL poskytuje pro své zaměstnance, mají všichni pracovníci možnost zvýšit svou kvalifikaci. Každý má možnost povýšení na lépe hodnocenou pracovní pozici. Myslím si, že to je důvod, proč by více jak polovina respondentů chtěla dosáhnout v budoucnosti profesního růstu ve firmě. Jak vyplývá z druhé otázky o vzdělání respondentů, 35 % všech oslovených má minimálně vyšší odborné vzdělání. Je tedy pravděpodobné, že právě tito respondenti čekají na možnost profesního postupu. Doporučuji tedy pokračovat v nabízení těchto kurzů nebo dokonce zvýšit počet možností na rekvalifikaci, které by mohli pracovníci využít. Povede to k neustálému rozvoji pracovní síly, tzn. i celé společnosti.

Pokud se zaměříme na odpovědi týkajících se hodnocení jednotlivců a systému hodnocení a odměňování jako celku, zjišťujeme, že 75 % respondentů, je minimálně částečně spokojeno s hodnocením výkonu jejich nadřízeným. S tímto výsledkem jsou úzce spojeny i odpovědi na otázku celkového systému hodnocení a odměňování, kde přesně polovina dotazovaných odpověděla, že si myslí, že tento systém je spravedlivý. Přesto doporučuji, aby se společnost DHL snažila více seznámit své zaměstnance s nastavením tohoto systému, jak funguje a jaké může mít pro zaměstnance přínosy, protože z výsledku vyplývá, že 15 % respondentů se domnívá, že jsou nespravedlivě hodnoceni a 35 % nemůže nebo nechce posuzovat. Důvod tohoto výsledku může být právě ten, že respondenti nejsou dostatečně seznámeni s metodami hodnocení a odměňování ve firmě.

Výsledek dotazníku ukazuje na fakt, že kurýři jsou jen občas nebo skoro vůbec chválení za pracovní výsledek. To může vést k poklesu motivace kurýra a samozřejmě celého pracovního výkonu. Jak jsem již popisoval v teoretické části této práce, pochvala zaměstnanců je důležitý prvek ke zvýšení motivace. Navíc tento druh hodnocení zaměstnance nevyžaduje žádné finanční náklady. Proto bych rád doporučil, aby nadřízení, zodpovědní za vedení svých podřízených, více využívali tento druh hodnocení práce.

Podle dotazníkového šetření je více jak polovina kurýrů spokojena s výší svého finančního hodnocení za vykonanou práci. 55 % dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni s jejich odměnou. To dokazuje i to, že celým 75 % respondentů byl za jejich působení u DHL minimálně jednou zvýšen jejich plat. Podle otázky, která se týkala motivačních faktorů, je finanční odměna podle preferencí první v pořadí. To znamená, že spokojenost s finanční odměnou vede i ke zvyšování celkové motivace práce. Je velmi důležité, aby tento způsob vzájemného působení motivace na hodnocení a hodnocení na motivaci i nadále dobře fungoval. Pokud to tedy ekonomická situace podniku dovoluje, doporučuji výrazně nezasahovat do systému finančního hodnocení zaměstnanců.

Podle názorů respondentů, si jich většina myslí, že společnost DHL nabízí více zaměstnaneckých výhod než ostatní společnosti. Z dotazníku vyplynulo, že si 95 % dotazovaných alespoň částečně myslí, že mají více druhů zaměstnaneckých výhod. Když měli respondenti seřadit využitelnost zaměstnaneckých výhod podle preferencí, první v pořadí jsou jednoznačně stravenky, které jsou poskytovány zaměstnancům podle skutečně odpracovaných dní. Druhé, respektive třetí v pořadí jsou možnosti příspěvku na penzijní a životní pojištění a slevové poukázky. Doporučuji firmě DHL, aby i nadále poskytovala zaměstnancům alespoň stejné množství zaměstnaneckých výhod, což povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. A pokud se pracovníci v práci cítí spokojeni, podávají někdy i nadstandardní výkony.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě DHL (Czech Republic), s. r. o. Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části.

V teoretické části jsem se zabýval správnou motivací pracovníků na pracovišti, postupem při motivování podřízených jejich nadřízenými a zmiňoval jsem nástroje, které mohou působit pozitivně i negativně na motivaci zaměstnanců. Dále jsem se zabýval hodnocením pracovníků, metodami hodnocení, proč je správné zaměstnance hodnotit a také důležitostí pravidelného hodnocení. V závěru této jsem popisoval systém odměňování, strukturu mzdového systému a výpočet měsíční mzdy.

Analytickou část mé bakalářské práce jsem zpracovával na základně poskytnutých informací z praxe společnosti DHL (Czech republic) s. r. o. V úvodu této části jsem charakterizoval společnost DHL a její historii a společnost DHL na území České republiky. V této části jsem dále popisoval charakteristiku oddělení lidských zdrojů, zaměstnanecké programy, které se využívají pro zlepšení kvality služeb zákazníkům, metody hodnocení pracovníků uvnitř společnosti a v krátkosti také mzdovou politiku firmy.

Na závěr mé práce jsem zpracoval informace získané z dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno pro pozici kurýra. Výsledky šetření jsem analyzoval a graficky znázornil v tabulce a grafu. Zjištěné informace jsem v krátkosti shrnul, a pokud bylo potřeba, doporučil možná zlepšení. Jednalo se především o nedostatek informací o fungování systému hodnocení a nedostatku pochvaly ze strany svých nadřízených. Naopak z šetření vyplynulo, že většina dotazovaných kurýrů je spokojena s vyšší finanční odměny, což zvyšuje motivaci a pracovní výkonnost.

Myslím si, že systém hodnocení a odměňování a s tím spojená motivace funguje u společnosti DHL (Czech republic) s. r. o. na dobré úrovni a problematiku lidských zdrojů určitě nepodceňuje. Na základně šetření jsem navrhnul možnost zlepšení mnou zjištěných nedostatků, které můžou vést ke zlepšení celkových výsledků a splnění stanovených cílů.

RESUME

The aim of my bachelor thesis was to analyze the assessment and remuneration of workers in company DHL (Czech Republic), s.r.o. Bachelor thesis was divided into two main parts, theoretical and practical parts.

In the theoretical part I dealt with the proper motivation of employees and right tools which can act positively and negatively on the motivation of employees. Then I dealt with evaluation of start and describe the system of remuneration, the wage structure and calculation of monthly wages.

At the end of my thesis, I compiled information from my research. I illustrated graphically the results in tables and graphs. Observed information I briefly summarized and recommended possible improvements.

I think that the system of evaluation and remuneration in DHL (Czech republic) s. r. o. is suitable. Sometimes I proposed to improve the deficiencies which can lead to improve overall results and meet the set targets.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Wikipedia : Maslowa pyramida* [online]. [2009] [cit. 2009-09-30]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida>.
- [2] *Maslowa pyramida potřeb* [online]. [2006] [cit. 2009-10-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.volny.cz/zsdrozdin/images/potreby.gif>>.
- [3] *Wikipedia : Motivace* [online]. 2009 [cit. 2009-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [4] URBAN, Jan. . *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací Manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [5] STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Edition Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN ISBN 80-86419-21-5.
- [6] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [8] WAGNEROVÁ, E., ŠEBESTOVÁ, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné , 2007. 221 s. ISBN 978-80-7248-441-6.
- [9] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha : HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [10] *Mzdové formy* [online]. [2005] [cit. 2009-10-24]. Dostupný z WWW: <<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>>.
- [11] *Formy mezd* [online]. [2006] [cit. 2009-10-26]. Dostupný z WWW: <http://tiscali.cz/jobs/jobs_center_040329.715060.html>.
- [12] *Wikipedia : Mzda* [online]. 2009 [cit. 2009-10-27]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mzda>>.
- [13] *DHL* [online]. [2009] [cit. 2009-11-01]. Dostupný z WWW: <www.dhl.cz>.
- [14] Externí zdroj: Induction training – učebnice využívaná u vstupního školení
- [15] Externí zdroj: intranet společnosti DHL

[16] *Wikipeda : Personalistika* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MBO	Řízení pomocí cílů.
MYSTERY SHOPPING	Utajené sledování a hodnocení. Většinou se používá při sledování chování prodejce a pozoruje se chování k zákazníkovi.
SMART	S = specifické, M = měřitelné, A = týkající se problému, R = realistické, T = přesně časovaně vymezené.
BSC	Balance score card.
OB TDD	Odeslané zásilky; garantované doručení do pravého poledne.
IB TDD ND	Příchozí zásilky; garantované doručení do pravého poledne; žádný pokus o doručení.
OB ECX	Odeslané zásilky do zemí Evropské unie.
TDD OB 12	Odeslané zásilky; garantované doručení do pravého poledne.
TDD OB 9	Odeslané zásilky; garantované doručení do 9 hodin dopoledne.
SAFE DRIVING BONUS	Řízení služebního vozidla bez autonehody.
HR	Human resources = lidské zdroje.
PROFORMA	Proforma faktura se využívá pro konkrétní popis zboží (množství, cena, celní hodnota apod.) při odesílání zboží do zemí mimo Evropské unie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowa pyramida potřeb	12
Obr. 2. Ukázka metod hodnocení	20
Obr. 3 Struktura oddělení lidských zdrojů v DHL Czech republic	37
Obr. 4 Schéma hodnocení MOTIV8.....	44
Obr. 5. Balance score card	45
Obr. 6. Hodnocení 360°	46
Obr. 7. Variabilní složka mzdy kurýrů	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Věková struktur	51
Tab. 2. Vzdělání.....	51
Tab. 3. Motivační faktory	52
Tab. 4. Dosažení profesního růstu	52
Tab. 5. Pracovní prostředí.....	53
Tab. 6. Hodnocení jednotlivců.....	53
Tab. 7. Systém hodnocení.....	53
Tab. 8. Pravidelné hodnocení	54
Tab. 9. Pochvala za práci	54
Tab. 10. Finanční hodnocení.....	54
Tab. 11. Doba zaměstnání.....	55
Tab. 12. Zvýšení platu	55
Tab. 13. Zaměstnanecké výhody	55
Tab. 14. Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody.....	56
Tab. 15. Celkové hodnocení pobočky	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Věková struktur	51
Graf 2. Vzdělání.....	51
Graf 3. Motivační faktory	52
Graf 4. Dosažení profesního růstu	52
Graf 5. Pracovní prostředí.....	53
Graf 6. Hodnocení jednotlivců.....	53
Graf 7. Systém hodnocení.....	53
Graf 8. Pravidelné hodnocení	54
Graf 9. Pochvala za práci	54
Graf 10. Finanční hodnocení	54
Graf 11. Doba zaměstnání	55
Graf 11. Zvýšení platu	55
Graf 12. Zaměstnanecké výhody	55
Graf 13. Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody	56
Graf 14. Celkové hodnocení pobočky	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Popis práce kurýra

PŘÍLOHA P I: POPIS PRÁCE KURÝRA

Základní činnost pozice kurýra

Doručovat a vyzvedávat zásilky, zajistit vhodné zacházení s nimi tak, aby nedošlo k poškození, zajistit včasné vyzvednutí zásilky, dodržovat bezpečnostní a silniční předpisy a zajistit, aby byly plněny všechny stanovené cíle společnosti a nebyla poškozena image firmy.

Hlavní povinnosti kurýra

- U zásilek, které jsou stanoveny na určitou dobu doručení či vyzvednutí, zajistit včasné splnění této povinnosti a dodržení termínu.
- Ověřovat správnost tzv. delivery sheetu (doručovacího listu), na kterém jsou uvedeny údaje o zásilce, a které se musí shodovat s leteckým nákladovým listem.
- Ověřovat odpovědné osoby k převzetí zásilky a zaznamenávat jejich jména a podpis.
- Zaznamenávat přesný čas doručení.
- Nedoručené zásilky vracet zpět na regionální pobočku a pokusit se doručit zásilku následující den.
- Pečlivě kontrolovat přesnost a úplnost údajů potřebné k odeslání zásilky – letecký nákladový list, proforma faktura, celní dokumenty apod.
- Dodržovat bezpečnostní a silniční pravidla a udržovat služební vůz ve vhodném stavu.
- Zabezpečit odesílané zásilky vhodným obalem tak, aby nedošlo k poškození nebo zničení zásilky.
- Být připraven zodpovědět veškeré dotazy klientů týkající se poskytovaných služeb.
- Udržovat a dále rozvíjet image společnosti.
- V případě naskytnutí problému s doručením či vyzvednutím zásilky, okamžitě kontaktovat přímého nadřízeného a konzultovat vzniklou situaci.
- V případě potřeby být připraven vybrat od klienta finanční hotovost za celní poplatky nebo odeslání zásilky.

- Být schopen odolávat stresu.
- Pracovat přesně podle pokynů nadřízeného
- Umět se samostatně rozhodnout v případě krizových situací.

Denní cyklus kurýra

- Na začátku pracovní doby zkontrolovat stav služebního vozu.
- Po přijetí zásilek k doručení z letiště zajistit spolu s ostatními kurýry správné roztřídění zásilek podle jednotlivých tras.
- Zvolit vhodné pořadí doručování a vyzvedávání zásilek.
- Doručit všechny příchozí zásilky.
- Ve správném termínu vyzvednout všechny zásilky od klientů. S touto činností je spojeno správné vyplnění všech potřebných dokumentů k dopravě.
- Vždy se vrátit na pobočku ve stanovenou dobu.
- Zajistit správné zabezpečení všech zásilek tak, aby mohly být poslány na doručovací adresy.
- Vyplnit papíry o ujetých služebních kilometrech, přesně zaznamenat údaje o vyzvednutých a doručených zásilkách
- Být nápomocen pro další možné činnosti, které zajišťují plynulý chod regionální kanceláře a poskytovat potřebnou pomoc všem dalším pracovníkům

Práce kurýra je pro společnost DHL velice důležitá. Dalo by se také říct, že je nejdůležitějším lidským zdrojem. Kurýr se každodenně setkává s klienty společnosti, doručuje a vyzvedává zásilky a komunikuje s dalšími složkami firmy. Samozřejmě se očekává, že kurýr bude svou práci vykonávat zodpovědně a bude rozvíjet image společnosti. Společnost DHL by jen těžko mohla fungovat a dosahovat firemních výsledků bez dobře pracujících kurýrů.