



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ POBOČKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF ADJUSTMENTS OF EMPLOYEES REMUNERATION SYSTEM IN THE  
SUBSIDIARY OF THE SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tereza Žilová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Tereza Žilová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh změn systému odměňování zaměstnanců pobočky vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování a hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na tři části. V první části se věnuje teoretickým východiskům práce, tedy základním pojmům teorie odměňování a hodnocení zaměstnanců. V druhé části je provedena analýza problému ve vybrané pobočce společnosti pomocí několika analytických a výzkumných metod a zjištěn současný stav společnosti a problematiky na dané pobočce společnosti. Na závěr jsou ze zjištěných poznatků z analytické části navrženy vlastní změny, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců společnosti.

## **Klíčová slova**

Hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, celková odměna, zaměstnanec, mzda

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with system of evaluation and remuneration of employees inside the subsidiary of selected company. First part is focusing on theoretical base. It summarizes primary knowledge of evaluation and remuneration of employees. Following part will be the analytical part that explains present condition of selected company. Final part introduces some improvements for system of evaluation and remuneration in the company.

## **Keywords**

Employee's evaluation, system of remuneration, total reward, employee, wage

### **Bibliografická citace**

ŽÍLOVÁ, Tereza. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců pobočky vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120016>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

*podpis autora*

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za cenné rady a čas, který mi poskytla při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a také paní Janě Burianové, vedoucí oddělení celovozových přeprav DHL Express (Czech Republic), s. r. o. na pobočce v Pardubicích, za poskytnutí potřebných dat a spolupráci při vypracovávání této práce.

# OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
1 Teoretická východiska práce .....	16
1.1 Personální práce .....	16
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
1.3 Řízení lidského kapitálu.....	17
1.4 Odměňování zaměstnanců .....	17
1.4.1 Definice pojmu odměňování.....	17
1.4.2 Filozofie odměňování .....	18
1.4.3 Systém odměňování.....	18
1.4.4 Úloha systému odměňování.....	19
1.4.5 Celková odměna .....	19
1.4.6 Strategické řízení odměňování.....	21
1.4.7 Strategie odměňování .....	22
1.5 Mzdová strategie .....	22
1.6 Faktory ovlivňující mzdovou strategii .....	22
1.7 Mzdové formy a jejich druhy .....	23
1.7.1 Časová mzda .....	24
1.7.2 Úkolová mzda .....	25
1.7.3 Podílová mzda.....	25
1.7.4 Dodatkové mzdové formy .....	25
1.8 Řízení pracovního výkonu .....	26
1.9 Cíle řízení pracovního výkonu .....	26
1.10 Hodnocení pracovníků.....	27

1.11	Metody hodnocení pracovníků .....	28
2	Analýza současného stavu .....	29
2.1	Historie koncernu Deutsche Post .....	29
2.2	Informace o koncernu Deutsche Post v České republice .....	30
2.3	Základní údaje o DHL Express (Czech Republic), s. r. o. ....	31
2.4	Základní informace a portfolio služeb divize DHL Freight.....	32
2.4.1	Historie a základní informace o divizi DHL Freight .....	32
2.4.2	Portfolio služeb .....	32
2.5	Analýza ekonomické situace .....	36
2.5.1	Analýza vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření .....	36
2.5.2	Horizontální a vertikální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření 38	
2.5.3	Analýza stavu na trhu produktů .....	42
2.5.4	Shrnutí ekonomického stavu společnosti.....	45
2.6	Model 7S .....	46
2.6.1	Organizační struktura pobočky .....	46
2.6.2	Spolupracovníci .....	55
2.6.3	Schopnosti zaměstnanců .....	63
2.6.4	Systém odměňování a hodnocení pracovníků .....	64
2.6.5	Strategie společnosti .....	70
2.6.6	Styl vedení společnosti .....	71
2.6.7	Sdílené hodnoty společnosti .....	72
2.6.8	Shrnutí analýzy Modelu 7S.....	72
2.7	Výzkum spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti.....	74
2.7.1	Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	74
2.7.2	Řízený pohovor s vedoucím zaměstnancem pobočky .....	78

2.7.3	Shrnutí dotazníku spokojenosti zaměstnanců a rozhovoru s vedoucím pracovníkem.....	83
2.8	Analýza současného stavu na trhu práce.....	83
2.8.1	Analýza pracovní síly Pardubického kraje .....	84
2.8.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Pardubickém kraji.....	87
2.8.3	Mzdové šetření.....	92
2.8.4	Vlivy politiky zaměstnanosti .....	97
2.8.5	Shrnutí analýzy trhu práce .....	99
2.9	Shrnutí analytické části .....	101
3	Vlastní návrhy řešení .....	107
3.1	Identifikace problémů .....	107
3.2	Návrhy změny v systému hodnocení pracovníku .....	108
3.2.1	Změny v systému hodnocení pracovníků oddělení celovozových přeprav 109	
3.2.2	Změny v hodnocení obchodního oddělení.....	119
3.3	Harmonogram provedení změn.....	120
3.4	Ekonomické zhodnocení změn .....	121
3.4.1	Odhadované náklady.....	121
3.4.2	Shrnutí navrhovaných změn a jejich možné dopady .....	123
	Závěr .....	126
	Seznam použitých zdrojů.....	128
	Seznam grafů .....	133
	Seznam obrázků.....	134
	Seznam tabulek .....	135
	Seznam příloh .....	137

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vylepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků pobočky dané společnosti. Konkrétně se jedná o zaměstnance společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o., kteří pracují na pobočce v Pardubicích.

Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců je základním stavebním kamenem pro zlepšování výkonu společnosti. Systém hodnocení a odměňování jsou dva velmi úzce propojené pojmy, které nemohou existovat jeden bez druhého. Bohužel ne vždy jsou tyto systémy správně vytvořeny. To posléze vede k určité nespokojenosti zaměstnanců, kteří jsou pomocí těchto systémů hodnoceni a odměňováni. Nespokojenost zaměstnanců vede nejenom k jejich nižší produktivitě, ale také k zhoršení pozice společnosti jak na trhu produktu, tak především na trhu práce. Nespokojenost vede k vyšší fluktuaci zaměstnanců a jejich odchodům ke konkurenci, která se tak stává silnější na trhu produktu i práce. V dnešní době, kdy je nezaměstnanost velmi nízká, je třeba věnovat zvýšenou pozornost spokojenosti svých zaměstnanců, jelikož se obtížně shánějí nové pracovní síly.

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost je jedním z největších zaměstnavatelů na světě, je třeba systém odměňování a hodnocení stále inovovat a přizpůsobovat se rychle současným trendům na trhu práce a také rostoucím mzdám v tomto odvětví. Společnost má ve svém odvětví velkou konkurenci, proto musí věnovat pozornost potřebám svých zaměstnanců a vytvořit tak co nejlepší prostředí pro odvádění kvalitní práce a zvýšení produktivity zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci pobočky jsou si plně vědomi určitých nedostatků, které pobočka má a chtějí zlepšit tyto nedostatky v systému, a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců a svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je podání návrhů, které by mohly vylepšit fungování systému hodnocení a odměňování na pobočce vybrané společnosti. Tato vylepšení by dále mohla vést k celkovému růstu efektivity dané pobočky i celé společnosti, a tím i produktivity práce. Dlouhodobá spokojenost zaměstnanců by měla dále vést k vyšším výkonům, a tím i vyšším přínosům pro celou společnost.

V první řadě budou představena teoretická východiska práce. V další části bude řešen současný stav vybrané společnosti a její pobočky, a to především pomocí horizontální a vertikální analýzy pro zhodnocení ekonomické situace společnosti a základních ekonomických ukazatelů. Dále bude použit McKinseyho model pro přiblížení stavu interní situace společnosti. Poté bude provedena analýza současného stavu na trhu produktu. A zhodnocena konkurence společnosti.

V neposlední řadě bude prostřednictvím dotazníkového průzkumu přezkoumán přímo současný pohled jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele na danou problematiku. Dotazník spokojenosti zaměstnanců bude sloužit jako podklad k tvorbě návrhů na zlepšení systému odměňování. Pohled zaměstnavatele na danou problematiku bude zachycen pomocí rozhovoru s vedoucím pracovníkem pobočky.

Jak již bylo řečeno výše, pro dosažení stanovených cílů této bakalářské práce bude využito nejrozličnějších analytických a výzkumných metod, které poodhalí, jak vypadá vnitřní stav společnosti a vnější okolí, které má na společnost vliv. Po přezkoumání těchto vlivů bude provedeno hodnocení pozitiv a negativ současného stavu společnosti.

### **Metody zpracování**

V bakalářské práci budou použity následující metody, které pomohou dosáhnout stanovených cílů.

## **Faktografická rešerše**

Faktografická rešerše má za úkol prohledat informační zdroje a následně je třídit a zpracovat výsledky (Tematické rešerše, 2019).

## **Vertikální analýza**

Vertikální analýza srovnává jednotlivé položky výkazů k nějaké veličině. Pomocí vertikální analýzy lze zjistit, kolik procent stanovují jednotlivé položky rozvahy v celkové bilanční sumě (Kislingerová, 2008, s. 13).

## **Horizontální analýza**

Horizontální analýza zobrazuje kvantifikované meziroční změny. Zobrazuje o kolik se jednotlivé položky výkazů změnilo oproti minulému období (Kislingerová, 2008, s. 9-10).

## **Model 7S**

Model byl vynalezen dvěma konzultanty společnosti McKinsey v 80. letech minulého století. Využívá se k analýze jednotlivých částí společnosti. Další využití jsou například při strategickém řízení společnosti. Principem je kladení otázek a hledání odpovědí. Jak již název napovídá, tyto otázky jsou rozděleny do sedmi bodů. Všechny body modelu se ovlivňují navzájem, proto není lehké, v již zaběhnutém systému provést jakékoliv větší změny. Díky modelu 7S je možné zanalyzovat a vyřešit téměř veškeré problémy, se kterými se společnost setkává (Model 7S - Mc Kinsey, 2019).

## **Provozní poměrové ukazatele**

V následující části budou zobrazeny vzorce pro výpočet provozních poměrových ukazatelů.

Produktivita práce z tržeb zobrazuje, jaká část tržeb připadá na jednoho zaměstnance.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}} .$$

Mzdová produktivita udává, jaká část tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}} .$$

Nákladovost výnosů vyjadřuje, kolik nákladů připadne na jednu korunu výnosů.

$$\text{Nákladovost výkonů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}} .$$

Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednoho zaměstnance.

$$\text{Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Počet zaměstnanců}} \text{ (Bartoš, 2018).}$$

### **Fluktuace zaměstnanců**

Vyjadřuje obrat zaměstnanců v organizaci. Je vyjádřena v procentech (Fluktuace zaměstnanců, 2019).

### **Analýza trhu produktu**

Analýza trhu produktu je zaměřena na rešerši trhu, na kterém společnost působí. Tato rešerše byla provedena za pomoci vedoucí celovozových přeprav, která se v této oblasti orientuje a poskytla více informací pro účely této práce.

### **Dotazníkové šetření**

Pomocí dotazníkového šetření je možné získávat informace od dotazovaných respondentů. Dá se zadat individuálně nebo i skupinově. Důležitou částí tvorby dotazníku je stavení hlavních cílů průzkumu (Kleibl, 1998, s. 54).

### **Mzdové šetření**

Mzdové šetření je nástroj k získávání informací o mzdových nebo platových sazbách na trhu práce. Po provedení tohoto šetření je možné stanovit adekvátní výši odměny pro zaměstnance organizace (Armstrong, 2007, s. 518).

## **Řízený rozhovor**

Jedná se o jednu z technik sběru informací. Tazatel zadává dotazovanému otázku za otázkou. Tazatel si odpovědi zaznamenává a poté je schopen vyvodit z odpovědi potřebná data (Řízený strukturovaný rozhovor, 2019).

## **Analýza trhu práce**

Analýza trhu práce bude provedena rešerší trhu práce. Bude zmapováno prostředí, ve kterém se společnost nachází a sice trhu práce pro Pardubický kraj. K této rešerši budou použity především výsledky analýz Českého statistického úřadu.

## **Četnost**

Četnost je matematicko-statistická veličina. Udává kolik hodnot daného znaku se vyskytne se statistickém souboru. Dělí se na absolutní a relativní četnost. Absolutní četnost rozřazuje hodnoty do jednotlivých intervalů. Četnost je poté součet hodnot spadajících do jednotlivých intervalů. Relativní četnost poté vyjadřuje počet hodnot v daném intervalu, který je však vztažen k celkovému počtu hodnot (Četnost, 2019).

## **Průměr**

Průměr je statistická veličina, která vyjadřuje hodnotu, která popisuje větší soubor hodnot. Znamená to tedy součet všech hodnot, který je následně vydělen jejich počtem (Popisná statistika, 2019).

Informace, z kterých budou prováděny výše uvedené analýzy, budou získávány jak z externích zdrojů, tak z interních zdrojů dané společnosti. Pro teoretická východiska bude použita především odborná literatura jako jsou knihy, odborné články, webové stránky apod. Dotazování zaměstnanců proběhne pomocí online dotazníku. Řízený rozhovor proběhne s vedoucí oddělení celovozových přeprav, která je zodpovědná za odměňování a hodnocení většiny zaměstnanců na této pobočce dané společnosti. Další informace budou získávány s pomocí hlavní HR manažerky pro DHL Express (Czech Republic) s. r. o.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část se bude věnovat teoretickým východiskům práce. Budou vysvětleny klíčové pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Pozornost bude věnována především pojmům, které jsou spojeny s odměňováním pracovníků a systémem, kterým jsou odměňováni.

Tento teoretický základ bude sloužit pro lepší pochopení dané problematiky, chodu organizace a vztahům na pracovišti vybrané společnosti.

## 1.1 Personální práce

Personální práce, jinak řečeno personalistika, je část řízení organizace, která se zaměřuje na lidské zdroje podniku. Zahrnuje vše, co se jakkoliv týká člověka, který je zapojen do pracovního procesu společnosti. To znamená velké množství činností počínaje získáváním lidských zdrojů, jejich formováním, fungováním a využíváním. Dalšími činnostmi jsou například organizování a řízení pracovníků, hodnocení jejich práce nebo osobní rozvoj (Koubek, 2015, s. 13).

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a ucelený přístup, který je integrován uvnitř organizace a slouží k zaměstnávání, rozvoji a uspokojování pracovníků dané organizace (Armstrong, 2015, s. 47).

Koncepce řízení lidských zdrojů se od koncepce personalistiky liší především následujícími třemi znaky:

- zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a dopady rozhodnutí na personální systém,
- orientuje se na vnější faktory, které formují a ovlivňují pracovníky organizace,
- personální práce je součástí náplně práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2015, s. 15).

Odlišností mezi těmito dvěma koncepcemi je v praxi mnohem více, tyto tři výše uvedené jsou však stěžejní a zdůrazňují je všichni autoři, kteří se problematice personalistiky věnují (Koubek, 2015, s. 16).

### **1.3 Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu je založeno na analýze, měření a hodnocení toho, jak postup v oblasti řízení lidí vytvářejí hodnotu. Hlavní charakteristikou je uplatnění specifických metrik, které považují lidi za bohatství. Konkurenční výhody je tedy možné dosáhnout investicí do tohoto bohatství. Řízení lidského kapitálu propojuje hlavní strategii organizace se strategií řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 111).

### **1.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků, nebo-li systém jejich odměňování, je soubor postupů a procesů v podniku, které se uplatňují vůči zaměstnancům tak, aby se jejich odměňování řídilo ve prospěch organizace, ale i ve prospěch samotných zaměstnanců. Systém odměňování je založen na plánování budoucnosti a uskutečňování těchto plánů (Armstrong, 2015, s. 413).

#### **1.4.1 Definice pojmu odměňování**

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z pracovního titulu nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“ (Koubek, 2015, s. 283).*

Odměny zahrnují také věci nebo okolnosti, které nejsou tak úplně samozřejmé, např. přidělení kanceláří, zařízení pracoviště apod. Stále častěji se mezi odměňování řadí také

vzdělávání, které organizace poskytuje zaměstnancům. Kromě odměn, které jsou hmatatelné, organizace věnují stále více pozornosti tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny nejsou hmotného charakteru, avšak také souvisí se spokojeností zaměstnance a s prací, kterou vykonává, s příjemnými pocity, které má z odvedené práce. Pro spokojenost zaměstnance je důležité poskytnout mu dostatek aktivit a úkolů, kterých se může zúčastňovat a cítit se tak užitečný a úspěšný z neformálního uznání okolí, dále z postavení, dosahování pracovních cílů apod. Tyto odměny jsou spjaty s osobností pracovníka, a také jeho potřebami, životními postoji a hodnotami. Proto se vedle peněžních odměn využívají i ty nepeněžního charakteru. Některé lze vyjádřit v penězích, některé nelze. Veškeré tyto odměny tvoří jeden celek tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015, s. 283).

### 1.4.2 Filozofie odměňování

Každá společnost si stanoví svou filozofii odměňování, která by měla vyjadřovat přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé v jejich společnosti odměňováni. Všichni zaměstnanci by měli být s touto filozofií seznámeni, aby blíže pochopili politiku a postupy společnosti, které se jich týkají a ovlivňují je (Armstrong, 2015, s. 414).

### 1.4.3 Systém odměňování

Systém odměňování je tvořen zejména pro dosažení cílů společnosti. Tento systém tvoří:

- **strategie** – stanovují, co organizace z hlediska dlouhodobého časového horizontu požaduje,
- **politika** – je to návod pro rozhodování v různých procesech v podniku,
- **praxe** – praxi představují konkrétní stupně a sazby, metody, které jsou dále používány, například k zásluhovému odměňování používanému k realizaci strategie společnosti a její politiky,
- **procesy** – určují, jak se bude realizovat politika společnosti a její praktické uplatnění v odměňování,
- **postupy** – používají se pro udržení systémů a zabezpečení jeho fungování (Armstrong, 2009, s. 23).

Pro organizaci je důležité důsledně nastavit systém odměňování zaměstnanců, který poměrně oceňuje výkonnost zaměstnanců na všech úrovních, a poskytnout jim tak odměnu s přihlédnutím k jejich potřebám a očekáváním (Řehoř, 2018, s. 2).

#### 1.4.4 Úloha systému odměňování

Systém odměňování je tvořen zejména mzdovou strukturou. Mzdová struktura zahrnuje veškeré nástroje a systémy, které podnik využívá k realizaci zásad své mzdové politiky. Hlavním cílem mzdového systému je stanovit mzdu zaměstnance tak, aby korespondovala se zásadami mzdové politiky společnosti (Kleibl, 2001, s. 68).

Mezi hlavní cíle mzdové politiky patří:

- získávání kvalifikovaných pracovníků, kteří splňují požadavky pracovního místa,
- stimulace pracovníků k žádoucímu výkonu,
- zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci,
- udržení objemu vyplácených mzdových prostředků, vzhledem ke konkurenceschopnosti na trhu (Kleibl, 2001, s. 68).

#### 1.4.5 Celková odměna

Definice celkové odměny říká, že celková odměna by měla obsahovat všechny typy odměn, tzn. přímé, nepřímé, vnitřní i vnější. Se všemi stránkami odměny, které jsou důsledkem práce samotné, se zachází jako s logickým, integrovaným a na sebe navazujícím celkem (Armstrong, 2009, s. 42).

Celková odměna spojuje vliv dvou kategorií odměn:

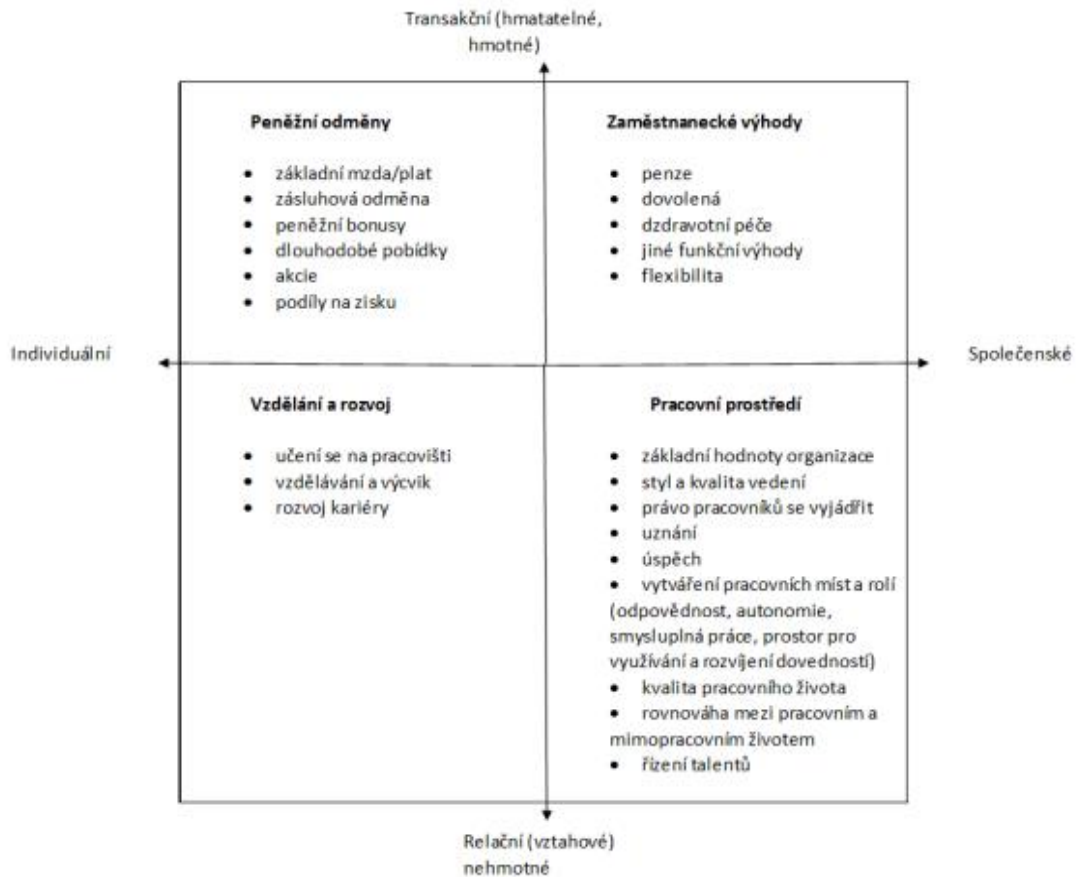
1. **transakční odměny** – hmotné odměny, které jsou hmatatelné, vznikají z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci,
2. **relační odměny** – nehmotné odměny, zaměstnanec je získá prostřednictvím vzdělávání, rozvoje a dalších zkušeností, které nabere během práce (Armstrong, 2009, s. 42).

**Tabulka 1: Složky celkové odměny**

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

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Armstrong, 2009, s. 42))

### 1.4.5.1 Model celkové odměny



**Obrázek 1: Model celkové odměny**  
(Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 44))

„Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké odměny – představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány. Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů.“ (Armstrong, 2009, s. 44).

### 1.4.6 Strategické řízení odměňování

Pro dlouhodobě udržitelný systém odměňování je třeba vytvořit a realizovat strategii odměňování zaměstnanců a základní zásady, ze kterých bude strategie vycházet. Strategické odměňování je chápáno především jako způsob myšlení. Má vyjadřovat

především potřebu plánovat a uskutečňovat plány. Výstup tohoto plánování je vytvoření procesů celkového odměňování, které jsou založené na přesvědčení o tom, čeho chceme v organizaci dosáhnout (Armstrong, 2009, s. 56).

#### **1.4.7 Strategie odměňování**

Strategie odměňování se zaměřuje na popis toho, čeho chce organizace v oblasti odměňování v příštích letech dosáhnout a jak to udělat. Cílem je definování účelu a směru pro vytváření systémů odměňování, které mají napomoci dosahování podnikových cílů a uspokojovat potřeby všech zúčastněných stran (Armstrong, 2009, s. 59).

### **1.5 Mzdová strategie**

Mzdové vztahy ve společnosti jsou ovlivňovány nejrůznějšími faktory. Ve všech vyspělých zemích jsou základními požadavky především racionální organizace činností, efektivní vedení lidí, dodržování ekonomických principů a také právního rámce, který fungování mezd upravuje (Kleibl, 1998, s. 49).

Pokud není ve společnosti stanovena dostatečně účinná stimulační mzda, má to velký dopad na výkonnost pracovníků a jejich postoj k práci, což negativně ovlivňuje celý chod společnosti. Proto je třeba dostatečně definovat cíle společnosti a následně mzdovou strategii a politiku. Mzdová strategie přímo vychází ze strategie personální (Kleibl, 1998, s. 49).

### **1.6 Faktory ovlivňující mzdovou strategii**

Při definování cílů společnosti je nutné zahrnout veškeré interní i externí vlivy, které mohou ovlivnit mzdovou strategii společnosti (Kleibl, 1998, s. 49).

## **Vnější faktory**

Vnější neboli externí faktory, které ovlivňují společnost se neustále mění a jsou na sebe navzájem závislé. Různé z těchto podmínek působí na různé společnosti různým způsobem např. nové zákony. Mezi tyto podmínky patří především:

- nové technologie a rozvoj techniky,
- ekonomické podmínky,
- konkurence na trhu, ať už národním, evropském nebo celosvětovém,
- legislativa a vládní politika státu, která ovlivňuje zaměstnávání lidí,
- aktuální situace, které je na trhu práce (Kocianová, 2010, s. 14).

## **Vnitřní faktory**

Vnitřními faktory se rozumí především faktory, které se přímo dotýkají organizačního uspořádání společnosti. Mezi interní faktory společnosti patří:

- předmět činnosti organizace, který ovlivňuje charakter práce a strukturu zaměstnanců,
- strategie a politika společnosti,
- počet zaměstnanců,
- současná ekonomická situace společnosti,
- technické a technologické vybavení (Kocianová, 2010, s. 15).

## **1.7 Mzdové formy a jejich druhy**

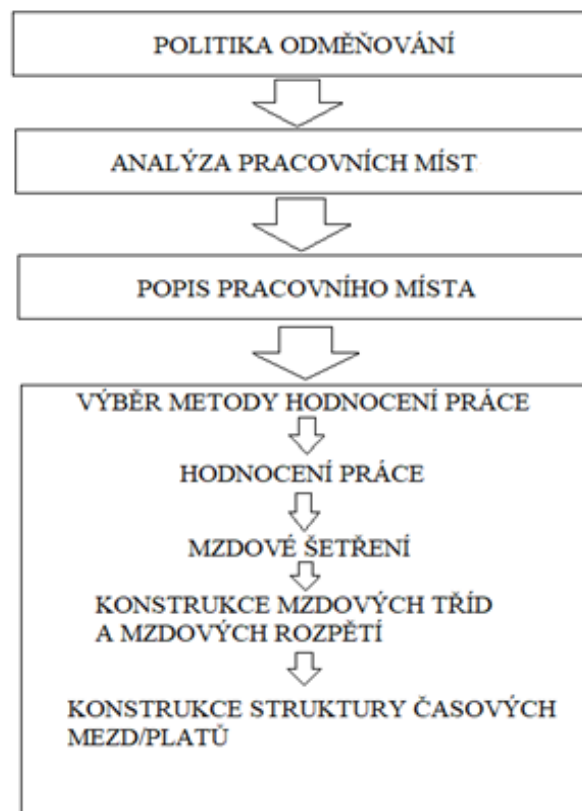
Hlavní funkcí mzdy je především stimulovat zaměstnance ke zlepšení jeho výsledků, jelikož mzda oceňuje výsledky jeho práce. Funkce stimulu je prosazována především motivací pracovníků, soustředěním pozornosti na výsledky, které jsou podstatné pro další úspěch celé organizace, odměňují přínos, zprostředkovávají pozitivní zpětnou vazbu pro zaměstnance atd. (Kleibl, 1998, s. 89).

To, jaký druh mzdové formy společnost zvolí je v podnikatelské sféře plně v režii společnosti. Některé z těchto forem je třeba doplnit o pobídkové formy, které doplňují

nedostatečnost pobídkového účinku u těchto forem. Tyto pobídkové formy se snaží posílit provázanost mezi odměnou a výkonem, a tím motivovat zaměstnance. Je možné též použít kombinaci různých mzdových forem (Koubek, 2015, s. 307-309).

### 1.7.1 Časová mzda

Časová mzda vyjadřuje hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, která náleží pracovníkovi za jeho práci. Je to nejpoužívanější mzdová forma, avšak ve většině případů se pojí s již zmíněnými pobídkovými složkami, které doplňují motivační část odměny. Hlavním cílem organizace, která odměňuje své pracovníky časovou mzdou, je vytvoření systému a struktury odměňování, které je srovnatelné a spravedlivé, závislé na pracovním výkonu a pracovních úkolech. Jen poté je možné organizaci považovat za dobrého zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 309-310).



Obrázek 2: Vytváření struktury časových mezd  
(Zdroj: (Vlastní zpracování dle (Koubek, 2015, s. 310))

### **1.7.2 Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušší formou mzdy. Působí pobídkově již jako celek, a proto je vhodná pro odměňování dělnických pozic. „*Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka* (Koubek, 2015, s. 311).“

Jestliže se společnost rozhodne pro využití úkolové mzdy, je třeba především zajistit, aby odvedená práce, její kvalita, množství apod., bylo možné zjistit a kontrolovat. Výkon pracovníka je přímo oceňován a je proto třeba, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena. Teprve poté může zaměstnanec plně využívat svůj fond pracovní doby (Koubek, 2015, s. 311).

### **1.7.3 Podílová mzda**

Tato mzdová forma se uplatňuje nejčastěji u obchodních činností nebo ve službách. Princip spočívá v tom, že pracovník je odměňován zcela, nebo z části v závislosti na množství prodaného zboží. Výhodou je přímá vazba mezi odměnou a výkonem. Proto má tato forma největší motivační efekt pro zaměstnance. Jako nevýhodu je třeba brát v potaz, že výkon zaměstnance může být ovlivněn i jinými vnějšími faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit (Koubek, 2015, s. 312).

### **1.7.4 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy mají za úkol odměnit zaměstnancům výkon nebo zásluhy. Používají se k zvýšení pobídkovosti mzdy. Mají přímou vazbu na individuální nebo týmový výkon zaměstnanců. Je možné je vyplácet jednorázově nebo periodicky. Dodatkových forem mzdy je velké množství a jejich třídění může být různé. Nejvíce rozšířenými jsou:

## **1. Prémie**

Prémie bývají nejčastěji připojovány k časové a úkolové mzdě. Mohou se buď periodicky opakovat nebo mohou být uděleny jednorázově. Kritéria pro získání jsou předem určena. Nejčastěji jsou tato kritéria dána pomocí sazeb nebo ukazatelů, které je potřeba splnit v dané časovém období. Upravuje je tzv. prémiový řád organizace.

## **2. Osobní ohodnocení**

Jinak nazývaný jako osobní příplatek. Reflektuje náročnost práce a to, jak zaměstnanec dlouhodobě plní vytyčené cíle. Velikost osobního ohodnocení je určena pomocí procenta ze základního platu. Je však stanoveno i procentuálně maximum.

## **3. Příplatky**

Příplatky mohou být dvojího typu, a to povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou dány zákonem, a tudíž musí být zaměstnanci vyplaceny, pokud splní podmínky pro jejich výplatu. Mezi tyto příplatky patří například příplatek za práci přesčas nebo za práci ve svátek. Nepovinné zákon neupravuje a je na organizaci, zda zařadí příplatky do svého mzdového systému. Tyto nepovinné příplatky jsou ve většině případů vyjednány odbory. Řadí se mezi ně například příplatky na dopravu nebo na ubytování (Koubek, 2015, s. 315-317).

## **1.8 Řízení pracovního výkonu**

Výkon je blíže definován jako chování, které přináší nějaké výsledky. Pojem zahrnuje jak chování, tak i výsledky. Vše závisí na jedinci, který využívá své chování jako nástroj k dosahování svých výsledků (Armstrong, 2015, s. 391).

## **1.9 Cíle řízení pracovního výkonu**

Hlavním cílem celého řízení pracovního výkonu je nasměrovat zaměstnance k dosahování lepších výkonů a výsledků pomocí předem dohodnutých a stanovených cílů, standardů a požadavků. Řízení pracovního výkonu by mělo směřovat zaměstnance k odvádění dobré práce. Hraje důležitou roli také v odměňování zaměstnanců a může být

použito jako prostředek poskytování pozitivní zpětné vazby zaměstnancům. Může dále také sloužit jako klasifikátor výkonu zaměstnanců.

Pracovní výkon a jeho účel lze uplatnit ve čtyřech oblastech:

**1. Strategická komunikace**

- sdělování zaměstnancům, jak vypadá dobře odvedená práce,

**2. Budování vztahů**

- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a manažery pomocí jejich spojování při společném vyhodnocování dosažených výsledků,

**3. Rozvoj zaměstnanců**

- poskytování zpětné vazby zaměstnancům v rámci hodnocení jejich výkonu a dalších sestavování plánu jejich osobního rozvoje,

**4. Hodnocení zaměstnanců**

- posuzování výkonu zaměstnanců, který slouží jako základ pro udělování odměn podle výkonu či rozhodování o povýšení (Armstrong, 2015, s. 392-393).

## **1.10 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků se řadí mezi personální činnosti. Zjišťuje, jak pracovník vykonává své úkoly a požadavky, které jsou na něj kladeny, jaké je jeho chování na pracovišti a jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám. V rámci hodnocení pracovníků je velmi důležitá také zpětná vazba zaměstnavatele, který by měl sdělovat výsledky zjišťování svým pracovníkům a projednávat s ním případné cesty, jak jeho pracovní výkon zlepšit a pomoci mu k lepším výsledkům (Koubek, 2015, s. 207).

V současné době je hodnocení pracovníků chápáno jako jednota zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu a stanovování cílů, které se týkají pracovního výkonu. Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **neformální hodnocení** - nejčastěji hodnocení od nadřízeného, probíhá příležitostně po celý průběh zaměstnání, jde tedy o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, nebývá zaznamenáváno,

- **formální hodnocení** - probíhá periodicky v pravidelných intervalech plánovitě a systematicky, dále slouží jako podklad pro personální činnosti (Koubek, 2015, s. 208).

## **1.11 Metody hodnocení pracovníků**

Metody hodnocení jsou různorodé a je jich velké množství. Mohou být užity samostatně nebo v různých kombinacích. Zde jsou tři vybrané nejpoužívanější metody:

### **a) Hodnocení podle stanovených cílů**

Používá se nejčastěji k hodnocení manažerů a specialistů. Nejprve se stanoví jasné cíle, kterých má pracovník dosáhnout, a na základě toho se zpracuje plán postupu. Dále vytvoříme podmínky pro splnění tohoto plánu. Změříme a posoudíme, jak jsou cíle plněny, případně podnikneme kroky pro zlepšení. Poté stanovíme cíle nové (Koubek, 2015, s. 219).

### **b) Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda je používána pro hodnocení dělníků ve výrobě. Začíná se stanovením norem výroby nebo očekávané úrovně výkonu. Pracovníky s těmito normami seznámíme a projednáme je s nimi. Poté se porovnává pracovní výkon s normou (Koubek, 2015, s. 220).

### **c) Volný popis**

Tato metoda je univerzální metodou, nejvhodnější je však pro hodnocení manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Základem je písemný popis hodnoceného pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 220).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se bude věnovat analýze vybrané společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o a daného problému na jedné z poboček společnosti. Nejprve tedy bude představena společnost, uvedena stručná historie společnosti, její základní údaje, popsány služby, které společnost nabízí a další informace, které se týkají společnosti. Dále bude provedena analýza účetních výkazů mezi léty 2013 až 2017. Analýza se bude zaměřovat na ekonomické ukazatele společnosti a celou její ekonomickou situaci v divizi pro Českou republiku. V další části bude provedena analýza 7S faktorů, analýza externího okolí společnosti, analýza trhu práce a analýza spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že společnost DHL Express (Czech Republic), s. r. o. je velmi rozsáhlá společnost, která v České republice zaměstnává okolo 1500 lidí na nejrůznějších pozicích, tato část analýzy bude provedena pouze na vybrané pobočce společnosti v Pardubicích. Na závěr analytické části bude provedeno zhodnocení pozitivních a negativních stránek společnosti (Personalistka, 2019).

### 2.1 Historie koncernu Deutsche Post (History, 2018)

Společnost byla založena již v roce 1969 v USA. V tomto roce společnost započala své fungování na trhu mezinárodní přepravy. DHL jako první nabídla mezinárodní door-to-door přepravu. Společnost založili tři partneři. Z počátečních písmen jejich jmen se skládá název společnosti. Společnost vynikala především tím, že doručovala dokumenty k přepravě letecky. Tím bylo zajištěno, že dokumenty dorazily dříve než zboží. Tím bylo možné přepravu zpracovat již před jejím fyzickým uskutečněním a předejít tak zpoždění.

Po roce fungování společnost pracovala pro přibližně 40 svých klientů. Po dalším roce se společnost začala dále rozrůstat a provádět přepravy po celých Spojených státech amerických. Postupně pak během dalších pár let otevřela své pobočky po celém světě.

V roce 1974 společnost prováděla více než 500 000 přeprav ročně a dále otevírala nové a nové pobočky. Později společnost vyvinula tzv. WorldMail, která jako první zajišťovala distribuci pošty za hranice zemí.

Po pádu komunistického režimu společnost konečně otevřela v roce 1990 pobočku v České republice. Ve stejném roce společnost vytvořila Express Logistics Centres po celém světě pro lepší komunikaci se zákazníky.

V dalších letech společnost ihned pronikla na ostatní trhy post-komunistických zemí a ovládla tak celou Evropu. Soustředila se hlavně na rozvoj letecké sítě dopravy.

V roce 1998 se stala akcionářem a partnerem společnosti německá společnost Deutsche Post AG. O pouhé 4 roky později se Deutsche Post stala majoritním akcionářem společnosti.

V současné chvíli je společnost jednou z největších společností na světě. Zajišťuje dopravu všeho druhu a téměř do všech zemí světa.

## **2.2 Informace o koncernu Deutsche Post v České republice**

Společnost Deutsche Post skládá z několika divizí, které jsou provozovány v rámci České republiky. Mezi tyto divize patří:

- DHL Express,
- DHL Parcel,
- DHL Global Forwarding,
- DHL Freight,
- DHL Supply Chain,
- Deutsche Post International.

Každá z těchto divizí má jiné portfolio služeb a produktů. V České republice se téměř všechny tyto divize dělí na jednotlivé společnosti, které jsou samostatně zapsány v obchodním rejstříku. Jednou z nich je DHL Express (Czech Republic), s. r. o., která se dělí na divizi DHL Express a DHL Freight (Personalistka, 2019).

V rámci DHL Freight se také nachází pobočka v Pardubicích, která bude předmětem dalších analýz provedených v této práci.

### **2.3 Základní údaje o DHL Express (Czech Republic), s. r. o.**

Název: DHL Express (Czech Republic), s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

CZ-NACE KÓD: CZ-NACE 53200, CZ-NACE 52290, CZ-NACE 49410.

Datum vzniku a zápisu: 27. července 1998.

Spisová značka: C60886 vedená u Krajského soudu v Ostravě.

Sídlo: Nádražní 2697/93, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava.

Identifikační číslo: 256 83 446.

Základní kapitál: 35 000 000,- Kč.

Počet zaměstnanců: 1000 - 1499.

Předmět podnikání:

- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- klempířství a oprava karoserií,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Statutární orgán: 4 jednatele.

Společník: Danzas Holding AG, akciová společnost.

Vklad: 35 000 000 Kč,

Obchodní podíl: 100 %,

Splaceno: 100 % (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2018).

## **2.4 Základní informace a portfolio služeb divize DHL Freight**

### **2.4.1 Historie a základní informace o divizi DHL Freight**

V roce 1992 byla v Ostravě založena společnost ZAS, s. r. o., která se specializovala na vnitrostátní a mezinárodní spedici. Tato společnost se postupně rozrůstala po celé České republice a na Slovensko a v roce 1996 se ze společnosti s ručením omezeným stala akciovou společností. V roce 1998 společnost získala certifikát ISO 9002 a majoritním vlastníkem se stal švýcarský holding Danzas. Proto se společnost přejmenovala na Danzas, a. s. V roce 1999 byl celý holding koupen německým Deutsche Post World Net. Postupně se společnost Danzas, a. s. na našem území rozvíjela, připojovala zákaznická centra a nové služby pro zákazníky. V roce 2003 nastala plná integrace společnosti Danzas pod značku Deutsche Post World Net a 1.3.2003 vznikla divize DHL Freight se zaměřením na silniční přepravy kusových a celovozových zásilek a speciálních přepravních služeb (Personalistka, 2019).

V současné době je DHL Freight prvotřídním poskytovatelem silničních a železničních přeprav a také speciálních služeb jako je skladování, celní služby, kontraktní logistika nebo uskutečňování speciálních přeprav (Personalistka, 2019).

Po České republice má divize Freight 36 pracovišť a téměř 1000 zaměstnanců. Zajímavostí je, že ačkoliv DHL Freight uskutečňuje více než 500 000 přeprav za rok, vlastní pouze 1 kamion. Zbylých 7500 kamionů, které jsou využívány pro uskutečnění přeprav, jsou nasmlouvaná vozidla s vnitrostátními přepravními společnostmi. DHL Freight tedy hraje roli prostředníka mezi zákazníkem a přepravcem (Personalistka, 2019).

### **2.4.2 Portfolio služeb (Personalistka, 2019)**

Jak již bylo řečeno výše, DHL Freight se specializuje převážně na silniční a železniční kusovou a celovozovou přepravu, popřípadě na uskutečňování speciálních přeprav. Mezi produkty a služby, které divize nabízí se řadí:

#### 1. EUL - INTERNATIONAL

Tato služba zahrnuje mezinárodní silniční celovozové přepravy (FTL). Tyto přepravy mohou být jak klasické celovozové zásilky (1 místo nakládky a 1 vykládky), tak složené celovozové přepravy (více míst nakládek i vykládek).

#### 2. EUL - DOMESTIC

Jak už název napovídá, služba Domestic zahrnuje vnitrostátní celovozové přepravy (FTL). Není závislá na počtu nakládek a vykládek.

#### 3. EUL - PART LOADS (PTL)

Tato služba označuje částečné příkládky. To znamená, že jedno vozidlo je naloženo produkty od více zákazníků. Logicky má poté auto více nakládek a také více vykládek a jeho cesta je v rámci celé Evropy plánována.

#### 4. EUL - ECO DOMESTIC

V rámci této služby probíhají linkové přepravy s 1 místem nakládky i vykládky pro interní zákazníky DHL, zpravidla mezi terminály DHL.

#### 5. EUL - HIGH VALUE

Již z názvu lze vyvodit, že se jedná o přepravy zboží, které má vysokou hodnoty a musí mít tedy to nejvyšší zabezpečení po dobu přepravy. Pro tuto službu DHL Freight vybírá pouze osvědčené dopravce a přepravu řídí odborně proškolený tým.

#### 6. EUN - DHL EURONET

Tato služba poskytuje přepravy, které jsou šité na míru zákazníkovi. Vše je vytvořené podle potřeby zákazníka a přepravu řídí specializovaný tým.

#### 7. ECE - DHL EUROCONNECT

Dalším produktem je služba DHL EUROCONNECT. Jedná se o přepravu kusových zásilek s pravidelnými odjezdy po celé Evropě, Blízkém východě, Kavkazu a severní Africe na cca 150 terminálů. Zásilku je možné sledovat pomocí Track & Trace.

#### 8. ERA- EURAPID

Služba EURAPID slouží k prioritnímu zpracovávání kusových zásilek až do 2,5 t. Jsou pevně dané denní odjezdy a zásilka je doručena door-to-door.

## 9. GER - GERLACH

Ke skupině Deutsche Post byla v průběhu let připojena i společnost Gerlach, která se zabývá komplexním řešením celních záležitostí a formalit. Zastupuje zákazníka v celním řízení a pomáhá tak většímu komfortu zákazníka při uskutečňování přeprav.

Společnost DHL Freight dále nabízí ještě služby Specialities a Storage. Služba Specialities poskytuje poradenskou činnost pro ADR přepravy nebezpečného zboží a služba Storage poskytuje skladovou logistiku pro klienty.

Jednou z nejdůležitějších služeb je služba LSP. To znamená outsourcing logistických služeb, logistický audit, optimalizace interní logistiky a další výpomoc v oboru logistiky.

# DHL EUROCONNECT

## PŘEHLED ODJEZDŮ PRAVIDELNÝCH SBĚRNÝCH LINEK

2016-11

Země	EXPORT z ČR	IMPORT do ČR	Transit time T-T	Svoz / Rozvoz
	Den odjezdu	Den odjezdu		
Belgie	denně	pondělí, úterý, středa, pátek	2	1-2
Bělorusko	úterý (z Vílnku v pátek)	na poštárku	5	1-2
Bosna a Hercegovina	čtvrtek & Vídě v pátek)	na poštárku	5	2-3
Bulharsko	úterý, pátek	pondělí, úterý, středa, pátek	3	1
Dánsko	denně	úterý, pátek	2	1-2
Estonsko	denně	denně	E 2-3; 13	1-2
Finsko	úterý, pátek	pátek	3	1-3
Francie	denně	denně	2	1-3
Grazie	úterý	pouze export	8	1-2
Chorvatsko	denně	pondělí, středa	E 2; 13	1
Irán	pátek (z Mairatu)	na poštárku	8	není
Irsko	pondělí, čtvrtek	úterý, pátek	3-4	1-2
Itálie	denně	denně	2	1-3
Kazachstán	úterý, pátek	na poštárku	12-15	není
Litva	denně	denně	3	1-2
Lotyšsko	denně	denně	4	1-2
Luxembursko	denně	denně	2	1-2
Maďarsko	denně	denně	2	1
Makedonie	pátek	na poštárku	2	2
Malta	denně (nakladka v Kolně čtvrtek)	na poštárku	6-9	1-2
Maroko	úterý, pátek	na poštárku	6-7	1-3
Moldavsko	pondělí	čtvrtek (pátek)	7	1-3
Německo	denně	denně	1	1
Nizozemí	denně	denně	2	1-2
Norsko	denně	denně	3	1-3
Polsko	denně	denně	1	1
Portugalsko	pondělí, středa, čtvrtek, pátek	pondělí, úterý, středa, pátek	4-5	1-2
Rakousko	denně	denně	1	1
Rumunsko	denně	pondělí, úterý, středa, čtvrtek	E 3; 14	2-4
Rusko	úterý, pátek	na poštárku	8	2-9
Řecko	středa, čtvrtek	pátek	4	2-3
Slovensko	denně	denně	1	1
Slovensko	denně	denně	2	1-2
Srbsko a Černa Hora	pondělí, čtvrtek (z Vídě út, pá)	středa	2	1-3
Španělsko	denně	denně	3	1-3
Švédsko	denně	denně	2	1-3
Švýcarsko	denně	denně	2	1-2
Tunisko	pátek	pouze export	5	1-2
Turecko	pátek	sobota	E5, 16	-
Ukrajna	pondělí, čtvrtek (z Tych úterý, pátek)	na poštárku	3	2-4
Velká Británie	denně	denně	2	1-2

\*Směřování z ČR: 1 den, 1 - Import, E - Export / Platné od 28.11.2016

Obrázek 3: Přehled odjezdů pravidelných sběrných linek  
(Zdroj: (Dostál, 2018, s. 20))

## 2.5 Analýza ekonomické situace

Tato část práce se bude věnovat analýze ekonomických ukazatelů pro celou divizi DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Výchozími údaji jsou výroční zprávy společnosti za posledních 5 let, které zahrnují rozvahu společnosti, výkaz zisku a ztrát, přílohu s výkazem cash flow a další informace potřebné k sestavení ekonomické analýzy.

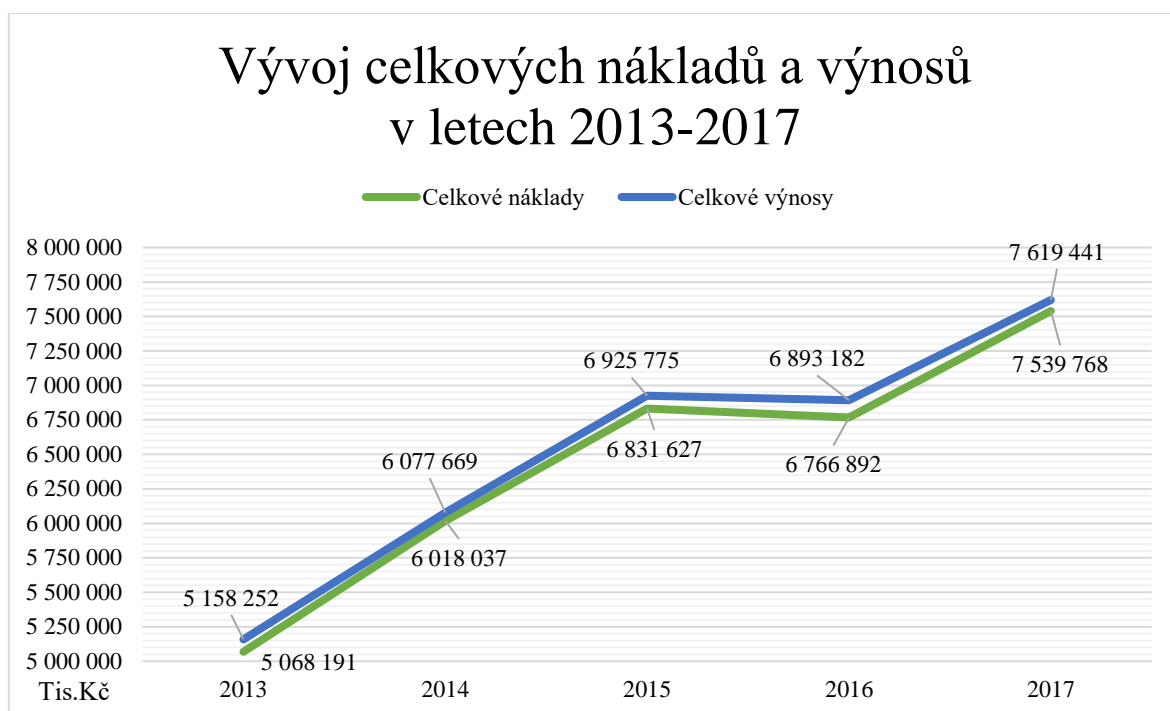
Bude vykonána horizontální analýza základních ukazatelů výkazu zisku a ztráty, a to konkrétně nákladů, výnosů, provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření po zdanění. Analýza bude provedena za posledních pět let tzn. za roky 2013-2017.

### 2.5.1 Analýza vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Tabulka 2: Přehled vybraných ukazatelů výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

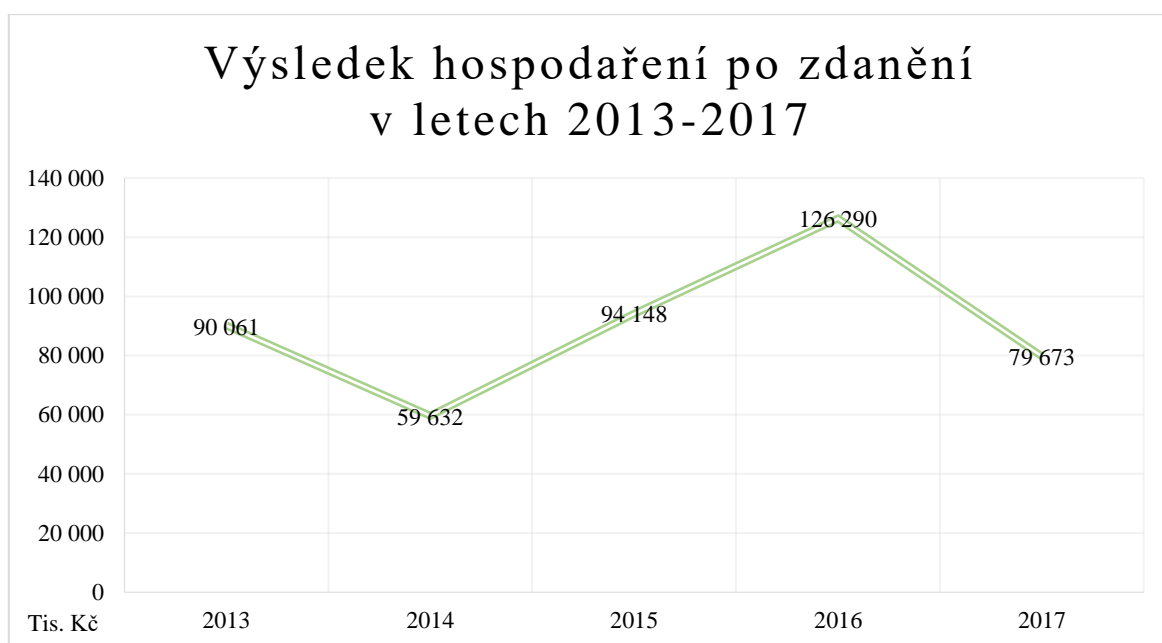
Ukazatel (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové náklady	5 068 191	6 018 037	6 831 627	6 766 892	7 539 768
Celkové výnosy	5 158 252	6 077 669	6 925 775	6 893 182	7 619 441
Provozní výsledek hospodaření	116 042	84 694	132 242	161 772	110 825
Výsledek hospodaření před zdaněním	118 165	82 763	130 031	164 062	110 150
Výsledek hospodaření po zdaněním	90 061	59 632	94 148	126 290	79 673

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))



**Graf 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v čase**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))



**Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v čase**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele z výkazů zisku a ztrát společnosti DHL Express (Czech Republic) s. r. o. za roky 2013 až 2017.

Z údajů v tabulce a z grafů lze vyčíst, že náklady i výnosy meziročně stoupají, s výjimkou roku 2016, kdy pokles nákladů činil přibližně 1 % a pokles výnosů přibližně 0,5 %. Z grafu lze též vyčíst, že náklady a výnosy se téměř kopírují po celé zkoumané období. Lze tedy říci, že trend jak nákladů, tak výnosů je stoupající. Náklady i výnosy se totiž meziročně zvyšují a dá se tedy předpokládat, že tomu tak bude i nadále. Trend je tedy stoupající jak u výnosů, tak u nákladů.

Dle tabulky a grafu lze dále vyčíst, že společnost v roce 2014 prodělala velký propad ve výsledku hospodaření o více než 30 miliónů korun, což je téměř 27% pokles. Tento pokles byl způsoben především zvýšením vlastního kapitálu společnosti, který společnost meziročně zvýšila o 18 %. Po tomto roce se společnost vrátila zpátky do podobných hodnot jako v roce 2013. V roce 2016 pak společnost dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření. Díky tomu nastal nejvyšší propad v roce 2017, a to o téměř 47 miliónů korun. V tomto roce společnost také navýšila svoje náklady, a to jak výkonovou spotřebu, tak výrazněji i osobní náklady. Propad byl tedy nejspíše způsoben investicemi do růstu společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost prodělala minulý rok propad, dá se předpokládat, že v dalším roce bude výsledek hospodaření vyšší než ten předešlý. Dá se říci, že za posledních 5 let je vývoj výsledku hospodaření, a tedy i trend neměnný a zisk zůstává v průměru podobný.

### **2.5.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření**

V této části práce bude provedena horizontální a vertikální analýza výkazů společnosti za posledních pět let. Horizontální analýza bude založena na vyobrazení relativních změn v celkových nákladech a výnosech společnosti a také ve výsledcích hospodaření.

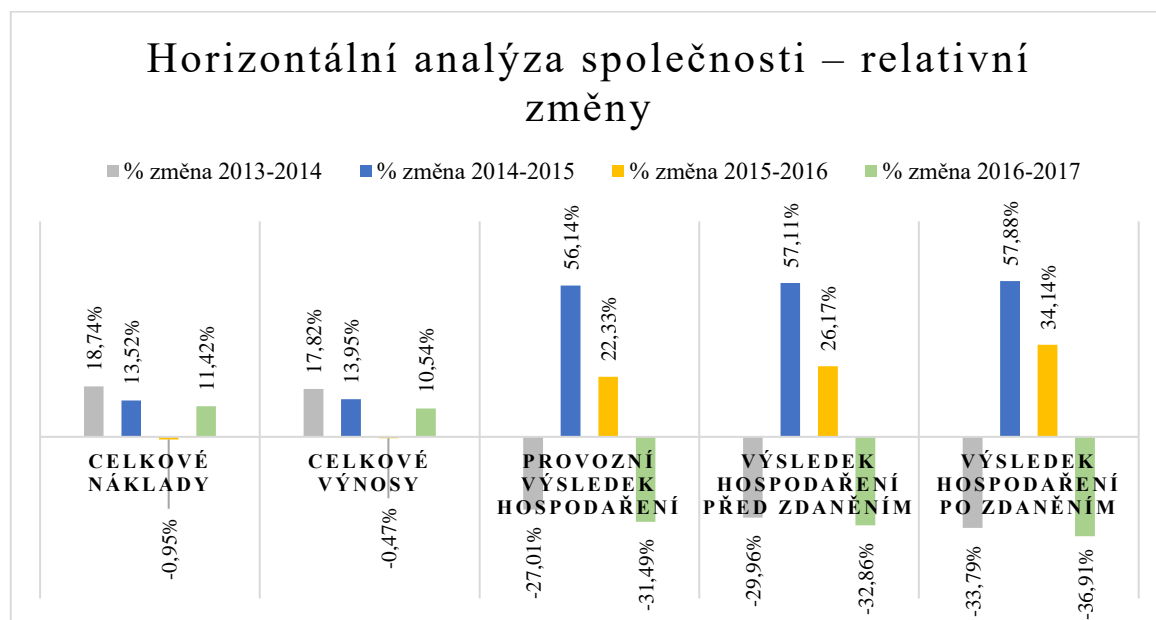
Ve druhé části čili vertikální analýze, bude provedena analýza nákladů, výnosů a jejich jednotlivých složek. Poté bude provedena analýza výsledku hospodaření.

### Horizontální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Tabulka 3: Horizontální analýza společnosti – relativní změny

Ukazatel (v tis. Kč)	% změna 2013-2014	% změna 2014-2015	% změna 2015-2016	% změna 2016-2017
Celkové náklady	18,74%	13,52%	-0,95%	11,42%
Celkové výnosy	17,82%	13,95%	-0,47%	10,54%
Provozní výsledek hospodaření	-27,01 %	56,14 %	22,33 %	-31,49 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	-29,96 %	57,11 %	26,17 %	-32,86 %
Výsledek hospodaření po zdaněním	-33,79 %	57,88 %	34,14 %	-36,91 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))



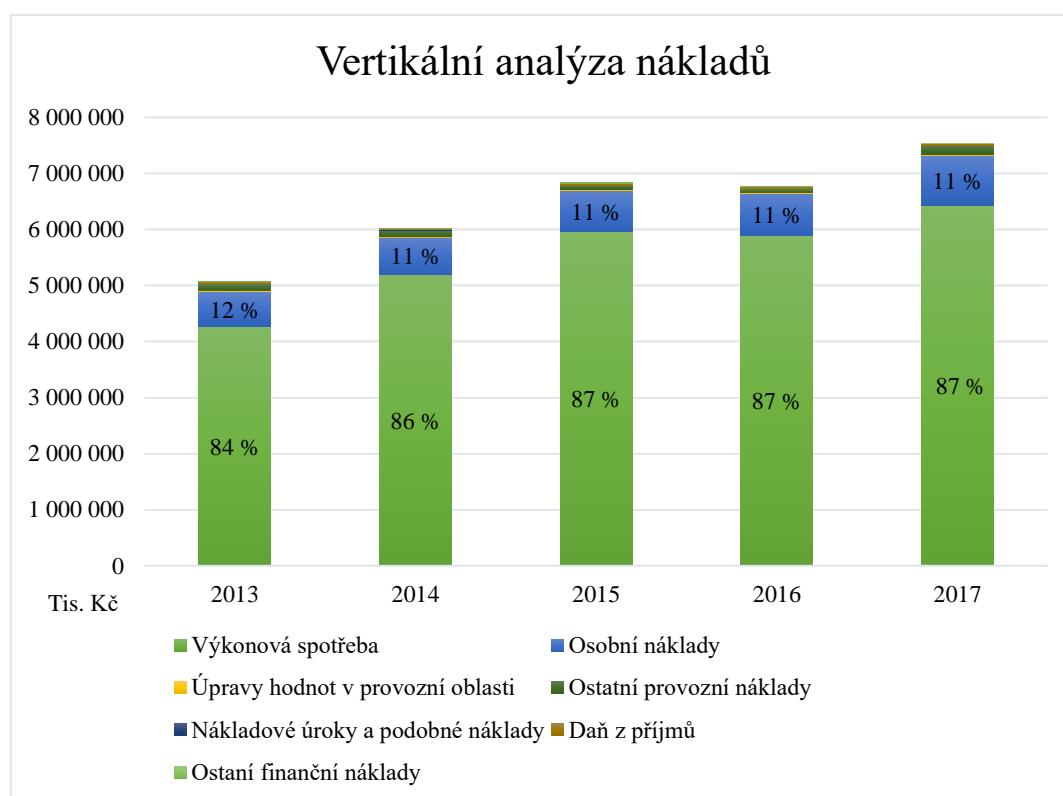
Graf 3: Graf horizontální analýzy společnosti – relativní změny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))

V této tabulce jsou uvedeny procentní změny mezi jednotlivými roky hospodaření společnosti. Jak již bylo řečeno výše, největší propad společnost zaznamenala v roce 2017 kdy se zisk společnosti propadl o téměř 37 % oproti roku předešlému. Ve vývoji nákladů a výnosů můžeme vidět, že společnost dokázala oproti předešlému roku snížit svoje náklady pouze v roce 2016. Tento rok se však lehce snížily i výnosy společnosti. Celkově však lze konstatovat, že rok 2016 byl pro společnost nejúspěšnějším za horizont posledních pěti let.

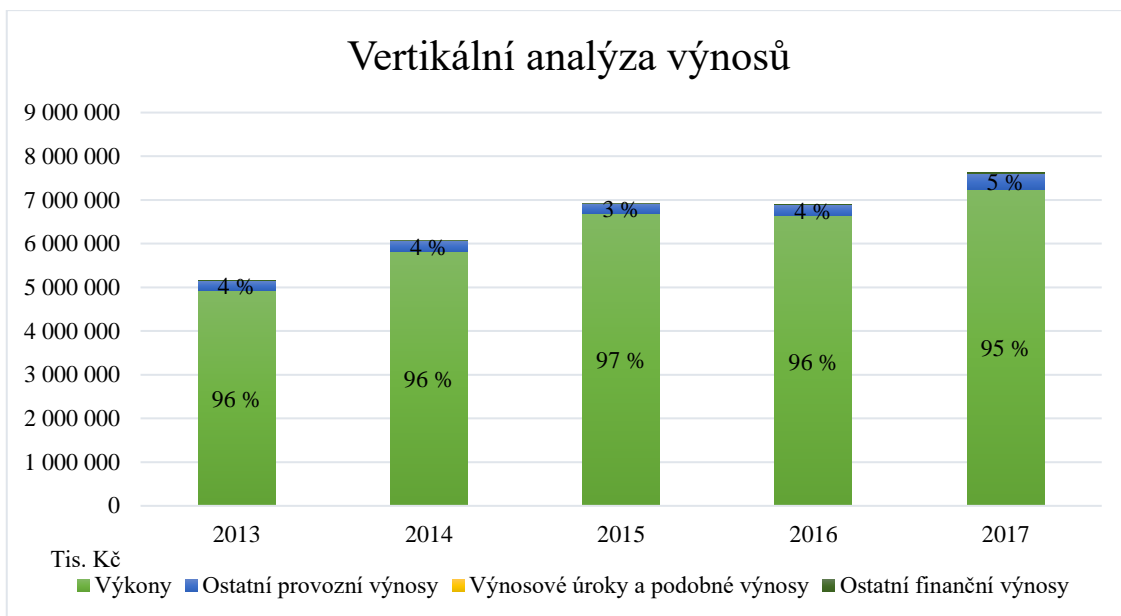
V grafu je vidět velký nárůst výsledku hospodaření mezi lety 2014 a 2015 a zejména z důvodu propadu výsledku hospodaření v předešlých letech, kdy výsledek hospodaření poklesl oproti roku předešlému.

#### Vertikální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření



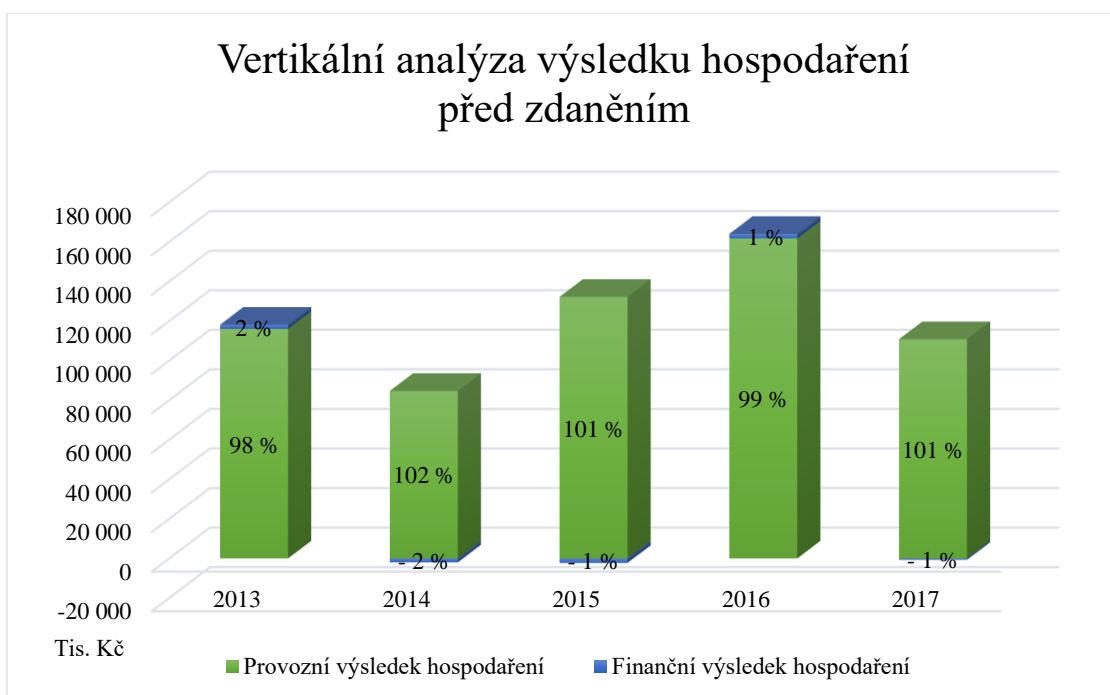
**Graf 4: Vertikální analýza nákladů v letech 2013-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))



**Graf 5: Vertikální analýza výnosů v letech 2013-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))



**Graf 6: Vertikální analýza výsledku hospodaření v letech 2013-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))

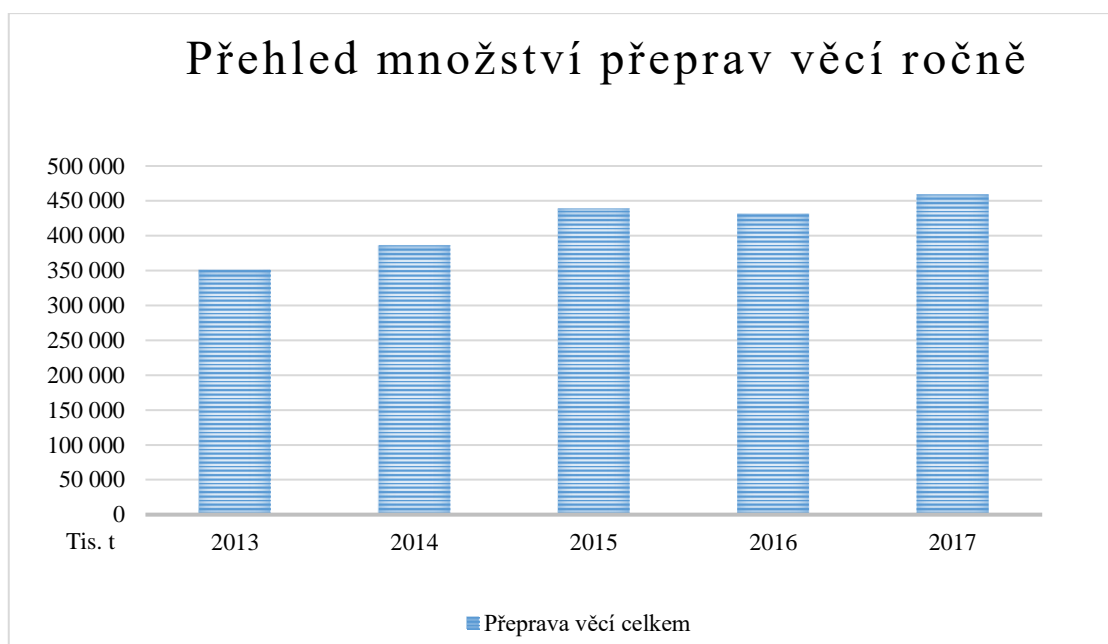
Vzhledem k tomu, že DHL je společností nevýrobní, tedy poskytuje služby, není složení nákladů ani výnosů velmi rozmanité. Z výše uvedených grafů lze vyčíst, že společnost má největší náklady především za výkonovou spotřebu, a to konkrétně za služby, které tvoří téměř všechny náklady společnosti.

I téměř veškeré výnosy jsou tvořeny položkou Tržby za prodej výrobků a služeb. Jen malý zlomek výnosů jsou ostatní provozní výnosy a finanční výnosy nebo výnosové úroky.

Výsledek hospodaření je složen především z provozního výsledku hospodaření. Finanční výsledek je minimální v některých případech dokonce záporný jako v roce 2014, 2015 a 2017. Z toho vyplývá, že účetní jednotka se příliš nevěnuje finanční činnosti.

### **2.5.3 Analýza stavu na trhu produktů**

Silniční nákladní doprava je v Evropské unii tím nejdůležitějším druhem pozemní dopravy. Více než 70 % celé pozemní dopravy tvoří doprava silniční. Během posledních 10ti let je tento stav na trhu z pozemní nákladní dopravou celkem neměnný. Největší procento přeprav bylo uskutečňováno vnitrostátně v rámci daných států. Podíl mezinárodních přeprav na území EU však stále roste, což značí lepší integraci jednotného evropského trhu. Roste také zájem o přepravy z třetích zemí (Situace na trhu silniční dopravy v EU, 2014).



**Graf 7: Přehled množství přeprav věcí ročně v České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nákladní doprava - časové řady, 2019))

Dle Českého statistického úřadu silniční nákladní doprava (přeprava věcí) meziročně rostla s výjimkou roku 2016 kdy klesla o -1,6 % oproti roku 2015. Tento pokles byl však způsobem velmi prudkým vzrůstem v roce 2015, kdy meziročně vzrostla silniční doprava o přibližně 13,63 % oproti roku 2014, což činilo celkem 52 663 tun věcí více (Nákladní doprava - časové řady, 2019).

Ve výše uvedené tabulce lze vidět vývoj počtu přepravených věcí v České republice právě přes silniční nákladní dopravu. Z grafu lze usoudit, že počet těchto přepravených věcí stoupá a s tím stoupá i počet přeprav. To znamená další posílení trhu s přepravami zboží, což povede k růstu poptávky po službách DHL.

Divize DHL Freight je zaměřena především na silniční nákladní dopravu. Trh je možné tedy charakterizovat jako nedokonalou konkurenci, konkrétně se situace na trhu blíží monopolistické konkurenci. Na trhu se nachází velké množství dopravců, kteří nabízejí téměř identické služby. Bariéru pro vstup na trh může stanovovat pouze potřeba vysokého kapitálu pro možnost konkurence s velkými již existujícími dopravci. Je důležité si znovu

připomenout, že DHL Freight v České republice funguje na trhu jako prostředník mezi dopravcem a zákazníkem a nevlastní více než 1 kamion. Z tohoto faktu tedy vyplývá, že veškerí konkurenti DHL jsou zároveň potencionálními dodavateli služeb pro DHL. Záleží zde pouze na tom, jestli dopravce přijme podmínky DHL pro uskutečnění přepravy zákazníkovi. Jestliže se jedná o konkurenci na trhu v rámci celé České republiky tedy celé divize DHL Freight hlavními konkurenty jsou společnosti jako DB Schenker, Kühne Nagel, DSV nebo Gebrüder Weiss. Tito dopravci jsou velkými nadnárodními společnostmi, které provozují svou činnost na území většiny států v Evropě i na světě. Tyto společnosti zajišťují většinu mezinárodní silniční dopravy. Ve společnosti DHL platí, že jednotlivé pobočky fungují především na své regionální úrovni a velké množství přeprav se uskutečňuje v rámci regionu, v případě pobočky v Pardubicích je to region Východní Čechy. Na této úrovni jsou hlavními konkurenty například Nika Logistics nebo Šmídl. Konkurencí na regionální úrovni mohou být i další malé dopravní společnosti, které mají vozové parky do cca 50 aut (Kříž, 2006), (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

Pro celou divizi DHL Freight jsou hlavními zákazníky především společnosti z odvětví automotive. Pro pobočku v Pardubicích se jedná především o 3 velké zákazníky. Prvním z nich je společnost Iveco, pro kterou pobočka zajišťuje přepravy z výrobního závodu ve Vysokém Mýtě. Tyto přepravy poté směřují hlavně do zemí jako je Francie a Německo. Dalším významným zákazníkem je KYB Manufacturing. Tohoto zákazníka pobočka v Pardubicích získala teprve nedávno po náročných vyjednáváních. Pobočka zajišťuje pro KYB především importní přepravy ze Španělska do výrobního závodu v Pardubicích – Starých Čivčicích. Posledním významným zákazníkem v tomto oboru je společnost Kiekert. V poslední době jsou však přepravy pro tuto společnost oslabeny a pobočka se snaží zaměřit na lepší revenue, co se tohoto zákazníka týče. Pobočka se dále zabývá přepravami i pro jiné odvětví průmyslu. Z těchto společností lze jmenovat například společnost Technistone, která vyrábí tvrzené kamenné kuchyňské desky, které DHL vyváží po celé Evropské unii. Ve Východočeském regionu je velmi silná konkurence a získat nové zákazníky je v současné době velmi obtížné (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

Jako první substitut silniční nákladní dopravy se nabízí v současné době velmi rychle rostoucí doprava letecká. Tato možnost je však vzhledem k množství zboží, které je přepravováno denně pomocí silniční dopravy a nákladům na tento typ přepravy vyloučena. Někteří zákazníci jsou samozřejmě ochotni připlatit za rychlost a využívají letecké dopravy. Tento okruh zákazníků je však v současné době minimální. Lodní doprava v rámci Evropy je na druhou stranu kontraproduktivní (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

#### **2.5.4 Shrnutí ekonomického stavu společnosti**

Z uvedených analýz lze usoudit, že společnost poskytuje služby, jelikož náklady a výnosy jsou složeny především z prodeje a nákupu služeb. Dále lze vidět, že náklady a výnosy mají rostoucí tendenci a každým rokem se zvyšují v průměru o 10 % za posledních 5 let. Výhledově by mělo docházet k dalšímu zvyšování výnosů i nákladů z pohledu na to, že v České republice neustále sílí internetový obchod a poptávka po přepravě. Ekonomika České republiky od minulého roku také vzrostla, což znamená, že se i nadále daří rozvoji obchodu. Z tohoto důvodu by se měla zvyšovat i poptávka po velkých přepravách průmyslových materiálů. Společnost by se měla zaměřit zejména na snižování nákladů oproti výnosům, a tím zvyšovat výsledek hospodaření (ČTK, 2019a).

Jelikož vybraná společnost je nevýrobní společností, složení nákladů a výnosů není příliš rozmanité. Hlavní složku nákladů představuje výkonová spotřeba a to přibližně 85 % z celkových nákladů. Druhou nejvýznamnější složkou jsou náklady osobní. Další výše nákladů se pohybují mezi 0 % až 2 %, jsou tedy zanedbatelné. Velmi podobně vypadá situace i u výnosů. Složka výnosů ze služeb představuje přibližně 96 % všech výnosů. Druhou složkou jsou poté ostatní provozní výnosy ve výši přibližně 4 %. Další výnosy a jejich výše je zanedbatelná.

Společnost však stále generuje dostatečný zisk na to, aby poskytla prostor pro zlepšení systému hodnocení a odměňování.

## **2.6 Model 7S**

V modelu 7S bude představeno sedm pohledů na vnitřní faktory společnosti, které ovlivňují systém odměňování společnosti. Těmito faktory jsou organizační struktura společnosti, strategie společnosti, systémy, styl, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti (Model 7S - Mc Kinsey, 2019).

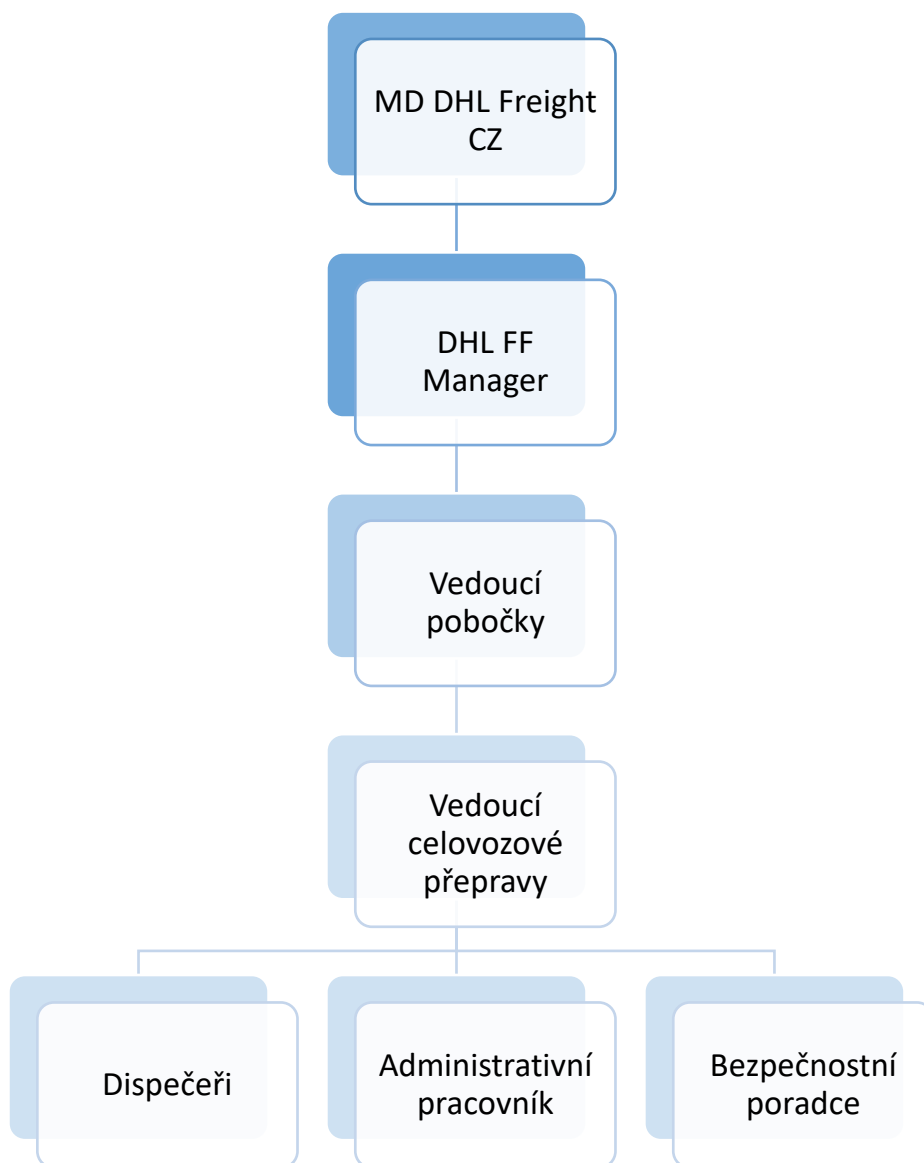
### **2.6.1 Organizační struktura pobočky**

V celé divizi DHL Freight je okolo tisíce zaměstnanců. Tato práce tedy bude zaměřena na organizační strukturu na pobočce v Pardubicích. Pobočka v Pardubicích je svou strukturou velmi zajímavá, a to především z toho důvodu, že zde pracují tři různé druhy pracovníků. To znamená, že pracovníci na této pobočce se dělí na pracovníky oddělení celovozových přeprav neboli provozu pobočky, na obchodní zástupce pobočky a tzv. centrální pracovníky (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

#### **2.6.1.1 Pracovníci oddělení provozu pobočky**

Základním stavebním kamenem pobočky v Pardubicích jsou pracovníci provozu pobočky neboli oddělení celovozových přeprav (mimo vedoucího pobočky). Z výše zmíněných třech skupin pracovníků je těchto na pobočce nejvíce. Obecně je lze charakterizovat jako běžné pracovníky, kteří pracují pro danou pobočku na různých pozicích a jsou hodnoceni v rámci celkových výsledků pobočky. Jejich řízením se zabývá vedoucí pobočky a také vedoucí oddělení celovozových přeprav. Celkem je na pobočce 7 pracovníků provozu, kteří pracují celkem na 3 pozicích, což je 53,84 % všech zaměstnanců na pobočce. Dále zde externě pracuje vedoucí pobočky, který je však zároveň vedoucím pobočky v Brně (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

## Organizační struktura oddělení celovozových přeprav



**Obrázek 4: Organizační struktura oddělení celovozových přeprav**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Na modelu organizační struktury oddělení celovozových přeprav je možné vidět celou soustavu vztahů nadřízeností a podřízeností již od generální ředitele pro celou Českou republiku až po jednotlivé zaměstnance oddělení v Pardubicích. Pod generální ředitelem se nachází ředitel všech poboček DHL Freight v České republice, tomu se zodpovídají všichni vedoucí poboček.

## **Jednotlivé pozice na pobočce a popis náplně práce**

### **Vedoucí pobočky**

Vedoucí provozu je hlavním manažerem pobočky. Jeho práce spočívá především v řízení zaměstnanců pobočky. Má přehled o veškerých přepravách, které pobočka realizuje a o veškerých obchodech, které jsou v rámci pobočky uskutečňovány. Všichni zaměstnanci pobočky zodpovídají vedoucímu pobočky. Vedoucí zodpovídá řediteli provozu pro celou DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Vedoucí komunikuje s nejdříve postavenými řediteli společnosti a zodpovídá jim za výsledky celé pobočky. Vedoucí pobočky v Pardubicích je současně vedoucím pobočky v Brně a pracuje v Pardubicích externě několikrát v týdnu (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Vedoucí oddělení celovozových přeprav**

Vedoucí oddělení celovozových přeprav je přímo podřízen vedoucímu pobočky, avšak velmi úzce s ním spolupracuje. Má za úkol především přímo řídit ostatní pracovníky provozu. Je v každodenním kontaktu s těmito pracovníky. Má perfektní přehled ve veškerých přepravách, které jsou uskutečňovány přes pracovníky tohoto oddělení. Zodpovídá se za výsledky tohoto oddělení a kontroluje finanční výsledky oddělení. Mimo tyto činnosti vedoucí jedná přímo s klienty a dopravci. Tím zajišťuje plynulé uskutečnění přepravy (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Referent celovozových přeprav (dispečer)**

Dispečer je jediná pracovní pozice, která je obsazena více než jedním člověkem. Dispečeri jsou základním stavebním kamenem celé společnosti, a právě přes ně je uskutečňována většina práce společnosti. Jejich hlavním úkolem je především expedice a její hladký průběh. Jsou v přímém kontaktu s klienty společnosti a přijímají objednávky na přepravy, které dál distribuují k dopravcům a řídí tak celý proces jednotlivých přeprav. Vzhledem k tomu, že dispečeri komunikují s klienty jako nikdo jiný, zajišťují též ad hoc poptávky přímo pro klienty nebo také poptávky, uskutečňované přes zákaznické centrum DHL. Dispečeri vytěžují a ovlivňují počet ujetých kilometrů, které auta na svých

přepravách ujedou, a tím mají vlastně pod kontrolou finanční výsledky jednotlivých přeprav (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Administrativní pracovník**

Administrativní pracovník je jedinou osobou oddělení celovozových přeprav, která se zabývá administrací jednotlivých přeprav. Jejím úkolem je z podkladů, které obdrží od dispečerů a vedoucích pracovníků pobočky, připravit podklady pro správnou fakturaci jednotlivých přeprav. K administrativnímu pracovníku proudí jak faktury přijaté od dopravců, tak vystavuje faktury vydané pro klienty. Všechny tyto údaje zaznamenává do interního systému firmy. Kontroluje finanční stránku přeprav a kompletuje potřebnou dokumentaci. Mezi další činnosti patří také například archivace veškerých dokumentů k jednotlivým přepravám. Administrativní pracovník se též stará o pokladnu pobočky, z které je nakupováno občerstvení a kancelářské potřeby pro zaměstnance pobočky (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Bezpečnostní poradce**

Bezpečnostní poradce je nová pozice, která vznikla po zániku oddělení speciálních přeprav, které se na pobočce nacházelo do konce roku 2018. Základním úkolem pracovníka na této pozici je poskytovat rady v oblasti nestandardních přeprav pro celou společnost. Zaměstnanec na této pozici musí být speciálně vyškolen v pravidlech ADR, např. pro přepravu nadměrného nákladu, hořlavých látek či chemikálií (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Organizace práce**

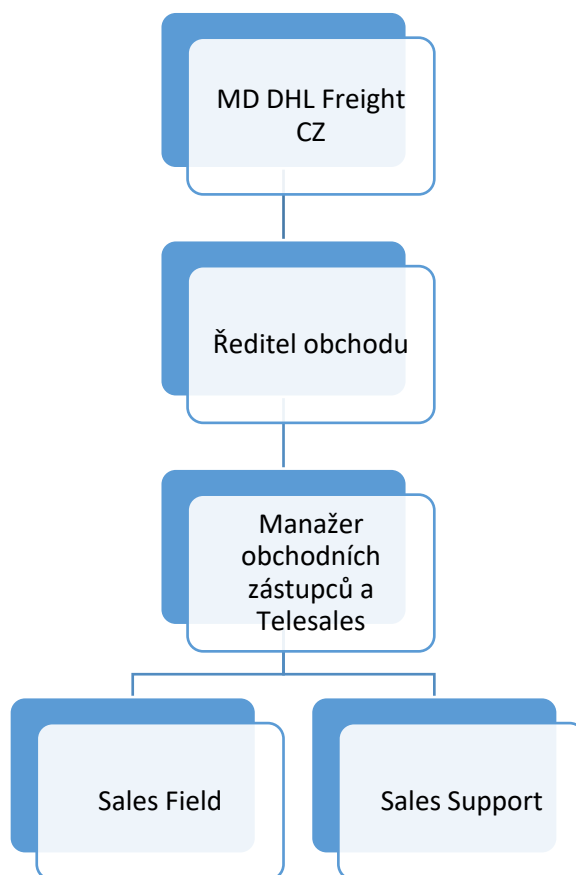
Práce na oddělení celovozových přeprav se skládá především z práce dispečerů. Ti každý den řídí cesty několika stovek kamionů po České republice ale i po Evropě. Jejich úkolem je dostat kamion z bodu A do bodu B v co nejlepším čase a také zorganizovat správný průběh nakládek a vykládek. Na práci všech dispečerů dohlíží vedoucí celovozových přeprav, která ví o všech uskutečněných přepravách a také dále komunikuje jak se zákazníky, tak přepravci. Při všech činnostech dispečerů jsou vyprodukovány dokumenty, které upřesňují detaily přeprav. Tyto dokumenty dále putují

k administrativnímu pracovníkovi, kterému slouží tyto dokumenty jako podklad pro fakturaci. Pokud dispečeri musí přepravit nebezpečné zboží, do celého procesu se zapojuje také bezpečnostní poradce (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

#### **2.6.1.2 Obchodní zastoupení pobočky**

Na pobočce se též nachází obchodní oddělení. Hlavním úkolem zaměstnanců tohoto oddělení je sjednání nových obchodů a získání co nejlepších podmínek při vyjednávání s novými klienty. Dále obchodní oddělení pečuje o stávající zákazníky a získává zpětnou vazbu od těchto klientů. Na pobočce se nachází celkem 3 zaměstnanci tohoto oddělení, což je celkem 23,08 % všech zaměstnanců pobočky (Personalistka, 2019).

## Organizační struktura obchodního oddělení



**Obrázek 5: Organizační struktura obchodního oddělení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Personalistka, 2019))

Na této organizační struktuře je také možné vidět přímou návaznost až na samotného generálního ředitele pro ČR. Pod ním se v organizační struktuře nachází ředitel pro obchodní zastoupení pro ČR, kterému se zodpovídá manažer obchodních zástupců a Telesales, pod kterým se dále nachází obchodní zástupci a také asistent prodeje (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Manažer obchodních zástupců a Telesales**

Na pobočce v Pardubicích se nachází vedoucí celého obchodního zastoupení pro DHL Freight. Zaměstnanec na této pozici vede jak obchodní zastoupení pro Českou republiku, tak pro pobočku v Pardubicích. Zaměstnanec na této pozici se zodpovídá řediteli pro obchodní oddělení a je jeho přímým zástupcem. Mezi činnostmi patří především udržování vztahů s klienty, včetně speciálních zákaznických řešení, které jsou šitá

na míru zákazníka. Řídí napřímo obchodní týmy, osobně se setkává se zákazníky na jednáních. Spolupracuje s provozními odděleními všech poboček divize DHL Freight a pomáhá tak zajistit požadavky klientů (Personalistka, 2019).

### **Obchodní zástupce**

Zaměstnanec na této pozici je přímo zodpovědný manažerovi obchodních zástupců a Telesales. Jeho hlavní náplní práce je získávání nových klientů, pro které bude daná pobočka uskutečňovat přepravy jejich zboží. Důležitou součástí této pracovní pozice je především důraz na rozvoj obchodních příležitostí u stávajících klientů a neustálá komunikace s obchodním zastoupením klienta. Obchodní zástupce také usiluje o plnění předem daných měsíčních finančních plánů v tzv. net revenue, ale také marže. Musí splnit za měsíc požadovaný počet schůzek s klienty jak stávajícími, tak potencionálními. Počet těchto schůzek je stanoven na přibližně 50 za měsíc. Další povinností je nepřetržitá komunikace s klienty, což znamená i řešení reklamací a stížností klientů (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019), (Personalistka, 2019).

### **Asistent prodeje**

Jak již název napovídá, zaměstnanec na pozici Sales support především poskytuje podporu managementu obchodu. Jeho hlavní činností je vypracovávání reportů, statistik, obchodních podkladů, kontrola smluv a jejich kompletování. Poté dbá o zanesení dat o klientovi do interního systému a o další administrativní činnosti spojené s uskutečněním obchodu (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019), (Personalistka, 2019).

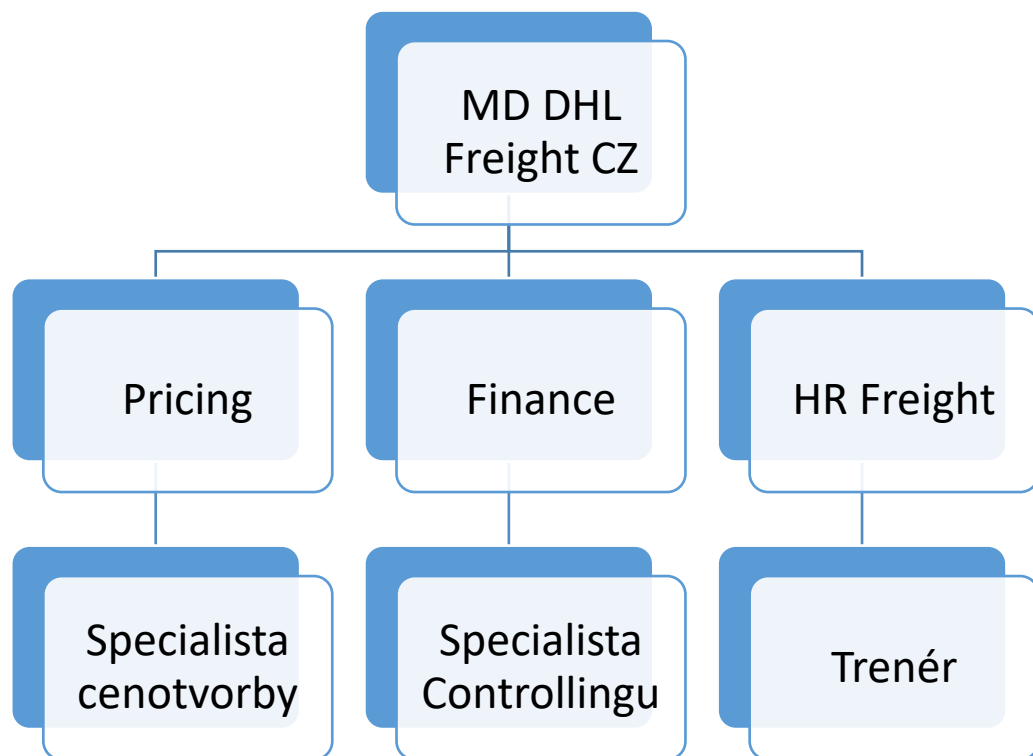
### **Organizace práce**

Zaměstnanci na oddělení obchodního zastoupení mají za úkol především sjednávat nové obchody pro společnost a dále pečovat o již stále zákazníky společnosti. Jejich práce tedy začíná u obchodních schůzek s potencionálními zákazníky, s kterými jednájí o podmínkách obchodu. Dále zajistí potřebné dokumenty k uskutečnění kontraktu. Následně se poté starají o zákazníky, slouží jako prostředník mezi zákazníkem a společností. Snaží se o co nejvyšší spokojenost obou stran (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### 2.6.1.3 Centralisté

Součástí pobočky jsou i další 3 zaměstnanci, tzv. centralisté, posledních 23,08 % zaměstnanců pobočky. Tito zaměstnanci jsou přímo řízeni hlavními manažery z centrály v Ostravě, což znamená, že nespádají pod kompetence hlavního vedoucího pobočky v Pardubicích. Tito zaměstnanci zpracovávají informace pro všechny pobočky napříč celou Českou republikou (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

#### Organizační struktura centralistů na pobočce



Obrázek 6: Organizační struktura centralistů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Na posledním zobrazení organizační struktury je možné vidět, že centralisté jsou z různých oddělení společnosti a jsou přímo zodpovědní ředitelům jednotlivých oddělení pro celou Českou republiku a nejsou tedy přímo svázáni s pobočkou v Pardubicích.

### **Specialista cenotvorby (Pricing Specialist)**

Pricing Specialist zpracovává veškeré cenové nabídky, které přicházejí do společnosti. Analyzuje a optimalizuje příchozí cenové nabídky od dopravců a vytváří cenové odhady služeb pro zákazníky. Spolupracuje při vyjednávání obchodních podmínek a tvorbě zákaznických řešení. Je zodpovědný manažerovi cenotvorby. Jak již bylo zmíněno výše, tyto nabídky zpracovává pro všechny pobočky v České republice. Dále slouží jako cenový poradce pro všechny dispečery, kteří dělají prvotní cenové nabídky pro zákazníky. Jeho úkolem je tvořit jak cenu pro jednotlivé kusové přepravy, které se uskutečňují v České republice, tak ceníky přeprav pro velké zákazníky, kteří se společností spolupracují dlouhodobě (Personalistka, 2019).

### **Specialista controllingu**

Controlling veškerých operací v DHL provádí v současné době dva zaměstnanci. Pobočky v České republice jsou rozděleny pro tuto oblast na dvě části, a to východní a západní. Západní část republiky kontroluje Controlling z pobočky v Praze. Druhý Controlling pro východ se nachází právě na pobočce v Pardubicích. Hlavním úkolem specialisty controllingu je spolupráce a podpora dedikované oblasti v rámci společnosti ve finančních činnostech tzn. analýzy, reporty, kontroly apod. Je podřízen finančnímu řediteli (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019), (Personalistka, 2019).

### **Trenér**

Pracovník na této pozici je jediný svého druhu v celém DHL. Jeho hlavním úkolem je zdokonalování interního systému Freightsoft, ve které jsou vedeny veškeré informace o přepravách, které se v rámci DHL Freight uskutečňují. Trainer zná tento program a stále pracuje nad jeho uživatelským rozvojem. Je také školitelem všech nově příchozích zaměstnanců do společnosti a poradce stávajících. Slouží také jako technická podpora tohoto programu (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

### **Organizace práce**

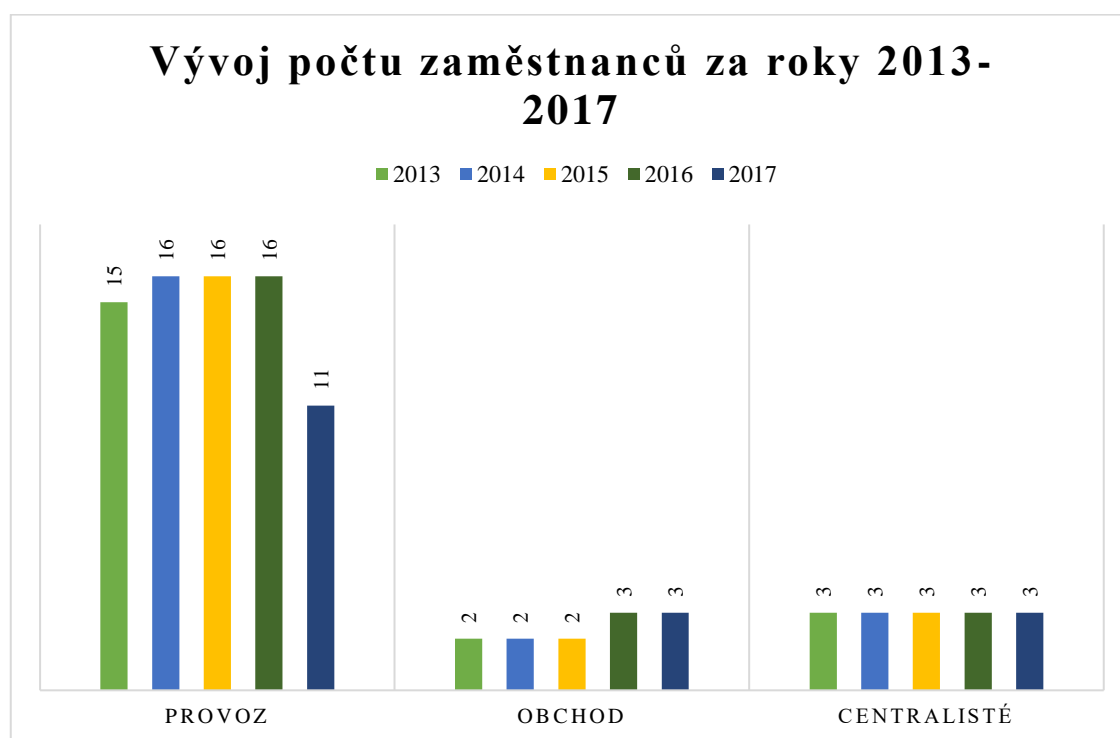
Organizace práce centralistů je velmi jednoduchá. Centralisti působí jako specialisté na určité okruh práce pro celou společnost. Dostanou tedy úkol od vysokého

managementu společnosti nebo od spolupracovníků na pobočce v Pardubicích či jiných pobočkách a ten poté plní (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

## 2.6.2 Spolupracovníci

Vzhledem k tomu, že na pobočce jsou tři oddělení, která jsou různými způsoby navázána na vedení společnosti, největší změny za posledních 5 let nastaly v počtu zaměstnanců provozu přímo na pobočce.

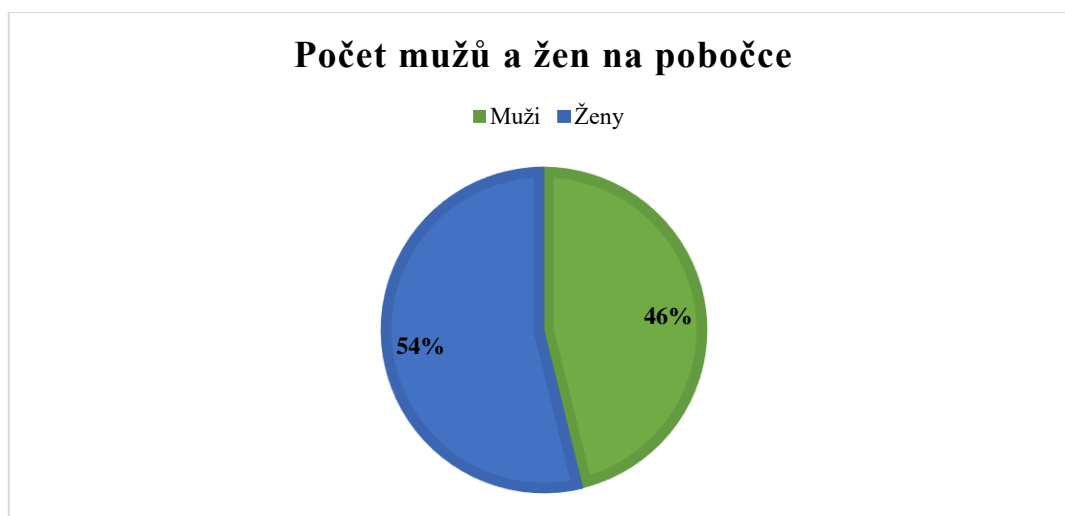
Pracovní doba není kontrolována žádným systémem. Zaměstnanci jsou však vázáni splnit svou pracovní dobu přibližně mezi 7 až 17 hodinou, jelikož provoz pobočky je od 8:00 do 16:00 denně. Zaměstnanci mají hodinu přestávku na oběd.



**Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2013-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

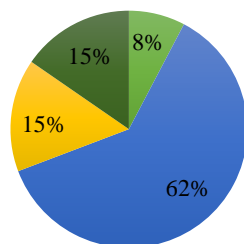
Na uvedeném grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let. Jak již bylo zmíněno největší změny nastaly v úseku provozu. V roce 2014 byl navýšen počet zaměstnanců na tomto oddělení z 15 na 16, a to z důvodů rozšíření oddělení administrativy. Největší propad nastal z roku 2016 na rok 2017. Tato velká změna nastala v důsledku zrušení Zákaznického centra na pobočce v Pardubicích, které také spadalo do oddělení provozu. V tomto roce byl též snížen počet dispečerů a počet fakturantek. K tomuto snížení došlo z důvodu nedostatečných výsledků, které pobočka produkovala poslední rok.



**Graf 9: Genderové rozložení zaměstnanců na pobočce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Následující koláčový graf zobrazuje rozložení mužů a žen na pobočce v Pardubicích. Na grafu je možné vidět, že genderové rozložení je téměř rovnoměrné. Celkem je na pobočce v Pardubicích 13 lidí, z toho 6 mužů (46 %) a 7 žen (54 %). Ženy převažují jak na oddělení celovozových přeprav, tak na obchodním oddělení. Centralisté jsou jedinou skupinou, kde je vyšší zastoupení mužů než žen.

## Struktura stupňů dosaženého vzdělání

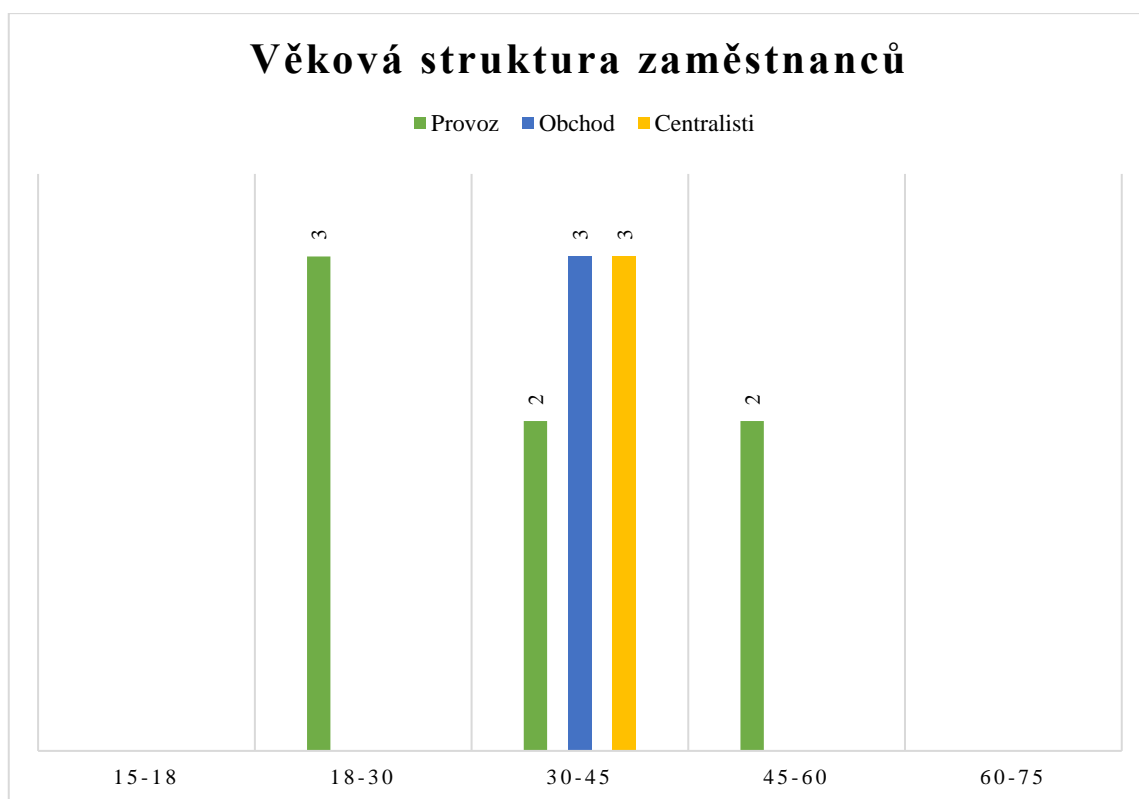


- Střední odborné vzdělání s výučním listem i maturitou
- Střední odborné vzdělání s maturitou
- Gymnázium s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

**Graf 10: Struktura stupňů dosaženého vzdělání zaměstnanců pobočky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

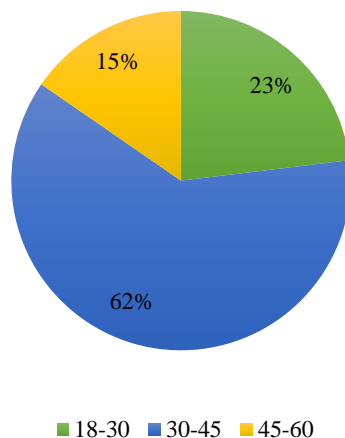
V následujícím grafu je zobrazen přehled stupňů dosaženého vzdělání všech zaměstnanců pobočky. Největší zastoupení má stupeň vzdělání Střední odborné s maturitou. Celkem je na pobočce 8 zaměstnanců s tímto stupněm vzdělání celkem tedy 62 %. Tento fakt vychází především z toho, že většina pracovních pozic napříč odděleními je určena svou náročností a zodpovědností pro zaměstnance s tímto stupněm dosaženého vzdělání. Do této skupiny se dá rovněž zařadit stupeň středního odborného vzdělání s výučním listem a maturitou a gymnázia s maturitou. Po sečtení těchto tří skupin je možné zaznamenat, že pracovníků s maturitou je drtivá většina, a to přesně 11 z celkových 13 pracovníků, což činí celkem 85 % všech zaměstnanců na pobočce. Na pobočce jsou pouze 2 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, a to s titulem Ing. Na pobočce se nenachází nikdo se vzděláním bakalářským a nikdo, kdo by byl pouze vyučen. To vychází především ze skutečnosti, že se jedná o administrativní práce, které se jako učňovské obory v našem systému vzdělávání prakticky nevyskytují.



**Graf 11: Věková struktura zaměstnanců na pobočce**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Výše uvedený graf znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců rozdělenou podle jednotlivých oddělení na pobočce. Z grafu lze vyčíst, že největší počet zaměstnanců se nachází ve věku 30-45 let. Oddělení obchodu a centralistů tvoří pouze zaměstnanci z tohoto věkového rozmezí.

## Věková struktura zaměstnanců na celé pobočce

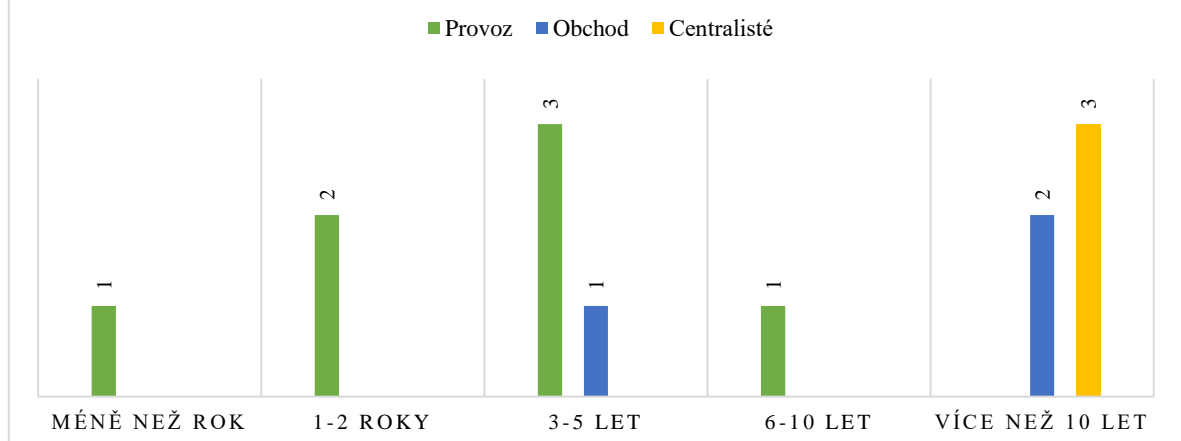


**Graf 12: Věková struktura zaměstnanců na pobočce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Věková struktura na celé pobočce koresponduje s předešlým grafem. Největší zastoupení má znovu kategorie 30-45 let. V tomto rozmezí se pohybuje i průměrný věk zaměstnanců, což je ve shodě s průměrným věkem v odvětví. Tento průměrný věk je však pouze odhad, jelikož společnost si nepřála poskytovat přesné údaje o věku zaměstnanců.

## Délka zaměstnání na jednotlivých odděleních

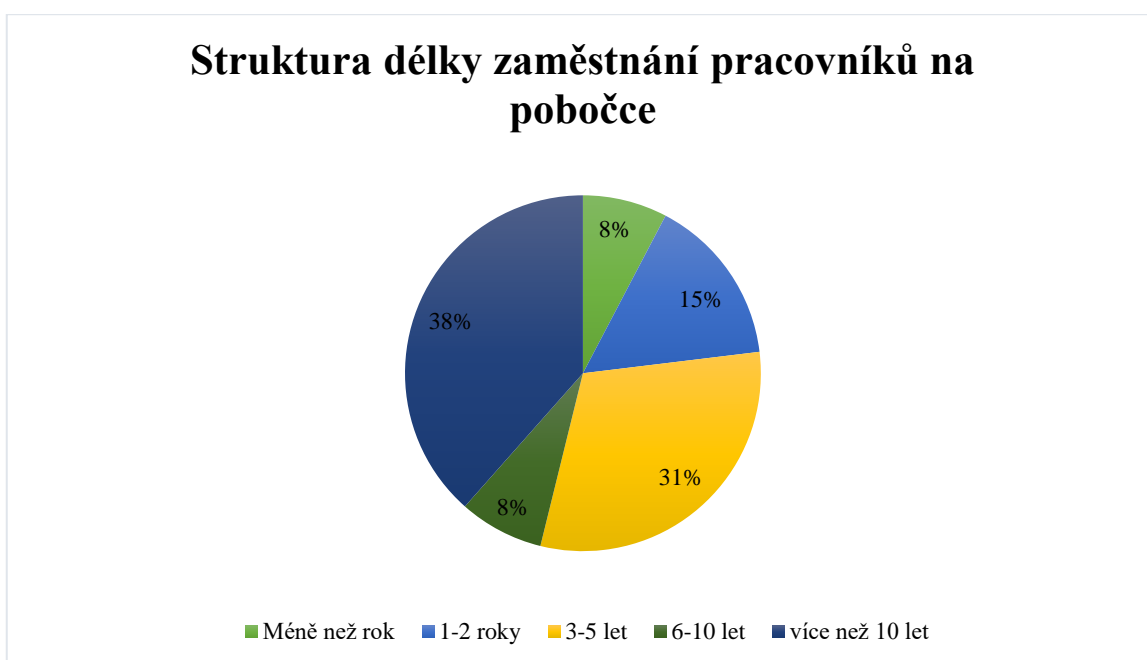


**Graf 13: Délka zaměstnání na jednotlivých odděleních pobočky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Na výše uvedeném grafu je zobrazen počet zaměstnanců jednotlivých oddělení ve srovnání délky trvání jejich pracovního poměru u společnosti. Z uvedeného grafu lze jako první vidět fakt, že všichni centralisté jsou ve firmě zaměstnáni více než 10 let. To svědčí o jejich široké praxi ve společnosti a dobré znalosti své práce. I v oddělení obchodu panuje podobný trend jako u centralistů. Dva zaměstnanci ze tří jsou ve společnosti zaměstnáni více než 10 let, jeden v rozmezí od 3-5 let. Z tohoto faktu též vyplývá, že na pozicích v tomto oddělení pracují zkušení lidé se širokou znalostí portfolia firmy.

Největší změny nastávají pochopitelně v oddělení provozu nebo celovozových přeprav. To je způsobeno především náročností práce dispečera a organizačními změnami, které proběhly na pobočce v minulém roce.



**Graf 14: Struktura délky zaměstnání zaměstnanců na pobočce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Jako poslední graf z oblasti analýzy pracovníků na pobočce je celková struktura délky zaměstnání všech pracovníků na pobočce. Z toho grafu je patrné, že většina zaměstnanců

je ve společnosti zaměstnána více než 3 roky, celkem 77 %. Z toho faktu lze usoudit, že společnost zaměstnává zkušené pracovníky, kteří společnost neopouští.

Co se týká nemocnosti zaměstnanců, společnost bohužel nevede záznamy o nemocnosti zaměstnanců pobočky. Vedoucí oddělení provozu pobočky však sdělila, že zaměstnanci ve všech případech prozatím pokrývají svou nemocnost z tzv. sick days a není tedy třeba nemocnost zaměstnanců evidovat.

### 2.6.2.1 Provozní poměrové ukazatele

Vzhledem k tomu, že společnost neposkytla informace o ročních tržbách za jednotlivé pobočky, následující ukazatelé bude vypočítány pro celé DHL Express (Czech Republic), s. r. o.

**Tabulka 4: Přehled provozních poměrových ukazatelů**

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z tržeb (v Kč)	4 285,00	4 864,81	5 250,25	4 757,56	4 919,69
Mzdová produktivita (v Kč)	7,83	8,77	9,07	8,77	8,15
Nákladovost výnosů (v Kč)	0,98	0,99	0,99	0,98	0,99
Podíl čistého zisku na zaměstnance (v Kč)	78,11	49,82	73,84	90,53	54,16

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výkaz zisku a ztráty za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017))

Již na první pohled je vidět, že v oblasti provozních poměrových ukazatelů se za posledních 5 let nestaly žádné větší změny. Produktivita práce se celých 5 let pohybuje mezi 4000 až 5000 tisíci na jednoho zaměstnance. Jedinou výjimkou byl rok 2015, kdy meziročně stoupla produktivita z tržeb o 8 % oproti roku předešlému a dokonce

o 22,5 % oproti roku 2013. Tento jev byl zřejmě způsobem rychlejším nárůstem tržeb než počtu zaměstnanců. V dalších letech se již jejich počet zvýšil a produktivita práce z tržeb klesla, konkrétně v roce 2016 o 9,5 % oproti roku 2015 a v roce 2017 o 6,3 % oproti roku 2016. Dá se tedy tvrdit, že i produktivita práce z tržeb byla v tomto období vyrovnaná.

Mzdová produktivita se v průběhu posledních pěti let nijak výrazně nezměnila. To je zřejmě způsobeno tím, že mzdové náklady společnosti rostou úměrně s tržbami společnosti.

Nákladovost výnosů se také téměř nemění. Jak již bylo vidět v analýze nákladů a výnosů, tyto dva prvky rostou ve výkazu zisku a ztrát úměrně a téměř ve stejné výši. Proto je výnosnost 1 koruny nákladů tak nízká.

Podíl čistého zisku na zaměstnance se vyvíjel přibližně podobně jako výše zisku. Velký propad nastal v roce 2014, kdy se podíl čistého zisku na zaměstnance snížil o téměř 54 % oproti roku předešlému. V roce 2016 byl tento podíl nejvyšší, což bylo způsobeno vyšším ziskem a nižší počtem zaměstnanců. Byl o 40 % vyšší než čistý zisk na zaměstnance z posledního zkoumaného roku 2017.

**Tabulka 5: Vývoj fluktuace zaměstnanců na pobočce DHL Express, s. r. o. v Pardubicích**

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet odchodů zaměstnanců	1	2	1	1	5
Počet zaměstnanců na pobočce	20	21	21	22	17
Fluktuace celkem	5%	10%	5%	5%	29%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že mezi lety 2013 a 2016 se fluktuace na pobočce držela v doporučených hodnotách. V roce 2017 však nastal velký zlom a fluktuace raketově vzrostla na téměř 30 %. Tento fakt byl způsoben hromadnou restrikcí počtu

zaměstnanců na pobočce v roce 2017 a celkovou reorganizaci pobočky (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

Doporučené hodnoty fluktuace jsou přibližně 5 až 10 % ročně. V České republice však obvykle bývá fluktuace vyšší, a to konkrétně kolem 15 %. Na pobočce v Pardubicích byla v posledním roce vyšší fluktuace zaměstnanců, než jsou doporučené hodnoty. To však vyplývá spíše z kroků, které učinila sama společnost, a ne přímo zaměstnanci (Morávek, 2019).

### **2.6.3 Schopnosti zaměstnanců**

Každý nově příchozí zaměstnanec obdrží tzv. Passport to success. Tento pas vypadá jako imitace opravdového cestovního pasu a zaměstnanec do něj dostává razítka za jednotlivá školení, právě jako cestovatel, který obdrží razítka zemí, které navštívil do svého cestovního dokladu. Úkolem tohoto pasu je vést zaměstnance ke kontinuálnímu rozvoji. V průběhu zaměstnání zaměstnanec prochází různými školeními a kurzy, které vedou k jeho rozvoji. Cílem je vytvořit ze zaměstnance certifikovaného specialistu, který dobře zná společnost, ve které pracuje a také rozumí práci, kterou dělá a je expertem ve svém oboru.

Dále je společnost držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 9002, který napomáhá neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům a ISO 14001, který se týká environmentálního managementu (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019).

Z hlediska personálního vedoucí zaměstnanci jsou opakovaně školeni v oblasti práce a vedení lidí. Každý vedoucí pracovník je kontrolován jak z hlediska hospodaření ve své oblasti, tak z hlediska vedení a rozvoje svého týmu lidí. Stávající zaměstnanci mají možnost své schopnosti rozvíjet prostřednictvím volitelných interních kurzů. Některé z nich lze absolvovat na online platformě určené pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci také musí absolvovat povinné kurzy, které jsou upravovány zákonem nebo rozhodnutím vedení společnosti (Personalistka, 2019).

## **2.6.4 Systém odměňování a hodnocení pracovníků**

Na analýzu zaměstnanců pobočky a jejich postavení v organizační struktuře je navázáno, jakým systémem jsou jednotliví pracovníci odměňováni. Systém odměňování probíhá na každém oddělení zvlášť a každé z oddělení má tento systém jiný vzhledem k tomu, že charakter práce každého oddělení se liší. Co všechny oddělení spojuje jsou základní ustanovení o poskytování mzdy a benefitů, které jsou pro všechny zaměstnance stejné (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **2.6.4.1 Hodnocení zaměstnanců**

Odměna je rozdělena na základní složku a pohyblivou složku. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost je společností nevýrobní a poskytuje tedy služby, hodnocení zaměstnanců provozu probíhá na základě vybraných ukazatelů, které společnost sleduje. Tyto ukazatele jsou poté dále porovnávány s ukazateli z minulých let. Na tomto základě je hodnoceno, zda zaměstnanci dostanou variabilní složku mzdy a v jaké výši. Vyhodnocování výkonů probíhá ve vysokém managementu společnosti. Ten sleduje takové ukazatele, jako je například objem fakturace na danou pobočku, celkové obraty nebo příjmy. Management mění tyto kritéria a dá se říci, že každý měsíc je pobočka porovnávána podle jiného ukazatele. Pobočky napříč celou Českou republikou jsou provázány a jejich výkony jsou na sobě závislé (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

U zaměstnanců obchodního oddělení probíhá hodnocení výkonu především na základě počtu nových klientů, které obchodník nasmlouvá. Dá se tedy říci, že u zaměstnanců obchodního oddělení je hodnocena především kvantita, které zaměstnanci dosáhnou, a to je co nejvyšší počet nových zákazníků. Tito zákazníci poté komunikují především s oddělením provozu. Lze tedy stvrdit, že činnost obchodního oddělení přímo ovlivňuje další práci oddělení provozního (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

Hodnocení centralistů také probíhá v nejvyšším managementu společnosti, a to především proto, že tito zaměstnanci jsou tomuto managementu přímo podřízeni. Jejich výkon je však prakticky nehodnotitelný, jelikož jejich práce se neměří na žádné ukazatele ani se nedá porovnat. Je přímo závislá na činnosti všech oddělení a všech pobočkách, jelikož práce odváděna centralisty je služba pro všechny pobočky po celé České republice (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

#### **2.6.4.2 Odměňování zaměstnanců**

##### **Základní mzda**

Ve společnosti se uplatňuje časová forma mzdy, a to buď v její měsíční smluvní podobě nebo jako hodinová smluvní mzda. To, jaká mzda bude uplatněna, se blíže upravuje v pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, které upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výše této mzdy se dále stanoví v závislosti na složitosti, odpovědnosti a náročnosti činnosti, kterou zaměstnanec vykonává. Mzda nesmí být nižší než zákonem stanovená minimální mzda (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

Variabilní složky mají tři podoby a sice prémii či měsíční odměnu, mimořádnou odměnu a roční odměnu. Variabilní složky zákon neupravuje, proto na ně není právní nárok a jsou vypláceny podle mzdového řádu společnosti (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

##### **Prémie tzv. krácená**

Je sjednána k měsíční mzdě jako substitut za část mzdy základní a má motivační charakter. Lze ji využít u zaměstnanců, jejichž výkon je měřitelný. Celkově tato prémie činí v ročním úhrnu 30 % z roční mzdy zaměstnance a maximální výše je stanovena v pracovní smlouvě. Krátí se automaticky za dny nepřítomnosti zaměstnance, ne však po dni řádné dovolené (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **Prémie tzv. nekrácená**

Stejně jako prémie krácená slouží jako substitut k základní mzdě a má stimulovat zaměstnance k vyšším výkonům s tím rozdílem, že není krácena po dny nepřítomnosti zaměstnance (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **Měsíční odměna**

Měsíční odměna se sjednává ke mzdě zaměstnanců, kteří mají neměřitelný výkon. Činí 30 % ze základní mzdy. Automaticky se krátí dny nepřítomnosti zaměstnance s výjimkou dovolené. Je vyplácena vždy za uplynulý kalendářní měsíc podle firemních platných norem a standardů (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **Roční odměna**

V pracovní smlouvě lze též sjednat odměnu roční. Ta je však sjednávána u zaměstnanců, kteří patří do tzv. vrcholového a lokálního managementu (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **Mimořádná odměna**

Mimořádná odměna je poskytována zaměstnancům za mimořádné pracovní výsledky. Musí být schválena generálním ředitelem nebo jednatelem společnosti (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

### **Příplatky ke mzdě, náhrady mzdy**

Mezi příplatky ke mzdě se řadí příplatky shodné se zákoníkem práce. Patří mezi ně příplatek za práci přesčas, příplatek nebo náhrada mzdy za práci ve svátek, příplatek za práci o sobotách a nedělích a příplatek za práci v noci (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

Náhrada mzdy se poskytuje v situacích, kdy vzniká překážka nebo prostoj na straně zaměstnavatele. V tomto případě zaměstnanec obdrží 80 % ze svého průměrného výdělku. Pokud nemůže vykonávat své zaměstnání z důvodu nepříznivých

povětrnostních podmínek, náleží mu 60 % z průměrného výdělku (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

Společnost si nepřála poskytnout přesnou výši mezd na jednotlivých pozicích, proto v následující tabulce jsou uvedeny průměrné hodnoty mezd pro jednotlivé pozice na pobočce. Mzdy se pohybovaly za posledních 5 let ve stejném rozmezí, které je uvedeno v tabulce, a nebyly nijak výrazně navyšovány ani snižovány (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019; Personalistka, 2019).

**Tabulka 6: Přehled průměrných mezd na jednotlivých pozicích**

Pozice	Průměrná hrubá mzda v Kč na pobočce DHL v Pardubicích
Referent celovozových přeprav	25 000 - 30 000
Vedoucí oddělení celovozových přeprav	35 000 - 40 000
Vedoucí pobočky	45 000 - 55 000
Administrativní pracovník	18 000 - 25 000
Bezpečnostní poradce	22 000 - 25 000
Manažer obchodních zástupců a Telesales	45 000 - 50 000
Obchodní zástupce	35 000 - 40 000
Asistent prodeje	25 000
Specialista cenotvorby	35 000 - 40 000
Specialista controllingu	35 000 - 40 000
Trenér	30 000

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019))

## **Benefity**

Systém benefitů je rozdělen na benefity, které zaměstnanec obdrží od počátku pracovního poměru a na benefity, které budou zaměstnanci poskytnuty až po uplynutí zkušební doby 3 měsíce. Dále jsou poskytovány tzv. další benefity, které jsou různě závislé na odpracovaném čase nebo například loajalitě zaměstnanců (Personalistka, 2019).

Od prvního dne jsou uplatňovány následující benefity.

## **Stravenky**

Stravenky jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Jejich hodnota se liší podle pracovního doby zaměstnance, a to ve výši od 35 Kč po 70 Kč. Zaměstnanci si také mohou zvolit, jestli chtějí stravenky dostávat v papírové podobě nebo jako kredit na Multi Pass kartu (Personalistka, 2019).

## **Pátý týden dovolené**

Zákonem stanovená výměra dovolené je 20 dní. DHL poskytuje svým zaměstnancům dalších 5 dní navíc, celkem tedy 25 dní dovolené ročně. Čerpání je schvalována nadřízeným (Zákon č. 262/2006 Sb., 2019), (Personalistka, 2019).

## **Cafeteria**

Napříč celou společností se uplatňuje systém benefitů od společnosti Sodexo, který se nazývá Cafeteria mojeBenefity. Tento systém je důmyslně vymyšlen tak, aby si zaměstnanec mohl vybrat, za co přesně chce svoje body získané v Cafeterii využít. Body jsou získávány po celou dobu kariéry v DHL a je možné je průběžně uplatňovat v oblastech jako je sport, zdraví, kultura, cestování nebo seberozvoj. Body lze uplatnit pomocí Sodexo poukázek, Multi Pass karty, platebních bran, E-passu nebo jako benefit na přání, které firma Sodexo vyplatí, pokud dodavatel nepřijímá žádnou z vyjmenovaných platebních metod (Personalistka, 2019).

### **Nápoje na pracovišti**

Na každém pracovišti mají zaměstnanci zajištěný pitný režim po celý den. Mohou si zvolit z pitné vody, kávy, čaje, mléka do kávy a také cukru (Personalistka, 2019).

### **Společenské akce**

Společenské akce, které jsou pořádány společností v průběhu kalendářního roku jako je vánoční večírek či Víkend na Mácháči, jsou neformálními setkáními všech kolegů a jsou otevřeny i těm novým (Personalistka, 2019).

Mezi další benefity patří například soutěže, které se pravidelně pořádají v rámci celého DHL, slevové programy u partnerů DHL, které může zaměstnanec čerpat nebo odměna za doporučení nového kolegy (Personalistka, 2019).

Po třech měsících má zaměstnanec nárok na další benefity.

### **Sick days**

Zaměstnanec obdrží 3 dny zdravotního volna, kdy může zůstat doma v léčení bez nutnosti navštívit lékaře. Zaměstnanec může tyto sick days využít samozřejmě až po dohodě se svým nadřízeným (Personalistka, 2019).

### **Multisport karta**

Za měsíční poplatek může zaměstnanec obdržet multisport kartu, kterou lze využít jednou denně pro vstup na více než 1700 partnerských sportovišť po celé České republice (Pro zaměstnance, 2019), (Personalistka, 2019).

Mezi další benefity poskytované po 3 měsících patří například příspěvek na jazykové vzdělávání, zaměstnanecké zásilky nebo výhodnější tarif u telefonního operátora (Personalistka, 2019).

Dalšími benefity společnost poskytuje v závislosti na odpracované době u společnosti (Personalistka, 2019).

### **Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění**

Po roce zaměstnání u DHL získává zaměstnanec nárok na příspěvek na penzijní připojištění nebo kapitálové životní pojištění. Výše příspěvku je závislá na gradu pozice. Se sjednáním pomohou finanční poradci ze společnosti Partners (Personalistka, 2019).

### **Finanční odměna za pracovní výročí**

Společnost si váží svých zaměstnanců, proto uděluje odměny po 5, 10, 15, 20 a 25 letech výročí práce u společnosti. Odměna je udělována pomocí bodů do výše zmíněné Cafeterie (Personalistka, 2019).

### **Dny dovolené navíc za počet odpracovaných let**

V průběhu zaměstnání může zaměstnanec získat 1-3 dny dovolené navíc, a to v závislosti na délce zaměstnání od 5 do 15 let (Personalistka, 2019).

### **Odměna při odchodu do starobního důchodu**

Pokud zaměstnanec odchází po více jak 10-ti letech zaměstnání u DHL do starobního důchodu, společnost se s ním rozloučí odměnou ve výši 10 000 Kč (Personalistka, 2019).

Dále společnost nabízí svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých slev, které mohou využít. Slevový program v sobě zahrnuje společnosti z oblasti cestovního ruchu, zdraví, sportu, kultury, vzdělávání, financí a mnoho dalšího (Personalistka, 2019).

## **2.6.5 Strategie společnosti (Personalistka, 2019)**

Strategické plány se ve společnosti vytváří na každých 5 let a řídí se jimi všechny divize a všechny pobočky Deutsche Post. V současné chvíli se společnost řídí podle strategického plánu, který se nazývá Strategie 2020. Tato strategie vychází ze Strategie

2015, která byla pro společnost úspěšná. Heslo celé strategie se skládá ze tří slov a to Focus, Connect, Grow. V překladu tyto slova znamenají soustředění, spojení a růst. Společnost se chce do budoucna soustředit na to, co jí dělá úspěšnou a na co nejlepší postavení v oboru. Zaměří se především na zdokonalování svých služeb a na potřeby všech zúčastněných subjektů. Spojení znamená propojení celého koncernu napříč kontinenty. DHL je jedna rodina divizí a ve spolupráci a navazování nových kontaktů vidí úspěch. To dělá z DHL globální tým specialistů. Růst má znamenat expandování na další trhy, využívání nových příležitostí, a to především vytvářet zastoupení i na rozvojových trzích.

Personální strategie i mzdová strategie se kryje se strategií podnikovou. V personální oblasti je důležitá hlavně vzájemná pomoc mezi kolegy a spolupráce mezi pobočkami, tvořit tzv. DHL rodinu. Dále se společnost bude snažit DHL jako zaměstnavatele dostat co nejvíce do povědomí lidí jako atraktivního zaměstnavatele. Ve strategii odměňování by dle hlavní personalistky nemělo docházet k větším změnám a vše by mělo fungovat podle stejných pravidel, jako funguje dne.

#### **2.6.6 Styl vedení společnosti (Vedoucí oddělení celovozových přeprav, 2019)**

Jak je již znatelné z výše uvedených organizačních struktur, každé oddělení, které se nachází na pobočce v Pardubicích, je vedeno jiným vedoucím. Všichni vedoucí napříč celou společností se snaží využívat demokratický styl vedení a nechávat tak prostor i pro druhé. Oddělení celovozových přeprav spadá pod vedoucího pobočky v Brně a zároveň v Pardubicích. S tím se vedoucí oddělení celovozových přeprav každý měsíc setká na meetingu, kde si vyslechne prezentaci plnou aktualit, setká se s ostatními vedoucími poboček a také odprezentuje výsledky pobočky v Pardubicích za daný měsíc. Tyto prezentace jsou dále předávány zaměstnancům pobočky, aby byli informováni o aktuálním dění ve společnosti, a tom jaké výsledky pobočka má. Vedoucí celovozových přeprav organizuje také meeting zaměstnanců v rámci pobočky, kde jsou probírány výsledky společnosti a vyslechnuty problémy a připomínky zaměstnanců.

Jak obchodní oddělení, tak centralisté jsou vedeni velmi podobným způsobem jako zaměstnanci oddělení celovozových přeprav. Výjimkou je Manažer obchodních zástupců a Telesales. Tento zaměstnanec jednou měsíčně jedná přímo s generálním ředitelem celé společnosti a jednou za rok jede také na meeting přímo do Bonnu, kde sídlí celosvětové vedení společnosti.

Jednou ročně jsou v rámci celého koncernu prováděny průzkumy spokojenosti zaměstnanců, které dávají vedení zpětnou vazbu a zaměstnanec tak může vyjádřit svůj názor. Prostřednictvím svých nadřízených mohou zaměstnanci kdykoliv sdělovat připomínky nebo návrhy na změny.

### **2.6.7 Sdílené hodnoty společnosti**

Společnost sdílí celou řadu hodnot, které dodržuje. Některé jsou neoficiální a některé se postupem času převtělily do oficiálních projektů, kterými se řídí jak společnost, ale jsou nabízeny i zákazníkům jako doplňková služba. Jedním z nich je například projekt GOGREEN. Jak již název napovídá, jedná se o projekt, který má ušetřit životní prostředí. Společnost nabízí pro své zákazníky uhlíkově neutrální přepravu. V praxi to znamená, že zákazník si připlatí podle určeného ceníku za svou zásilku. Díky těmto penězům se DHL snaží smazat uhlíkovou stopu, kterou za sebou prostředky přepravy zanechávají. Děje se tak například pomocí sázení stromů přímo zaměstnanci (Doplňkové služby – Další možnosti pro Vaši přepravu, 2019).

Další sdílené hodnoty vychází ze strategie společnosti, a to jsou především usilování o co nejvyšší služby, které pomohou společnosti stát se preferovaným poskytovatelem služeb. Dále si chce společnost udržet statut respektovaného nadnárodního zaměstnavatele a dobré volby pro investice (Personalistka, 2019).

### **2.6.8 Shrnutí analýzy Modelu 7S**

Analyzovaná pobočka v Pardubicích je součástí divize DHL Freight. Organizace na této pobočce je rozdělena do tří oddělení. První a hlavní oddělení je oddělení provozu

pobočky. Zde pracuje nejvíce zaměstnanců a 53,84 % všech pracovníků pobočky. Dalšími odděleními jsou obchodní oddělení a tzv. centralisté. Na každém z oddělení pracuje 23,08 % zaměstnanců pobočky. Všechny oddělení se zodpovídají generálnímu řediteli DHL Express (Czech Republic).

V posledních pěti letech pracovalo na pobočce v Pardubicích 21 zaměstnanců. Tento počet byl však v roce 2017 dramaticky snížen na současný stav 13 zaměstnanců, jelikož pobočka si nevedla dlouhodobě dobře a vedení tak snížilo počet zaměstnanců na provozním oddělení. V současné chvíli tedy na pobočce v Pardubicích pracuje celkem 13 lidí, z toho 46 % mužů a 54 % žen. Nejrozšířenějším dosaženým stupněm vzdělání mezi zaměstnanci je střední odborné s maturitou, které má celých 62 % všech zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve věku mezi 30-45 rokem, což též činí 62 % všech zaměstnanců pobočky. Pouze 3 zaměstnanci pracují na pobočce méně než 3 roky, většina více než 10 let.

Poměrové ukazatele mají rostoucí tendenci nebo jsou ve sledovaném období vyrovnané. Za nejlepší lze považovat rok 2015, kdy produktivita práce z tržeb přesáhla hranici 5 000 000 Kč. Fluktuace zaměstnanců se po celou dobu sledovaného období držela v doporučených hodnotách. Jak již bylo zmíněno výše v roce 2017 došlo k velké restrikci zaměstnanců a fluktuace tak stoupla na číslo 29 %. Nemocnost svých zaměstnanců bohužel společnost neeviduje.

Schopnosti zaměstnanců jsou neustále zvyšovány pomocí programu zvaný Passport to success, který zaměstnance nasměruje do nejrůznějších školení, které rozvíjejí jeho znalosti a schopnosti. Společnost je také držitelem certifikátů kvality.

Jelikož je společnost nevýrobní, její systém hodnocení pracovníků je založen na porovnávání ekonomických ukazatelů do minulých období. Dle toho jsou jednotlivým pobočkám přidělovány prémie. Všechny pobočky se navzájem ovlivňují ve výsledcích. Mzda je rozdělena na základní mzdu a variabilní složku z čehož variabilní složka je tvořena několika formami odměny jako například prémie či mimořádná odměna. Tato

variabilní složka činní 30 % z celkové odměny. Portfolio benefitů společnosti je velmi rozsáhlé, patří mezi ně například stravenky, 5. týden dovolené či Multisport karta. Systémy na hodnocení a odměňování pracovníků jsou jasně dané a již zaběhnuté z hlediska času a napříč celou Českou republikou.

Společnost se ve své strategii v současné době zaměřuje především na své zákazníky a dodavatele a mezi svými zaměstnanci chce především vylepšovat mezilidské vztahy. Zaměstnanci jsou vedeni demokratickým stylem, což poskytuje určitý prostor pro seberealizaci zaměstnanců. Společnost sdílí nejrůznější společné hodnoty, které se snaží praktikovat globálně v celé skupině Deutsche Post.

## **2.7 Výzkum spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti**

### **2.7.1 Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

V této části bude provedena analýza dotazníkového šetření zaměstnanců na pobočce v Pardubicích. Toto dotazníkové šetření proběhlo na pobočce v Pardubicích v březnu 2019. Dotazník byl zaměstnancům zaslán prostřednictvím internetového online formuláře. Také byly zaměstnancům e-mailem zaslány tabulky pro hodnocení benefitů, které jim společnost nabízí a stimulantů, které je pobouzí k lepším pracovním výkonům. Na dotazník odpovědělo 100 % všem pracovníků na pobočce v Pardubicích, tedy 13 osob. Formuláře budou připojeny jako příloha této práce.

V online formuláři bylo uvedeno celkem 31 otázek dotýkajících se nejrůznějších sfér zaměstnání. Výsledky ukázaly, že genderové rozložení na pobočce je téměř vyvážené. Nejvíce zaměstnanců na pobočce je ve věku 30-45 let a mají středoškolské vzdělání s maturitou a to až 83,3 % zaměstnanců. Zbýlých 16,7 % má vzdělání vysokoškolské, což svědčí o vysoké úrovni vzdělání na pracovišti. Délka zaměstnání se ukázala jako velmi rozmanitý ukazatel. Většina zaměstnanců, tj. 38,5 % zde pracuje 10-20 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání 1-3 roky, a to 30,8 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců se na pobočce mění zejména na oddělení provozu, kde došlo v minulých letech k velkým změnám a také z hlediska toho, že dispečer

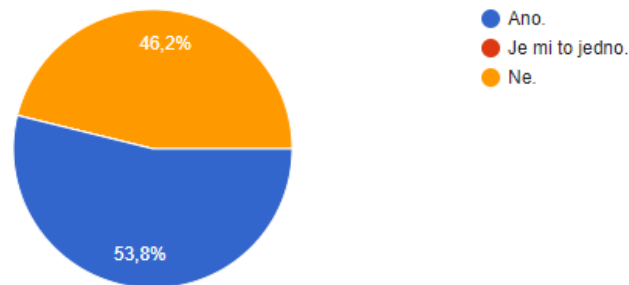
je velmi psychicky náročné zaměstnání. Za zmínku též stojí fakt, že 53,8 % zaměstnanců zůstává dle výsledků 2x až 3x v týdnu v práci déle, než je standardní osmihodinová pracovní doba. Dalších 23,1 % zaměstnanců zůstává v práci déle dokonce vícekrát než předešlá skupina. Běžně bez přesčasů pracuje pouze 23,1 % zaměstnanců. S tímto zjištěním se váže další fakt, a to, že téměř 50 % zaměstnanců pracuje o víkendech a svátcích. Pozitivní však je, že 76,8 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jakou pracovní dobu mají. Pouze 2 zaměstnanci s pracovní dobou nejsou spokojeni. Jako připomínku zaměstnanci uvedli, že nejsou spokojeni s povinnou hodinovou přestávkou na oběd. Uvedli, že by jim stačil kratší časový interval. Další pozitivní zprávou je, že kromě jednoho zaměstnance jsou všichni zaměstnanci spokojeni s prací, kterou vykonávají. Všichni též odpověděli, že jim vyhovuje pracovní prostředí. Přesto ale 53,85 % zaměstnanců vidí ve zlepšení pracovního prostředí velký stimul ke zlepšení svých výkonů. Žádný ze zaměstnanců není plně spokojen s výší svého finančního ohodnocení. Dobrou zprávou je, že většina a to téměř 70 % jsou se svojí finanční odměnou spíše spokojeni. Podobné procento zaměstnanců je spokojeno též s poměrem pohyblivé a pevné složky mzdy. Bohužel 38,5 % tento poměr spíše nevyhovuje. V poznámce zaměstnanci nejčastěji uváděli jako důvod své nespokojenosti to, že nemohou výši pohyblivé složky nijak ovlivnit svými výkony, jelikož je zastřešena mzdovými předpisy společnosti. V praxi to tedy vypadá tak, že zaměstnanci mohou podat za hodnocené období excelentní výkony, ty však nebudou mít přímý vliv na výši jejich pohyblivé mzdy, a to se většině zaměstnanců přirozeně nelíbí. Je pochopitelné, že tento fakt je také silně demotivační pro podávání co nejlepších výkonů. Většina zaměstnanců je též spokojena s benefity, které společnost nabízí a to téměř 85 % zaměstnanců. Detailně pak nespokojení zaměstnanci specifikovali výši hodnoty stravenek, které dostávají.

Špatnou zprávou pro společnost je fakt, že 46,2 % zaměstnanců si v současné chvíli nepřijde dostatečně motivováno k podávání co nejlepších pracovních výkonů. Tito zaměstnanci jsou převážně z oddělení provozu. Jako důvod zaměstnanci znovu zmiňovali, že není hodnocen přímo jejich výkon a nejsou schopni pak ovlivňovat výši své mzdy. Nemají poté motivaci pracovat déle a lépe, protože prémie stejně nedostanou. Zmiňují též, že systém udělování osobního ohodnocení je dokonce kontraproduktivní.

Snaží se podávat dobré výkony, pobočka si vede dobře, ale více peněz nedostanou nebo jim bude dokonce strženo z důvodu neúspěchů jiných poboček a subjektů společnosti.

#### 14. Máte pocit, že jste v současné chvíli dostatečně motivován k podávání dobrých pracovních výkonů?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

5 odpovědí

Nedostatečně finančně ohodnoceno překročení cílu
dobry výsledek po zásluze potrestán
Moc práce, málo peněz
výkon proti ohodnocení, vyděláváme, ale bude nám strženo os. ohodnocení
porovnávání výsledků roko-rok je špatně. Nemám motivaci být v práci déle když vím, že nemůžu přesáhnout loňský měsíc tak jako tak a na premie nedosáhnu.

**Obrázek 7: Otázka na motivaci zaměstnanců z dotazníku spokojenosti**  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Na výše uvedeném obrázku je zobrazena otázka, ve které se zaměstnanci provozu vyjádřili, že nejsou spokojeni se systémem hodnocení, který je v současné chvíli vůbec nemotivuje k podávání lepších pracovních výkonů.

Jako největší motivaci k lepším výkonům vidí zaměstnanci především peněžní odměny. Buď si přejí vyšší mzdu, nebo peněžní formu mimořádných odměn za jejich výkony. Jako největší stimul uvedlo peněžní odměnu celých 92,31 % zaměstnanců. Zbytek uvedl peněžní odměnu jako velmi silný stimul. Dále je pro zaměstnance důležité uznání nadřízeného a dobrý pocit z odvedeného výkonu či uznání kolegů.

Bohužel nikdo ze zaměstnanců nemá pocit, že by jeho práce nebyla stresující a 33,3 % všech zaměstnanců chodí na konci pracovního dne domů velmi psychicky unavených a dalších 41,7 % je z práce psychicky unavena často. Naopak fyzicky nezmáhá práce téměř nikoho.

Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem svého nadřízeného z toho 69,2 % zaměstnanců je velmi spokojeno. Většina zaměstnanců je i spokojena s mírou komunikace na pracovišti a se zpětnou vazbou, které je zaměstnancům podávána. Téměř všichni zaměstnanci si též myslí, že mají dostatečný prostor se v práci realizovat a také mají zájem se ve svém oboru vzdělávat. Žádný zaměstnanec si nemyslí, že systém rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání, který společnost nabízí je nedostačující. Jako nevýhodu zaměstnanci však uvedli, že by rádi využili nabídku školení a vzdělávali se, ale bohužel nemají čas ani prostor se uvolnit z práce na školení. Nechtějí svojí absenci zatěžovat kolegy ani sebe.

Téměř polovina zaměstnanců nemá pocit, že by si jich společnost dostatečně cenila, a také přibližně tři čtvrtiny zaměstnanců minimálně čas od času přemýšlejí nad změnou zaměstnání.

Zajímavé zjištění je, že 10 z 13 zaměstnanců by uvítalo možnost práce z domu. Nejoblíbenějším benefitem zaměstnanců je 5. týden dovolené, na čemž se shodlo 100 % zaměstnanců. Dalšími velmi oblíbenými benefity jsou především nápoje na pracovišti, stravenky, sick days nebo finanční odměny při pracovním výročí. Mezi nejméně oblíbené poté patří zaměstnanecké půjčky a slevy, či odměna při odchodu do starobního důchodu. Velmi zajímavým zjištěním je, že zaměstnanci neocenují ani nabídku dnes velmi

populární multisport karty a jako ne příliš atraktivní též hodnotí společenské akce či příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění.

Celkově lze tedy konstatovat, že hlavní problém zaměstnanci vidí především v systému hodnocení na oddělení celovozových přeprav, kde je velmi nespokojeno téměř 100 % zaměstnanců. Zaměstnanci z ostatních oddělení jsou celkově spokojeni a nevyjádřili potřebu současný systém odměňování měnit.

### **2.7.2 Řízený pohovor s vedoucím zaměstnancem pobočky**

Jaký je Váš názor na současný systém odměňování ve společnosti?

Můj názor na současný systém odměňování je bohužel negativní. Systém se mi zdá nevyhovující a nespravedlivý. Souhlasím se mzdou rozdělenou na složku základní a pohyblivou. Větší problém mám však s výší pohyblivé složky a s podmínkami, za kterých je tato složka udělována. Pohyblivá je limitována na maximální částku za osobu. Tato částka není bohužel nejvyšší a nedá se nijak překročit. S tímto systémem se bohužel neztotožňuji, jelikož si myslím, že pro zaměstnance pobočky je to silně demotivační. Jinými slovy, mohou se v práci snažit ze všech sil a vydělat společnosti miliony, ale jejich pohyblivá složka bude vždy zastřešena touto částkou a dál se dostat už nedá. Lidé z provozního oddělení jsou také znevýhodnění vůči obchodním zástupcům společnosti, pro které platí trochu jiná měřítko odměňování. Dá se tedy poté říct, že tyto dvě oddělení jsou od sebe naprosto separované, co se měřítek výše výkonu týče, ale výsledky provozního oddělení jsou závislé na práci obchodního oddělení, nikoliv však naopak. Zaměstnanci provozu proto nejsou schopni ovlivnit výsledky obchodních zástupců, a poté na tom trpí jejich odměny (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Dále si myslím, že hladiny mezd ve společnosti jsou lehce podprůměrné oproti současné chvíli na trhu. I mnohem menší společnosti dokáží nabídnout svým zaměstnancům více peněz. To je velké riziko, jelikož DHL tímto přístupem může ztratit velkou část dobrých zaměstnanců. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na valorizaci mezd. Bohužel

zde platí, že čím je zaměstnanec ve společnosti déle, tím nižší má mzdu, jelikož není pravidelně valorizována (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Jste spokojena s výkony svých zaměstnanců?

Ano, jsem velmi spokojená s výkony svého týmu. Před rokem došlo na pobočce k velké redukci zaměstnanců, počet byl snížen skoro na polovinu a nad pobočkou se zatahovala mračna. V té době jsem přišla do společnosti já a bylo na mě vybrat si lidi, kteří budou součástí mého týmu. Myslím, že jsem zvolila dobře. Zaměstnanci pracují velmi produktivně. Často zůstávají i po pracovní době a pracují hodně hodin přesčasů. Nedělají to však proto, že bych na ně vyvíjela tlak. Prostě sami chtějí. Proto nesouhlasím se systémem odměňování, jelikož vedení nevidí, že tito zaměstnanci odvádějí opravdu dobrou práci a nedokáže je dostatečně docenit (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Jak zaměstnance motivujete k co nejlepší pracovním výkonům?

Bohužel cest k tomu, jak motivovat zaměstnance na pobočce není mnoho. Snažím se s vedením společnosti vyjednávat nějaké extra odměny, ale hranice jsou jasně dané. Jedním ze způsobů, jak získat mimořádnou odměnu je uplatňování nějakých nových nápadů, přivádění nových klientů. Tady ale narážíme znovu na problém oddělení provozu a obchodu. Oddělení provozu a jeho zaměstnanci nemají v podstatě žádnou možnost, jak přivést nové klienty pro pobočku, tuto práci dělají obchodní zástupci, a ti jsou následně odměňováni. Skutečnost je však taková, že dispečeri mají častokrát velmi dobré kontakty a dokázali by nasmlouvat nového klienta vlastními silami. Když pak bohužel nepřijde odměna, je pochopitelné, že nikdo nechce věnovat svůj čas pro něco, co nepřináší užitek. Jedinou možností je vymyslet projekt, systém, který opravdu zajistí velkou zakázku pro společnost. Poté jsou autoři jednorázově finančně odměněni (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Jak byste zhodnotila vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a vztah zaměstnanců k nadřízenému?

Každý ze zaměstnanců je jiný. Jejich činnosti jim rozdělují podle toho, jací jsou. Někdo je dobrý v komunikaci s klienty, někdo lépe pracuje na počítači a s Excelem. Myslím si, že mezi sebou zaměstnanci nemají vyloženě problémy. Jelikož je naše práce velmi psychicky náročná, důležité je, aby se na pracovišti udržoval klid a zaměstnanci se v afektu nehádali mezi sebou. Jelikož výrobní linky a doprava fungují neustále, je také třeba, aby si mezi sebou přerozdělili práci, když je jeden ze zaměstnanců na dovolené, jelikož klient jednoduše nepočká, než se vrátí zase do práce, proto mezi sebou musí umět spolupracovat. Co se týče ostatních oddělení je podle mého názoru vytvářena politikou společnosti tenze mezi odděleními. Jejich práce jsou hodnoceny různě, ve většině případů až protichůdně, a systém tak nenavazuje na sebe a jak jsem již zmiňovala, nejvíc na tomto systému trápí právě provozní oddělení, které je základním kamenem celého fungování divize (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Co se týče komunikace s nadřízeným, myslím že zde není problém, na pobočce panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci ví, že mohou přijít s problémem. Snažím se je vždy vyslechnout a udržovat problém na profesní úrovni, tak aby neměl vliv na konkrétní vztahy mezi námi. Myslím, že zaměstnanci ví, že jsem otevřená a přátelská, ale jistou autoritu ve mně vidí. Hodně se snažím pozorovat práci svých zaměstnanců. Když vidím, že toho mají hodně, práci, kterou bych měla normálně delegovat, udělám ve volném čase za ně, aby nebyli zbytečně přetěžováni (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Máte problém s hledáním nových zaměstnanců? Máte nedostatek zaměstnanců?

Ano, problém s hledáním zaměstnanců v současné době máme. Jelikož jsme malá pobočka, většinou vyřešíme nábor nového zaměstnance interně na pobočce bez podpory HR oddělení. Často se stává, že zaměstnance získáme z referencí našich stálých zaměstnanců nebo z mých osobních kontaktů, jelikož se v této branži pohybují už dlouhou dobu. Zaměstnanci také mohou přecházet mezi pobočkami, pokud je volné

místo a oni se třeba chtějí přestěhovat na dané místo. Jediná věc, co mě mrzí je, že jsem nikdy nezískala do svého týmu člověka, který by měl s dopravou dlouholeté zkušenosti. Většinou přichází někdo nový, kterého vyškolíme v dané oblasti sami. Nejdůležitější je ale podle mě psychická odolnost zaměstnance, která se většinou do konce zkušební dobu pozná a já už vím, jestli hledat dál nebo si nového zaměstnance nechat (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Máte problém s udržení stávajících zaměstnanců? Přecházejí ke konkurenci?

V současné chvíli tento problém neřeším. Bohužel však vím, že do budoucna tento problém nastane. Vidím ve svém týmu lidi, kteří mají větší ambice a na své pozici se dusí a vidí se někde jinde. Někteří chtějí postoupit pouze v rámci společnosti na vyšší pozice. Někteří však zvažují odchod ze zaměstnání vzhledem k problému s finančním ohodnocením, jako jsem již zmiňovala (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance? Co myslíte, že je osloví na práci ve Vaší společnosti?

Jak jsem již říkala, nové zaměstnance získávám především na základě osobních kontaktů nebo referencí od ostatních zaměstnanců bez asistence HR oddělení. Myslím, že zájemce o zaměstnání táhne především značka DHL. Jedná se o velmi dobře zavedou značku mezi lidmi a velká část lidí chce pracovat ve velké korporaci, která ani za dob ekonomické krize nezkrachuje. Bohužel povědomí o této značce má hodně lidí velmi malé. Stává se, že zájemci přijdou na pohovor a myslí si, že z nich bude klasický kurýr, jelikož nemají tušení o tom, že existuje několik divizí společnosti DHL. Naše pobočka spadá pod DHL Freight. Když potom zájemci oznámím, že se bude jednat především o řízení kamionové silniční dopravy, vůbec netuší, o čem vlastně mluvím. Dále si myslím, že firma nabízí v systému odměňování velké množství benefitů, kteří zájemci oceňují. Klasickým příkladem jsou třeba stravenky, které společnost proplácí celé. To si myslím, že není úplně běžné a zájemce tento benefit láká. Dále by pro zájemce mohla být atraktivní poloha pobočky přímo v srdci Pardubic. V centru je dobře zajištěna městská hromadná doprava

a také mnoho možností, kde zaměstnanci mohou na oběd apod. (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Snažíte se lidi ze svého týmu vzdělávat na školeních apod. a „vychovávat si“ tak experty v oboru?

Ano. Myslím, že společnost nabízí opravdu dobrý výběr školení a nabídka je velmi široká. Zaměstnanci se tak mohou přihlásit na kurzy práce s počítačem, workshopy prezentačních dovedností, školení coachingu nebo time-managementu apod. Lze se také domluvit s HR oddělením a vybrat si školení externě, které bude přímo na míru zaměstnance. Pokud se to dobře setká finančně i časově, není problém zaměstnanci toto školení zajistit. Školení jsou také dobrou příležitostí na to, poznat jiné kolegy z ostatních poboček v ČR. Tím zaměstnanci mohou porovnat styly práce mezi sebou a naučit se tak novým věcem. Problémem se vzděláváním však je, že zaměstnanci velmi často nemají čas jet na celý den na centrálu do Ostravy a být tam na školení. Je to však škoda, jelikož podle zpětné vazby od zaměstnanců vím, že jim jsou většinou tato školení a setkání velmi přínosná pro další práci a zlepšování se (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Plánujete nějaké změny v systému odměňování?

Jak jsem již zmínila na začátku, se systémem, který v současné chvíli panuje ve společnosti nesouhlasím. Tyto věci jsou však řízeny centrálně a z pobočky a mé pozice je nelze ovlivnit. Dle mého názoru by pravomoce v odměňování měli být delegovány dále. V současné chvíli situace vypadá tak, že v podstatě každá mzda či odměna je schvalována přímo generálním ředitelem. Tento systém fungoval před mnoha lety. Časy se však mění a v současné chvíli by bylo dle mého názoru mnohem efektivnější pravomoce delegovat. Vedoucí pracovník by poté měl možnost zaměstnance odměňovat přímo podle jejich práce a tím je také lépe motivovat (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

Spolupracujete pravidelně se středními či vysokými školami?

Nedá se říci, že spolupráce by bylo nějakým způsobem pravidelná. DHL určitě spolupracuje se školami co se týče možností praxe ve společnosti nebo právě jako pomoc při tvoření závěrečných prací. Co se přímo pobočky v Pardubicích týče, ve většině případů, kdy potřebujeme brigádní výpomoc, saháme právě do řad studentů, a to konkrétně na Dopravní fakultu Jana Pernera na Univerzitě Pardubice (Vedoucí celovozových přeprav, 2019).

### **2.7.3 Shrnutí dotazníku spokojenosti zaměstnanců a rozhovoru s vedoucím pracovníkem**

Po provedení dotazníku spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci oddělení celovozových přeprav nejsou spokojeni s dosavadním systémem hodnocení jejich práce. Tento systém je v současné chvíli nemotivuje k podávání co nejlepších pracovních výkonů. Zaměstnanci tohoto oddělení vyjádřili nespokojenost téměř ve 100 %. Nespokojenost se systémem dále vyjádřila i vedoucí oddělení celovozových přeprav v rozhovoru. Zmínila, že dle jejího názoru jsou podmínky získání odměn nespravedlivé, a že mimořádné odměny za výkon jsou limitovány a udělovány vysokým managementem. Sama vyjádřila, že jako manažerka tohoto oddělení postrádá nástroj k lepšímu ohodnocení individuálních výkonů svého oddělení. Na základě těchto informací byla jako zásadní problém na této pobočce shledána absolutní absence individuálního hodnocení zaměstnanců.

Zaměstnanci ostatních oddělení nevyjádřili žádnou větší nespokojenost se systémem jejich odměňování.

## **2.8 Analýza současného stavu na trhu práce**

V této části práce bude provedena analýza trhu práce. Analýza trhu práce se bude soustředit především na trh práce v Pardubickém kraji, jelikož i pobočka, které je

analyzována v této práci, patří na trh práce Pardubického kraje. Provedena bude nejdříve obecná analýza složení obyvatelstva v tomto kraji, dále pak zaměstnanost a nezaměstnanost v kraji a analýza tržních sazeb na trhu práce v daném kraji.

Analýzy budou provedeny za roky 2013-2017, jako byly provedeny již analýzy uvedené v předešlých částech práce.

### 2.8.1 Analýza pracovní síly Pardubického kraje

V analýze obyvatelstva bude přezkoumán počet obyvatel kraje, rozdělení dle pohlaví a věku. Rozdělení vzdělání bude provedeno na ekonomicky aktivním obyvatelstvu, tedy lidé starší 15 let.

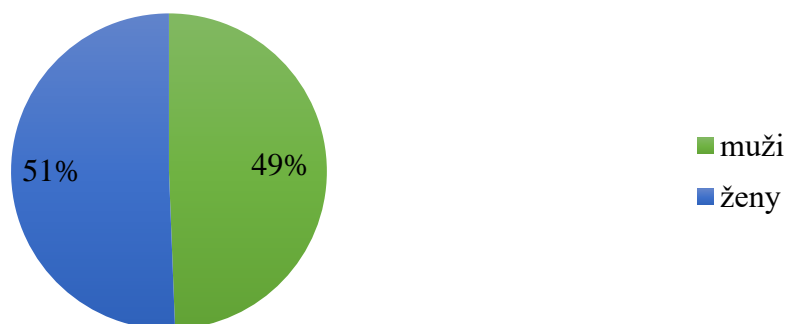
**Tabulka 7: Přehled vývoje počtu obyvatel a rozdělení podle pohlaví za roky 2013-2017**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel celkem	515 985	516 372	516 149	517 087	518 337
z toho muži	254 797	255 137	255 159	255 691	256 604
z toho ženy	261 188	261 235	260 990	261 396	261 733

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Obyvatelstvo, 2019))

Z výše uvedená tabulky lze vyčíst, že přibližný počet obyvatel v Pardubickém kraji je půl milionu. Toto číslo se mění v průběhu let pouze minimálně, lehce však meziročně vzrůstá (Obyvatelstvo, 2019).

### Rozložení pohlaví v Pardubickém kraji - průměr



**Graf 15: Přehled průměrného rozložení pohlaví obyvatelstva Pardubického kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování zde (Obyvatelstvo, 2019))

V uvedeném grafu je znázorněno průměrné rozložení obyvatel dle pohlaví za posledních pět let. Počet mužů a žen je v kraji téměř vyvážený. Jen lehce převažuje počet žen nad muži (Obyvatelstvo, 2019).

**Tabulka 8: Rozložení počtu obyvatel dle věku**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
0-14 let	77 936	78 671	79 315	80 394	81 098
15-64 let	347 586	344 618	341 189	338 204	335 911
65 a více let	90 463	93 083	95 645	98 489	101 328

(Zdroj: Vlastní zpracování zde (Obyvatelstvo, 2019))

Ve výše uvedené tabulce je znázorněn počet obyvatel v závislosti na věku. Již na první pohled je vidět, že největší část obyvatelstva Pardubického kraje se nachází v ekonomicky aktivním obyvatelstvu tedy mezi 15 a 64 lety. Tento počet se však s lety snižuje. Hlavním činitelem je především stárnoucí obyvatelstvo, což je celorepublikový problém. Dále se také zvyšuje počet obyvatel mezi 0-14 rokem života, což znamená, že se lehce zvyšuje porodnost v Pardubickém kraji a přibývá dětí (Obyvatelstvo, 2019).

**Tabulka 9 : Rozložení obyvatelstva v Pardubickém kraji podle vzdělání v roce 2016**

Stupeň vzdělání	V tis. osob	V %
Základní	60,2	13,79 %
Střední bez maturity	160,5	36,76 %
Střední s maturitou	147	33,67 %
Vysokoškolské	67,6	15,48 %
Nezjištěno	1,3	0,30 %
Obyvatelé starší než 15 let	436,6	100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA POPULACE ČR, 2017))

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že nejvíce obyvatel v Pardubickém kraji má střední vzdělání bez maturity. S pouze malým rozdílem následuje obyvatelstvo se středním vzděláním s maturitou. Je tedy možné říci, že většina obyvatel v Pardubickém kraji má střední vzdělání. Potěšující zprávou je, že pouze 13,79 % obyvatel má základní vzdělání a vysokoškolské vzdělání má 15,48 % obyvatel. To svědčí o tom, že v kraji jsou zaměstnavatelům k dispozici především vzdělaní lidé a počet lidí bez vzdělání je vzhledem počtu lidí se vzděláním minimální.

**Tabulka 10: Přehled vývoje ekonomicky aktivních obyvatel za roky 2013 až 2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Pardubickém kraji v % z celkového počtu obyvatel	49,82%	49,78%	49,80%	49,71%	49,59%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Obyvatelstvo, 2019))

Dle výše uvedené tabulky je vidět, že počet ekonomicky aktivního obyvatelstva v Pardubickém kraji zůstal za posledních 5 let prakticky neměnný. Rozdíly mezi jednotlivými roky jsou pouze v desetinách nebo spíše setinách procent. To znamená,

že do Pardubického kraje se například nepřestěhovalo nějaké větší množství obyvatel za prací, ale pouze dospívají děti zde narozené, kteří se stávají novou pracovní silou pro Pardubický kraj.

## 2.8.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Pardubickém kraji

V následující části bude provedena analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Pardubickém kraji za posledních 5 let.

**Tabulka 11: Rozdělení ekonomicky aktivních obyvatel dle sektorů**

	2013	2014	2015	2016	2017
Primární sektor	5,14%	4,71%	4,40%	4,11%	4,75%
Sekundární sektor	42,21%	45,44%	45,47%	43,41%	45,18%
Terciární sektor	52,65%	49,85%	50,13%	52,48%	50,06%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019))

V následující tabulce je uvedeno rozdělení ekonomicky aktivního obyvatelstva dle sektorů, v kterých pracují. V tabulce lze vidět, že rozdělení tohoto ekonomicky aktivního obyvatelstva do ekonomických sektorů se za posledních pět let téměř nezměnilo. Nejvíce lidí pracuje v sektoru terciárním a nejméně v sektoru primárním. Množství lidí, kteří jsou zaměstnaní v sektoru sekundárním se ale velmi neliší od sektoru terciárního. Je to způsobeno tím, že Pardubický kraj je průmyslovou oblastí a zaměstnává tedy velké množství lidí právě v tomto sektoru.

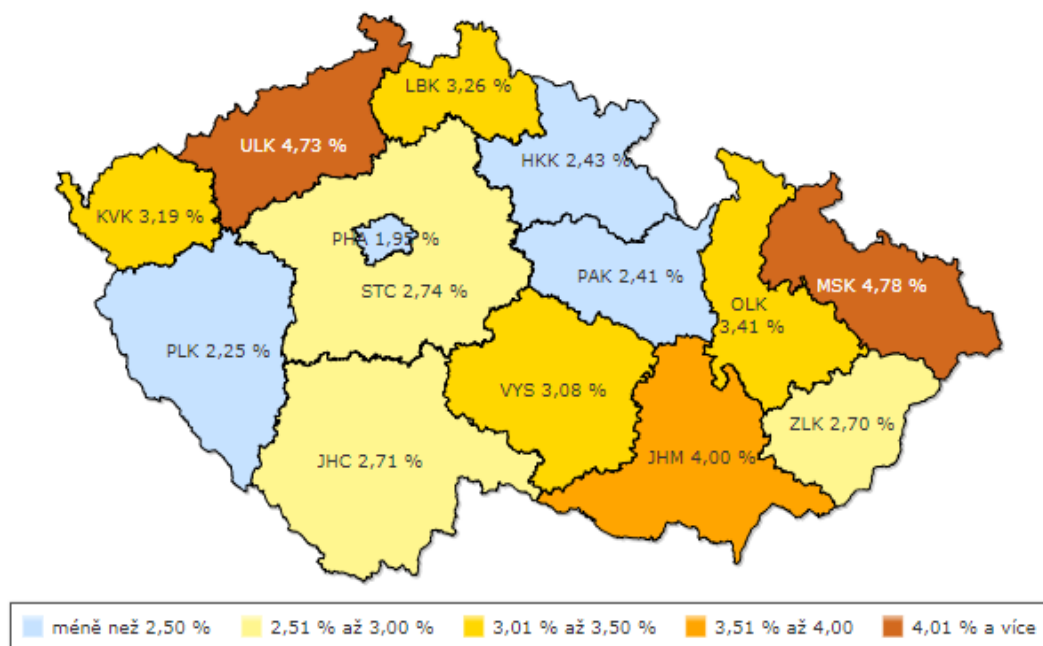
**Tabulka 12: Přehled zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Pardubickém kraji**

	2013	2014	2015	2016	2017
Pracovní síla (tis. osob)	263,2	263,3	262,7	264	261,7
v tom:					
zaměstnaní	241	246,5	250,7	254,3	254,6
nezaměstnaní	22,9	16,8	12	9,7	7,2
Ekonomicky neaktivní (tis. osob)	175,2	174,4	174,7	172,7	174,7
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	8,4	6,4	4,6	3,7	2,7

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019))

Tabulka znázorňuje, jak počet zaměstnaným, tak počet nezaměstnaných v Pardubickém kraji v tisících obyvatel. Z těchto čísel lze usoudit, že zaměstnanost dlouhodobě stoupá a nezaměstnanost naopak klesá. V současné době se nezaměstnanost v jednotlivých krajích pohybuje v rozmezí mezi 2,5 – 5 %. Ke konci roku se nezaměstnanost mírně zvedla, avšak tento jev byl přechodný a nezaměstnanost by měla mít stále sestupnou tendenci a zůstat pro rok 2019 okolo 3 %. V Pardubickém kraji je však současně také nejnižší konkurence na volné pracovní místo, a to přibližně 0,1 uchazeče na jedno volné místo (ČTK, 2019b).

**Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let  
v krajích ČR k 28. 2. 2019 (zdroj: MPSV)**



**Obrázek 8: Přehled míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR  
(Zdroj: (Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2019, 2019))**

Na obrázku, který byl zveřejněn na stránkách Českého statistického úřadu, jsou znázorněny míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR. Pardubický kraj je jedním ze 4 krajů, které mají nejnižší nezaměstnanost v celé České republice. Nižší nezaměstnanost už je pouze v Praze a v Plzeňském kraji.

**Tabulka 13: Přehled počtu uchazečů na 1 pracovní místo a volných pracovních míst v Pardubickém kraji**

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet uchazečů na 1 pracovní místo v Pardubickém kraji	11,0	6,3	2,9	1,5	0,5
Počet volných pracovních míst v Pardubickém kraji	2 393	3 465	6 168	9 687	19 953

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019))

Ve výše uvedené tabulce je již od prvního pohledu vidět obecně snižující se nezaměstnanost v Pardubickém kraji a celé České republice, a naopak zvyšující se nedostatek zaměstnanců, především na dělnické pozice. V roce 2013 připadalo na 1 volné pracovní místo 11 uchazečů o zaměstnání. V roce 2017 už dokonce není na 1 volné pracovního místo 1 uchazeč o zaměstnání nýbrž pouze jeho „půlka“. To znamená že počet uchazečů od 1 volné pracovní místo se mezi rokem 2013 a 2017 propadl o celých 95,5 %.

Přesně naopak se vyvíjela situace počtu volných míst. Ty meziročně stoupají o tisíce. Největší nárůst přišel mezi roky 2016 a 2017, kdy počet volných míst vzrostl téměř o 10 tisíc, což znamená meziroční nárůst o přibližně 51,5 %.

**Tabulka 14: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích v Pardubickém kraji**

Pracovní pozice	Profese dle CZ-ISCO	Nabídka práce	Poptávka po pracovní síle
Referent celovozových přeprav	Úředníci pro zpracování číselných údajů a v logistice	41	17
Vedoucí oddělení celovozových přeprav	Úředníci pro zpracování číselných údajů a v logistice	41	17
Vedoucí pobočky	Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních, administrativních a podpůrných činností	34	4
Administrativní pracovník	Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	310	9
Bezpečnostní poradce	Úředníci pro zpracování číselných údajů a v logistice	41	17
Manažer obchodních zástupců a Telesales	Řídící pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních, administrativních a podpůrných činností	41	17
Obchodní zástupce	Odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě	86	13
Asistent prodeje	Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	310	9
Specialista cenotvorby	Specialisté v obchodní sféře a veřejné správě	24	4
Specialista controllingu	Specialisté v obchodní sféře a veřejné správě	24	4
Trenér	Technici v oblasti informačních a komunikačních technologií	17	1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019))

Z tabulky přehledu nabídky práce a poptávky po pracovních pozicích v Pardubickém kraji lze vyčíst, že u všech pozic převažuje nabídka práce nad poptávkou po práci. To znamená, že se více lidé uchází o práci v tomto oboru, než tento obor poptává práce. Lze tedy říct, že pro společnost by neměl být problém najít nové zaměstnance v případě

nedostatku pracovníků. Bohužel v praxi tomu tak není. Ministerstvo práce a sociálních věcí zveřejňuje pouze určité skupiny, které sdružují více pracovních pozic. To může velmi silně zkreslovat výsledky a nelze tedy tento ukazatel brát jako relevantní pro společnost v případě hledání nových zaměstnanců.

### 2.8.3 Mzdové šetření

V této části bude provedeno šetření výše mezd v Pardubickém kraji. Dále bude provedeno porovnání benefitů s konkurencí, jelikož údaje o výších mezd konkurence se nepodařilo zajistit.

**Tabulka 15: Vývoj průměrné mzdy v Pardubickém kraji**

	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji na 1 zaměstnance (v Kč)	22 301	23 018	23 806	24 964	26 796

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mzdy, náklady práce, 2019))

Ve výše uvedená tabulce lze vidět vývoj průměrné mzdy v Pardubickém kraji. Dobrou zprávou pro společnost je, že většina zaměstnanců se pohybuje nad průměrnou mzdou v Pardubickém kraji nebo minimálně osciluje kolem této průměrné mzdy. Dá se tedy říci, že většina zaměstnanců dostává nadprůměrnou mzdu.

**Tabulka 16: Přehled průměrných mezd a mediánu hrubé mzdy v Pardubickém kraji**

Pozice	Průměrná hrubá mzda v Kč v Pardubickém kraji	Hrubá mzda v Kč v Pardubickém kraji - medián
Referent celovozových přeprav	35 098	36 387
Vedoucí oddělení celovozových přeprav	47 890	40 009
Vedoucí pobočky	69 402	57 308
Administrativní pracovník	23 498	23 699
Bezpečnostní poradce	32 296	28 054
Manažer obchodních zástupců a Telesales	68 939	57 206
Obchodní zástupce	36 400	31 278
Asistent prodeje	32 296	28 054
Specialista cenotvorby	48 033	43 945
Specialista controllingu	48 033	43 945
Trenér	37 541	33 075

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Regionální statistika ceny práce - Pardubický kraj, 2019))

V tabulce jsou uvedeny průměrné mzdy pro jednotlivé pozice a také medián mezd pro jednotlivé pozice v Pardubickém kraji. Mzdy pro jednotlivé pozice jsou ve srovnání s průměrnými mzdami ve společnosti, které jsou uvedeny v tabulce č. 6, ve většině případů nižší. U některých zaměstnanců, jako například pozice Administrativní pracovník, nelze posoudit, zda každý měsíc dosáhne mediánu ve svém oboru. Výše většiny mezd ve společnosti je v průběhu roku pohyblivá díky variabilní složce mzdy. Může se tedy stát, že v některých měsících, téměř žádný ze zaměstnanců nedosáhne ani na medián v Pardubickém kraji.

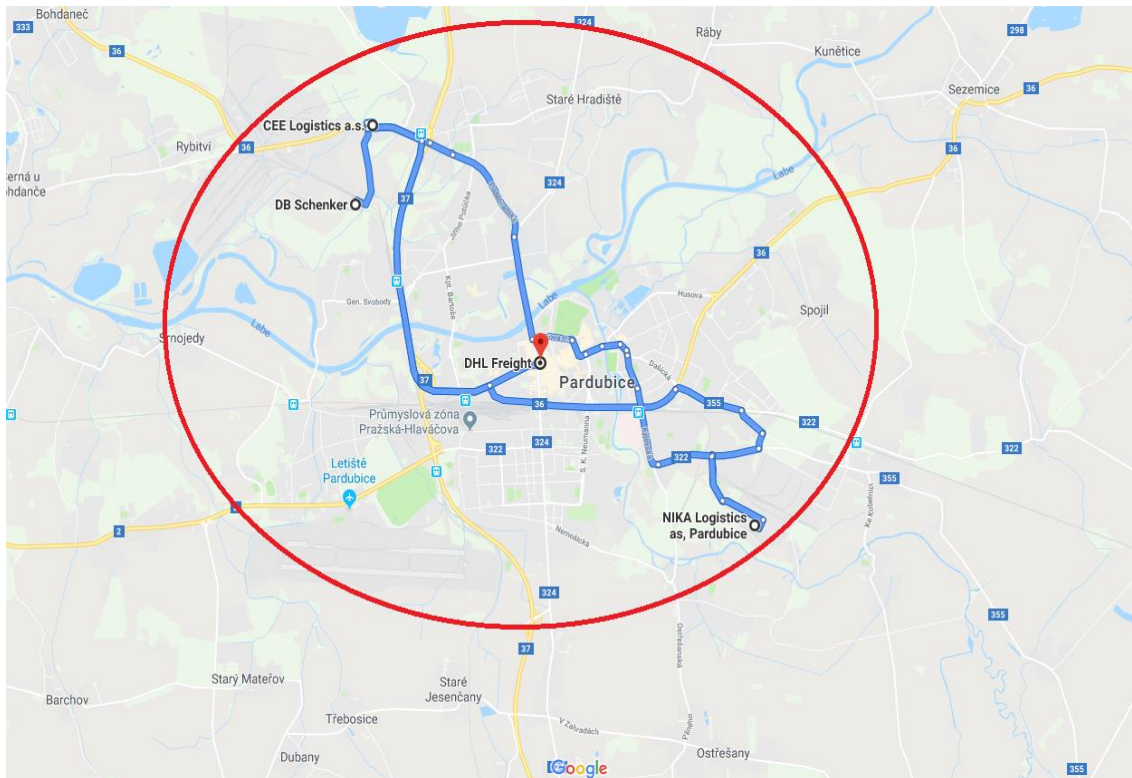
**Tabulka 17: Přehled nejžádanějších benefitů v ČR**

TOP 10 nejžádanějších benefitů
13. plat/14. plat
Bonusy/prémie
Flexibilní pracovní doba
Dovolená 5 týdnů
Dovolená více než 5 týdnů
Individuální rozvržení pracovní doby
Možnost občasné práce z domu
Auto i pro soukromé účely
Stravenky
Zdravotní volno

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita, 2018))

Ve výše uvedená tabulce jsou uvedeny nejžádanější benefity v České republice dle průzkumu společnosti Grafton Recruitment.

## Konkurenceschopnost na trhu práce



**Obrázek 9: Zobrazení vzdálenosti konkurenčních společností  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)**

Konkurenční společnosti byly vybrány na základě dojezdové vzdálenosti od sídla pobočky DHL Freight v Pardubicích a údajů o konkurenci dle vedoucí celovozových přeprav. Všechny vybrané společnosti se nacházejí na území města Pardubic.

**Tabulka 18: Srovnání benefitů u konkurenčních zaměstnavatelů**

	Šmídl.cz	CEE Logistics	DB Schenker
Stravenky	ANO	ANO	ANO
5. týden dovolené	nezjištěno	nezjištěno	ANO
Cafeteria	ANO	nezjištěno	ANO
Nápoje na pracovišti	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Společenské akce	ANO	ANO	ANO
Sick days	ANO	ANO	ANO
Multisport karta	nezjištěno	nezjištěno	ANO
Příspěvek na penzijní připoj. a životní inv. pojištění	ANO	nezjištěno	ANO
Finanční odměna za pracovní výročí	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Dny dovolené navíc za počet odpracovaných let	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Odměna při odchodu do starobního důchodu	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Zaměstnanecké slevy	ANO	ANO	ANO
Zaměstnanecké půjčky	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno

(Zdroj: (Dispečer/ka střediska Vysoké Mýto, 2019), (Dispečer dopravy - Pardubice, 2019), (Referent/ka zákaznického servisu - Kosmonosy, 2019))

V uvedené tabulce lze vidět, že některé nabízené benefity se shodují s nabídkou společnosti DHL, a to především nabízené stravenky nebo sick days. Konkurence ve svých inzerátech samozřejmě uvádí pouze část svých benefitů a nelze tedy přesně posoudit, jestli ostatní benefity svým zaměstnancům poskytuje nebo ne.

## 2.8.4 Vlivy politiky zaměstnanosti

V následující kapitole budou rozebrány vlivy hospodářské a sociální politiky zaměstnanosti na společnost.

### **Strategie politiky zaměstnanosti členských států EU a strategie Evropa 2020**

Hlavním cílem strategie politiky zaměstnanosti členských států EU je tvořit nová pracovní místa v celé EU a dále navyšovat jejich kvalitu. Rada EU vytvořila prorůstovou strategii Evropa 2020, která v sobě zahrnuje provádění strategie zaměstnanosti. Tato strategie byla přijata po hospodářské krizi v roce 2008 (Evropská strategie zaměstnanosti, 2019).

Hlavní směry politik zaměstnanosti jsou rozčleněny do 4 klíčových kroků. Prvním je podpora nabídky pracovních míst pro zaměstnance. V rámci tohoto kroku chce EU též podpořit poradenství při vytváření nových pracovních míst, pomoci se správným daněním práce a stanovováním výše mezd. Druhým krokem je podpora nabídky pracovní síly. Tu chce EU podpořit prostřednictvím řešení strukturálních nedostatků v systémech vzdělávání a odborné přípravy a bojovat proti nezaměstnanosti mládeže a dlouhodobé nezaměstnanosti. Třetí krok má podpořit lepší fungování trhu práce. Zlepšit má zejména segmentaci trhu práce a aktivní opatření na trhu práce. Podpořit má také lepší mobilitu na trhu práce. Čtvrtý krok je samozřejmě dodržování spravedlivosti na trhu práce, boj proti chudobě a podpora rovných příležitostí pro všechny (Evropská strategie zaměstnanosti, 2019), (European employment strategy - Employment guidelines, 2019).

EU také vytváří společnou zprávu o zaměstnanosti, která zahrnuje hodnocení stavu zaměstnanosti v Evropě, současný stav provádění hlavních cílů politik zaměstnanosti nebo také vyhodnocuje klíčové ukazatele. Každý členský stát má vlastní cíle. Česká republika má například stanoven jako cíl 75 % míru zaměstnanosti lidí ve věku 20-64 let nebo méně než 380 tisíc lidí pod hranicí chudoby (Europe 2020 targets: statistics and indicators for Czech Republic, 2019).

## **Aktivní politika zaměstnanosti ČR**

Jedním z hlavních cílů hospodářské a sociální politiky je dosahování plné, svobodně volitelné a produktivní zaměstnanosti. Cílem státní politiky zaměstnanosti je dosažení rovnováhy na trhu práce mezi nabídkou a poptávkou po práci, produktivní využívání zdrojů pracovní síly a zabezpečení práva pro občany na zaměstnání. Orgánem, který zajišťuje státní politiku zaměstnanosti v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce. Aktivní politika zaměstnanosti má za úkol podporovat zřizování nových pracovních míst pomocí poskytování příspěvků zaměstnavatelům i uchazečům. Mezi nástroje aktivní politiky patří například rekvalifikace, investiční pobídky, veřejně prospěšné práce nebo společensky účelná pracovní místa (Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, 2019).

## **Legislativa upravující zaměstnanost**

Mezi hlavní legislativu upravující zaměstnanecké vztahy patří zákoník práce. Ten prošel nedávno novelou, která upravuje nebo zcela novelizuje zásadnější instituty. První změny proběhly v rozsahu dovolené. Dovolená již nebude přidělována na základě odpracovaných dnů, nýbrž nově bude založena na týdenní pracovní době zaměstnance. To umožní převádět dovolenou i do dalšího roku. Další úprava se týká dočasného přidělení a přechodu zaměstnance. Zaměstnanec může být přidělen k jinému zaměstnavateli již po odpracované době 1 měsíce namísto současných 6 měsíců. Zaměstnanec také nově může ukončit zaměstnání z důvodu přechodu s výpovědní lhůtou 15 dní. Jako úplná novinka vystupuje v zákoníku práce institut sdíleného pracovního místa. To znamená, že 2 nebo více zaměstnanců může sdílet jedno pracovní místo a rozvrhovat si pracovní dobu mezi sebou. Změny nastaly také v doručování pracovněprávních písemností. Primárně by měl zaměstnavatel doručovat písemnost zaměstnanci na pracovišti přímo do vlastních rukou. Pokud to není možné, přistoupí zaměstnavatel k náhradnímu doručení. Pokud jsou zvoleny poštovní služby, Česká pošta uvádí nově lhůtu pro vyzvednutí 15 kalendářních dnů. Jako další novinky v zákoníku je například upuštění od povinnosti vydání potvrzení o zaměstnání pro zaměstnance na základě dohody o provedení práce nebo rozšíření povinností při zařazování zaměstnance na původní pracovní místo a pracoviště, který se vrací po rodičovské dovolené (Sochorová, 2018).

Co se týče zdanění zaměstnanců, hlavními zákony z této oblasti je především Zákon o daních z příjmu. Zaměstnanců společnosti se týká konkrétně část první Daň z příjmů fyzických osob. Ta stanovuje jako poplatníka fyzickou osobu, daňově rezidenta ČR, či daňového nerezidenta. Zaměstnanci na pobočce v Pardubicích mají se společností podepsanou pracovní smlouvu a pobírají tedy příjmy ze závislé činnosti. Ty jsou daněny 15 % sazbou ze základu daně. Dále společnost odvádí za zaměstnance část zdravotního a sociálního pojištění. V současné chvíli se v ČR očekávají změny v zdaňování příjmů ze závislé činnosti v rámci novely daňových zákonů, tzv. daňového balíčku (Zákony, 2019), (Kučerová, 2018).

Poslední významným zákonem je Zákon o kolektivním vyjednávání. Ten upravuje působení odborových organizací ve společnostech. Ve vybrané společnosti odbory působí. Avšak nikdo z pobočky v Pardubicích není členem odborů, ani je nikdy nevyužil. Z tohoto důvodu se bohužel nepodařilo bližší informace o odborech ve společnosti zajistit (Zákon č. 2/1991 Sb., 2019).

### **2.8.5 Shrnutí analýzy trhu práce**

V Pardubickém kraji je posledních 5 let téměř neměnný počet obyvatel. Ten se pohybuje mezi 515 tisíci a 520 tisíci obyvateli. I rozložení pohlaví se s časem moc nemění a lehce převládají ženy nad muži, a to přibližně o 1 %. Věkové rozložení také zůstává téměř neměnné, dá se však říci, že obyvatelstvo v Pardubickém kraji spíše stárne. Největší počet obyvatel má středoškolské vzdělání bez maturity. V těsné závěsu jsou obyvatelé se středoškolským vzděláním s maturitou. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo osciluje kolem 50 %. Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v terciárním sektoru a to celkem 50,06 % v roce 2017. V sekundárním sektoru v roce 2017 pracovalo 45,18 % a v primárním pouze 4,75 %. V posledních letech se velmi výrazně snížila nezaměstnanost v Pardubickém kraji. V roce 2013 bylo v Pardubickém kraji nezaměstnáno 22,9 tisíc lidí. V roce 2017 už pouze 7,2 tisíc lidí. Pardubický kraj je tedy v souladu s celorepublikovým trendem snižování nezaměstnanosti. Snížil se též počet uchazečů na jedno pracovní místo a to na 0,5 uchazeče na 1 pracovní místo.

V oblasti poptávky a nabídky po pracovnících na pracovní pozice, které jsou na pobočce společnosti, stále platí, že přesahuje nabídka pracovníků nad poptávkou po pracovnících, a to především na administrativní pozice, kde je nabídka práce 310 zaměstnanců na pouhých 9 nabízených pracovních míst.

Většina průměrných mezd v Pardubickém kraji na vybraných pozicích se pohybuje v podobném rozmezí jako jsou mzdy zaměstnanců na vybraných pozicích ve společnosti.

**Tabulka 19: Přehled nejžádanějších benefitů v ČR ve srovnání se zkoumanou společností**

TOP 10 nejžádanějších benefitů	Benefity poskytované DHL Express
13. plat/14. plat	NE
Bonusy/prémie	ANO
Flexibilní pracovní doba	NE
Dovolená 5 týdnů	ANO
Dovolená více než 5 týdnů	ČÁSTEČNĚ ANO
Individuální rozvržení pracovní doby	ČÁSTEČNĚ ANO
Možnost občasné práce z domu	NE
Auto i pro soukromé účely	ČÁSTEČNĚ ANO
Stravenky	ANO
Zdravotní volno	ANO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TOP 3 benefitů českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita, 2018))

Společnost DHL poskytuje svým zaměstnancům větší část benefitů, které jsou v České republice nejžádanější, a tím upevňuje svoji pozici na trhu práce. V porovnání s benefity s konkurenčními společnostmi v okolí si společnost také nevede špatně.

## 2.9 Shrnutí analytické části

Analytické část bude ukončena celkovým shrnutím provedených analýz. Budou konkretizována pozitiva, která společnost má a další její silné stránky. Dále budou také vyjádřeny nedostatky, které byly provedenými analýzami zjištěny.

Jako první pozitivum společnosti lze vyzdvihnout její jméno. Společnost DHL je velmi známou a zavedenou značkou. Povědomí o značce má téměř každý. To má pozitivní vliv jak na zákazníky společnosti, tak na jejich dodavatelé. Pozitivní dopady to má samozřejmě i na současné a budoucí zaměstnance. Společnost je zavedena mezi lidmi jako stabilní nadnárodní společnost, proto by neměl být problém získávat kvalitní zaměstnance, kteří chtějí pro společnost pracovat, a také udržovat stávající zaměstnance, kteří velikost a jméno společnosti také uznávají jako výhodu a určitou jistotu v případě ekonomické krize.

Společnost DHL v posledních pěti letech zaznamenala jak vzrůst nákladů, tak i výnosů. Od roku 2013 do roku 2017 tyto položky vzrostly přibližně o 50 %. To znamená, že zájem o služby společnosti roste. To je určitě velké pozitivum, jelikož trend udává rostoucí objem poskytování služeb vybranou společností. Tento fakt je umocněn rostoucí popularitou internetového prodeje a také rostoucí ekonomikou České republiky. Vývoj výsledku hospodaření určuje neměnný trend. Pozitivní zprávou je, že společnost generuje dostatečný zisk na to, aby se mohla dále rozvíjet.

Také situace na trhu produktu se vyvíjí ve prospěch společnosti. Objem přeprav silniční dopravy každoročně narůstá. Narůstá také počet mezinárodních přeprav, které jsou pro divizi DHL Freight důležité a přináší tak pro společnost nové příležitosti do budoucna. Svým způsobem je pro společnost dobrou zprávou i tržní struktura, ve které se v současné době nachází. Monopolistická konkurence stanovuje dosti vysoké nároky na vstup nových dopravců na trh. Společnost se tedy nemusí vypořádávat s rostoucí konkurencí. Negativem však může být, že v současné chvíli se již na trhu se silniční nákladní dopravou nachází celkem velké množství jiných dopravců. Za pozitivum a zároveň negativum společnosti lze také považovat, že společnost působí na trhu jako

prostředník, nevlastní žádná auta, konkurenti společnosti jsou tedy často zároveň si dodavatelé služeb pro DHL. Pozitivní je fakt, že s konkurenty spolupracují. Negativní je však skutečnost, že velké množství přeprav se může uskutečnit i přímo s konkurenty bez účasti DHL. Zákazníci poté mohou služby objednat přímo u konkurenčních dopravců, což může být pro společnost hrozbou do budoucna.

Pobočka v Pardubicích, která byla předmětem analýzy, v současné době zaměstnává 13 zaměstnanců. Pro provedení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou v současné době nespokojeni se systémem jejich hodnocení na oddělení celovozových přeprav. Tento fakt je velkou hrozbou pro společnost, jelikož takto nespokojení zaměstnanci mohou společnost brzy opustit. Společnost by se tedy měla více zaměřit na spokojenost svých zaměstnanců i na ostatních pobočkách. Pozitivní však je, že většina zaměstnanců na pobočce v Pardubicích je spokojena s prací, kterou vykonávají a také s pracovním prostředím. Většině zaměstnanců také vyhovuje jejich výše mzdy a nabízené benefity. Mezi nejoblíbenější benefity se zařadily nápoje na pracovišti, 5. týden dovolené nebo stravenky, u kterých by však zaměstnanci ocenili vyšší nominální hodnotu.

Dotazníkové šetření je zhodnoceno v následující tabulce, která ukazuje celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování.

**Tabulka 20: Vyhodnocení dotazníkové šetření**

Otázka	1	2	3	4
Jste spokojený/á se svojí prací?	15,38%	76,92%	7,69%	0,00%
Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?	61,54%	38,46%	0,00%	0,00%
Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?	0,00%	69,23%	30,77%	0,00%
Vyhovuje Vám zvolený poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy?	15,38%	46,15%	38,46%	0,00%
Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje ke mzdě?	0,00%	84,62%	15,38%	0,00%
Myslíte si, že Vaše práce je stresující?	30,77%	53,85%	15,38%	0,00%
Jste ze své práce na konci pracovního dne psychicky unavený/á?	38,46%	38,46%	23,08%	0,00%
Jste spokojený/á s tím, jaký přístup má k práci Váš nadřízený?	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%
Myslíte, že Vám nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu a dostatečně s Vámi komunikuje?	69,23%	15,38%	15,38%	0,00%
Probíhá komunikace na pracovišti hladce?	53,85%	46,15%	0,00%	0,00%
Máte pocit, že se Vás společnost dostatečně cení?	0,00%	46,15%	46,15%	7,69%
Průměr	32,17%	49,65%	17,48%	0,70%

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

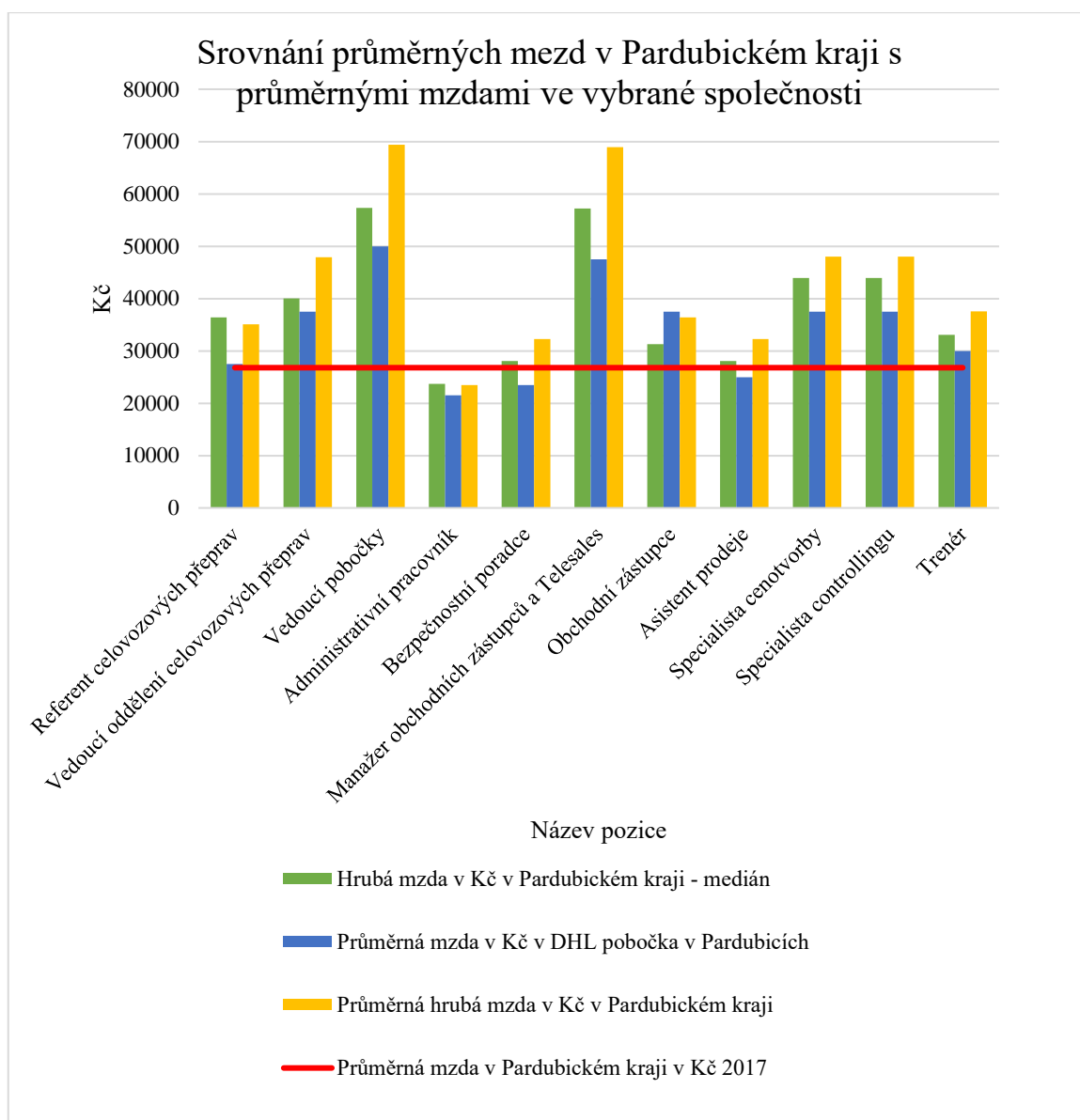
Tabulka je rozdělena škálou 1 až 4. Číslovka 1 označuje velmi, 4 označuje vůbec.

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že 49,65 % zaměstnanců je spíše spokojeno s celým systémem odměňování. To je přibližně 6 zaměstnanců. 29,49 zaměstnanců je velmi

spokojeno se systémem odměňování, což činí 4 zaměstnance. Pouze 3 zaměstnanci jsou tedy spíše nespokojeni nebo úplně nespokojeni se systémem odměňování ve společnosti.

Zaměstnancům vyhovuje především pracovní prostředí a jsou také spokojeni se svým nadřízeným. Naopak nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci v oblasti výše finančního ohodnocení, či zvoleného poměru mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy. Zaměstnanci také pociťují velký stres ze své práce a necítí se dostatečně doceněni společností.

Možný negativní vliv na společnost může mít současná situace na trhu práce. Nezaměstnanost v Pardubickém kraji je v současné chvíli nejnižší za posledních 5 let, a to ve výši pouhých 2,7 %. Také počet uchazečů o volná místa se dramaticky snížil, a to na pouze 0,5 uchazeče na 1 pracovní místo. Tento fakt negativně ovlivňuje možnosti získávání nových zaměstnanců. Počet ekonomicky aktivních obyvatel v Pardubickém kraji zůstává v průběhu let téměř neměnný, a proto získávat nové a kvalitní zaměstnance bude pro společnost těžké. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na zlepšení systému hodnocení pracovníků, aby zvýšila spokojenost stávajících zaměstnanců a snížila tak riziko jejich případného odchodu.



**Graf 16: Srovnání průměrných mezd v Pardubickém kraji s průměrnou mzdou ve vybrané společnosti**

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Na výše uvedeném grafu lze vidět srovnání průměrných mezd v Pardubickém kraji s průměrnou mzdou na pobočce v Pardubicích pro jednotlivé pozice. Společnost poskytla pouze orientační rozmezí výše mezd, proto byla pro účely tohoto grafu použita střední hodnota z tohoto rozmezí.

Z grafu lze na první pohled vidět, že střední průměrné mzdy ve společnosti jsou téměř na všech pozicích nižší než mzdy v Pardubickém kraji. Červená čára zobrazuje průměrnou mzdu v Pardubickém kraji za rok 2017. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanci na 3 pozicích nedosahují průměrné mzdy, která je v Pardubickém kraji. Tohoto faktu si je vedení společnosti vědomo.

Naopak většina zaměstnanců se pohybuje mnohdy i velmi vysoko nad hranicí průměrné mzdy v Pardubickém kraji. To je pozitivní zpráva pro společnost.

### **Závěrečné shrnutí pozitiv a negativ společnosti**

#### **Pozitiva:**

- dobré jméno společnosti,
- stabilní nadnárodní společnost,
- rostoucí zájem o služby společnosti,
- dostatečný zisk, který poskytuje prostor pro změny v odměňování,
- rostoucí trh produktu,
- příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance,
- velké množství benefitů pro zaměstnance.

#### **Negativa:**

- velké množství konkurentů na trhu,
- pozice prostředníka na trhu produktu,
- nespokojenost zaměstnanců provozu se systémem jejich hodnocení,
- hodnocení výkonů poboček z celostátního hlediska,
- nízká nezaměstnanost a horší dostupnost nových zaměstnanců,
- nižší mzdy, než je průměr v Pardubickém kraji,
- horší konkurenceschopnost na trhu práce.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V závěrečné části práce budou zpracovány návrhy řešení zjištěných problémů ve společnosti. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také ke zlepšení efektivity jejich práce. Dále bude zpracován harmonogram zavádění těchto změn a ekonomické vyhodnocení zavedení těchto návrhů a jejich přínosy.

#### 3.1 Identifikace problémů

Z interní analýzy pobočky a z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců pobočky je nespokojena se systémem hodnocení jejich práce. Zaměstnanci mají pocit, že nemohou ovlivnit výši svojí mzdy svým výkonem. Velký problém vidí v tom, že výsledky jejich pobočky nejsou hodnoceny individuálně, nýbrž současně s ostatními pobočkami divize v České republice. Zaměstnanci tedy znepokojuje fakt, že chyba jiné pobočky ovlivní výši jejich mzdy i přes skvělé výsledky jejich pobočky. Dále nejsou zaměstnanci spokojeni s limitem jejich odměn a také s tím, že jejich výsledky jsou hodnoceny pouze na základě ukazatelů, které jsou porovnávány do minulých období. Chybí jim individuální přístup k hodnocení jejich práce a také náležité ocenění. Tyto faktory vedly k tomu, že v současné chvíli je 46,2 % zaměstnanců pobočky nedostatečně motivováno k podávání dobrých pracovních výkonů.

Nespokojenost se systémem hodnocení pracovníku vyjádřila i vedoucí oddělení celovozových přeprav v rozhovoru. Jelikož byl dotazník anonymní, pobočka byla navštívena osobně pro upřesnění informací k výsledkům dotazníku. Po návštěvě pobočky bylo zjištěno, že se systémem jejich hodnocení jsou nespokojeni především zaměstnanci provozu, a to téměř 100 % z nich. Zaměstnanci i jejich vedoucí byly tedy tázány o přesnější informace a o jejich představy, jak by mohlo hodnocení jejich výkonu probíhat. Vše bylo konzultováno především s vedoucí celovozových přeprav, která by mohla návrhy realizovat.

Při konzultaci výsledků dotazníkového šetření a návrhů změn z vedoucí celovozových přeprav bylo zjištěno, že podobný problém řeší i ostatní vedoucí těchto oddělení

na dalších pobočkách v České republice. Z tohoto důvodu je na místě promýšlet tyto změny v rámci celé divize DHL Freight.

Dalším problémem je protichůdnost hodnocení zaměstnanců obchodního oddělení a zaměstnanců oddělení celovozových přeprav. Práce obchodního oddělení je úzce spjatá s oddělením provozu. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou však hodnoceni podle úplně jiných kritérií než zaměstnanci provozu. Tato kritéria jsou téměř v opozici s kritérii, podle kterých jsou hodnoceni zaměstnanci provozu. Obchodní zástupce je hodnocen na základě osobního výkonu, a to tedy v závislosti na počtu zákazníků, které je schopen nasmlouvat. Bohužel v hodnocení obchodního zástupce již není zohledněna kvalita vyjednaného obchodu. Zákazník poté přejde do péče oddělení celovozových přeprav, které uskutečňuje zákazníkům požadované přepravy. Tyto přepravy jsou však uskutečňovány na základě sjednaných nevyhovujících podmínek. Poté mohou být přepravy díky špatně sjednaným podmínkám pro podnik prodělečné. To se projevuje v ukazatelích, podle kterých jsou poté zaměstnanci provozu hodnoceni. Ve výsledku jsou tedy o prémie ochuzeni zaměstnanci provozu, kteří nemohou podmínky obchodu nijak ovlivnit.

Vzhledem k tomu, že ostatní oddělení nevyjádřili nespokojenost se systémem hodnocení, ani u nich nebyly zjištěny větší problémy v odměňování, hodnocení či komunikaci na pracovišti, návrhová část bude zaměřena především na zlepšení situace na oddělení provozu.

### **3.2 Návrhy změny v systému hodnocení pracovníku**

V této části práce budou již představeny konkrétní problémy a možné návrhy řešení, které by společnost mohla zavést a zlepšit tak spokojenost svých zaměstnanců a efektivitu jejich práce.

### **3.2.1 Změny v systému hodnocení pracovníků oddělení celovozových přeprav**

Jak již bylo zmíněno v úvodu této části práce, zaměstnanci oddělení celovozových přeprav vyjádřili nespokojenost se systémem, kterým je hodnocena jejich práce. Je pochopitelné, že společnost je nevýrobní a neexistuje tedy mnoho efektivnějších řešení posuzování výkonu než porovnání ekonomických ukazatelů, jak je tomu v současné chvíli. V systému však chybí jakýkoliv faktor, který by se zaměřoval na individuální výkony zaměstnanců.

#### **Oddělení závislosti výkonů poboček**

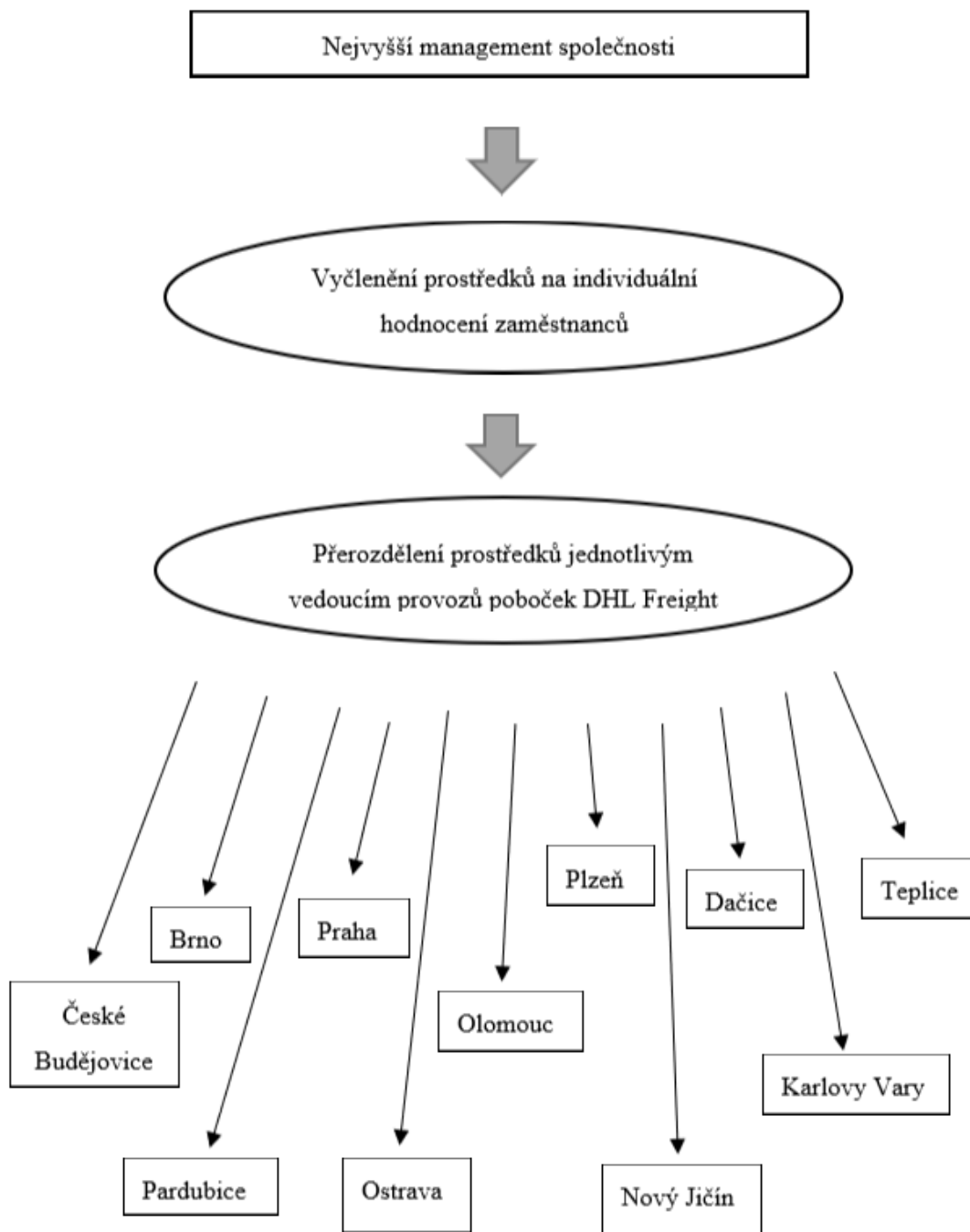
Jak již bylo řečeno všechny pobočky a jejich výsledky jsou mezi sebou provázány a část kritérií, podle kterých jsou udělovány prémie, je zohledňována celorepublikově. Výkony poboček však nejsou nijak provázány a pobočky pracují na svých výsledcích samostatně. Tím pádem nevzniká důvod k tomu, hodnotit je jako celek. Proto by bylo potřeba jako první odstranit z kritérií hodnocení ukazatele počítané za celou Českou republiku. Hodnocení každé pobočky samostatně by vedlo k zefektivnění práce poboček, jelikož zaměstnanci by věděli, že úspěšnost jejich poboček závisí pouze a jenom na jejich výkonu. Úspěšní by poté tedy byli odměněni a neúspěšní pokáráni a tím motivováni k lepším výkonům.

#### **Zavedení individuálního odměňování zaměstnanců oddělení**

Dalším problémem v tomto systému je absence hodnocení individuálního výkonu zaměstnance.

Základní problém spočívá již v nedostatečné delegaci pravomocí do nižších úrovní managementu, kterým vrcholový management nedůvěřuje. Společnost by tedy mohla zavést hodnotící systém, který by fungoval především na nejnižších úrovních managementu. Ročně by byla vyčleněna dle počtu zaměstnanců poměrně upravená částka, která by byla přidělena každému vedoucímu oddělení celovozových přeprav. Ten by pak dostal pravomoc s touto částkou pracovat přímo na pobočce a ohodnocovat

individuální pracovní výkony přímo. Tyto změny by pochopitelně bylo potřeba udělat nejen na pobočce v Pardubicích, ale ve všech pobočkách DHL Freight v celé České republice, jelikož zaměstnanci oddělení celovozových přeprav jsou hodnoceni stejně na všech pobočkách.



**Obrázek 10: Proces přerozdělování prostředků na individuální hodnocení zaměstnanců**

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Na výše uvedeném schématu je zobrazena delegace finančních prostředků do jednotlivých poboček DHL Freight po celé České republice. Tyto prostředky by byly k dispozici na rok každému jednomu vedoucímu oddělení celovozových přeprav. Tito

vedoucí jsou se svými podřízenými v denním kontaktu a znají je velmi dobře. To umožňuje vyšší přesnost při hodnocení jednotlivých pracovníků a zajišťuje to též spravedlivější přerozdělení finančních prostředků, které vedoucí pro zaměstnance obdrží od vedení.

Hodnocení pracovníků oddělení celovozových přeprav tedy spočívá v rukách vedoucího tohoto oddělení. Zaměstnanci na pobočce v Pardubicích se na této možnosti jednoznačně shodli a plně důvěřují své vedoucí, která je podle jejich slov bude hodnotit objektivně a spravedlivě.

Vedoucí pobočky tedy byla dotázána, jaké kritéria hodnocení by pro ni byly při hodnotícím procesu směrodatné. V následující tabulce budou tyto kritéria uvedeny i s body, které bude vedoucí jednotlivým kritériím přiřkládat.

**Tabulka 21: Přehled kritérií hodnocení zaměstnanců provozu**

Kritérium	Body za splnění kritéria
Objem zpracovaných přeprav	30
Finanční výsledky – marže	30
Kvalita zpracování objednávek	10
Komunikace s dopravci	10

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Tato kritéria by byla posuzována na základě stanovených cílů, které by vedoucí vytvářela podle současné situace ve společnosti, na pobočce a na trhu. Každý kvartál by tak vedoucí stanovila nové hranice objemu zpracovaných přeprav a marží. Cíle by byly samozřejmě

v souladu s cíli stanovenými pro celou Českou republiku, nemohly by být tedy nižší. Kvalita zpracování objednávek a komunikace s dopravci musí být dodržována neustále, a proto není třeba zde stanovovat žádné normy pro jejich plnění a tato kritéria budou tedy hodnocena individuálně na základě hodnocení vedoucího.

Po dobu jednoho kvartálu by tedy vedoucí sledovala výkony svých zaměstnanců, které by mohla zapisovat do následující jednoduché tabulky:

**Hodnocení výkonu zaměstnanců oddělení celozozových přeprav - pobočka Pardubice**

Kritéria	Výše I. kvartál	Výše II. kvartál	Výše III. kvartál	Výše IV. kvartál
Objem zpracovaných přeprav	500	650		
Finanční výsledky - marže	10%	8%		

Jméno zaměstnance	I. kvartál		II. kvartál		III. kvartál		IV. kvartál	
	Objem	Marže	Objem	Marže	Objem	Marže	Objem	Marže
Pracovník 1	X	✓	X	X				
Pracovník 2	✓	✓	X	✓				
Pracovník 3	X	X	✓	✓				
Pracovník 4	X	✓	✓	X				

**Obrázek 11: Náhled hodnotící tabulky pro vedoucího pracovníka**  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Vedoucí by pomocí výše uvedené tabulky sledovala, jak si jednotliví zaměstnanci vedou v rámci daných kritérií, zároveň by měla také mezikvartální srovnání, jestli se zaměstnanec lepší či horší v plnění své práce. Pokud zaměstnanec splní dané kritérium, bude mu přiznán plný počet bodů za dané kritérium. Pokud zaměstnanec kritérium

nesplní, bodu mu přiznány nebudou. Zaměstnanec tak bude více motivován k plnění předem stanovených cílů.

Hodnocení kritéria kvality zpracování objednávek může vedoucí sledovat v interním systému, kde se objevuje chybovost ve vyhotovování těchto objednávek.

Hodnocení komunikace zaměstnanců s dopravci je velmi individuální a záleží plně na rozhodnutí vedoucího pracovníka. Ten je s dispečery každý den a sleduje jejich práci v kanceláři a to, jak komunikují s dopravci či zákazníky. Na základě toho je vedoucí pracovník schopen zhodnotit kvalitu komunikace zaměstnance například do následující tabulky:

#### **Hodnocení komunikace zaměstnanců**

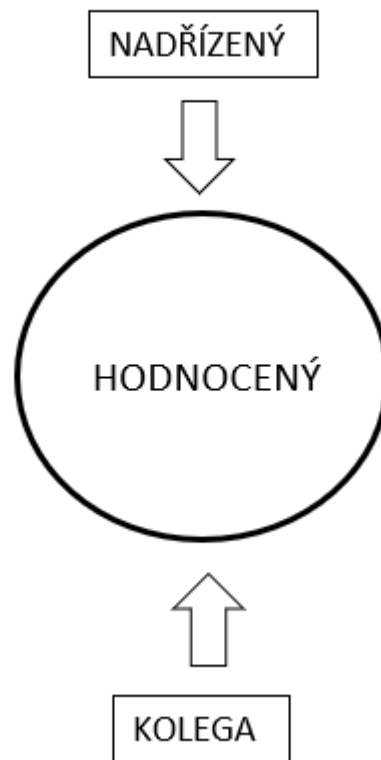
	Skvělá	Dobrá	Nedostačující	Špatná
Pracovník 1	X			
Pracovník 2			X	
Pracovník 3		X		

**Obrázek 12: Náhled na tabulku hodnocení komunikace**  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Do výše uvedené tabulky by si mohl vedoucí zaměstnanec zapisovat, jak hodnotí komunikaci svých podřízených. Pokud by zaměstnanec byl ohodnocen v zelené polovině, dostal by plný počet 10 bodů. Pokud bude komunikace zaměstnanec nedostačující nebo špatná, nedostane zaměstnanec žádné body.

Vedoucí provozu dále sdělila, že mezi její kritéria pro hodnocení patří dobrá spolupráce zaměstnanců jako týmu. Jako vedoucí však není schopna objektivně zhodnotit, jak se

jednotlivým zaměstnancům spolupracuje mezi sebou. Vedoucí tedy přistoupila na vzájemné hodnocení mezi pracovníky pomocí dotazníku. Tento dotazník budou zaměstnanci vyplňovat každý kvartál a jeho výsledky budou sloužit pro vedoucí jako poslední kritérium při rozhodování o rozdělování prostředků mezi zaměstnance, a to s váhou 20 bodů.



**Obrázek 13: Schéma hodnocení zaměstnance**  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

## Formulář pro hodnocení práce zaměstnanců v týmech

Jméno a příjmení hodnoceného:

Stupnice hodnocení:

 - nejhorší  - nedostačující  - dobré  - velmi dobré  - nejlepší

Jak plní můj spolupracovník týmové úkoly?

      
1 2 3 4 5

Je můj spolupracovník ochotný mi pomoci, když potřebuji?

      
1 2 3 4 5

Snaží se můj spolupracovník vylepšovat a přispívat k příjemnějšímu pracovnímu prostředí?

      
1 2 3 4 5

Dodržuje můj spolupracovník instrukce, které mu byly dány vedoucím?

      
1 2 3 4 5

Celkové hodnocení:

Prostor pro slovní hodnocení a návrhy na zlepšení stavu:

Dne:

Obrázek 14: Ukázka možného formuláře spokojenosti zaměstnanců s týmovou spoluprací  
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Na výše uvedeném obrázku lze vidět možnou podobu formuláře, který by zaměstnanci vyplňovali pro účely zhodnocení jejich vzájemné spolupráce. Tento formulář by zaměstnanci odevzdávali elektronicky vedoucí celovozových přeprav, která by je následně zhodnotila a lépe tak nahlédla do vztahů mezi zaměstnanci a fungování pracovníků jako týmu.

**Tabulka 22: Přehled kritérií pro hodnocení dotazníků**

Hodnocení dotazníku - průměr	Plnění kritéria	Body za splnění
5,0-3,6	Kritérium splněno	20
3,5-3,0	Kritérium splněno, avšak nedostatečně - spolupráce zaměstnance je horší, možnost konzultace situace	10
2,9-1	Kritérium nesplněno - signál pro vedoucího, že zaměstnanec se nechová loajálně ke svému týmu - nutný osobní rozhovor	0

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

V následující tabulce jsou uvedeny orientační hodnoty pro vyhodnocování dotazníků o týmové spolupráci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že jde v této situaci o hodnocení zaměstnance více spolupracovníky, byla vytvořena škála bodů, které lze získat, aby byla zajištěna větší objektivnost výsledků. Pokud hodnocení zaměstnance ostatními vyjde v průměru ze všech dotazníků v rámci rozpětí 5,0 až 3,6 zaměstnanec splnil dané kritérium a má tedy splněno 20 bodů do jeho hodnocení. Pokud jeho průměr vyjde mezi 3,5-3,0 bodu, bude mu přiznáno 10 bodů. Za nižší hodnoty zaměstnanec nedostane žádné body.

Po zhodnocení výše vyjmenovaných kritérií v intervalu jednou za kvartál by vedoucí rozhodla o udělení mimořádné odměny za výsledky svým zaměstnancům dle následující tabulky:

**Tabulka 23: Vyčíslení odměň za splnění bodových hranic**

Počet bodů za kvartál	Výše odměny v Kč
100-80 bodů	4000 Kč
70-50 bodů	2000 Kč
40-0 bodů	0 Kč

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Pokud by tedy zaměstnanec dosáhl vyššího hodnocení než 80 bodů v součtu ze všech kritérií bude mu přiznána plná výše odměny ve výši 4 000 Kč za kvartál. Pokud zaměstnanec získá v celkovém hodnocení 50 bodů a více, ale méně než 80 bodů, bude mu přiznána střední výše odměny, tedy 2000 Kč. Pokud zaměstnanec získá méně než 40 bodů, nebude mu přiznáno nic. Vědomí, že zaměstnanec má méně než 40 bodů je také dobrým signálem pro vedoucího, že zaměstnanec podává nedostatečné pracovní výkony.

Finanční prostředky, které by zbyly po zaměstnancích, kteří nedostatečně plní své povinnosti, by vedoucí dále držela v rozpočtu a byly by použity buď na mimořádné odměny pracovníkovi, jenž by se významně zasloužil o zlepšení chodu pobočky, nebo by svými silami zajistil pro pobočku zajímavý kontrakt, nebo by vedoucí zbylé prostředky použila dále dle vlastního uvážení například na uspořádání teambuildingu, workshopu či jiné akce pro zaměstnance pobočky, pro které je rozpočet vyhrazen.

### **3.2.2 Změny v hodnocení obchodního oddělení**

Další problém zaměstnanci vidí v protichůdnosti hodnocení obchodního oddělení a oddělení celovozových přeprav.

Do budoucna by tedy bylo třeba zahrnout do hodnocení obchodního oddělení stejné ukazatele, podle kterých je hodnoceno i oddělení celovozových přeprav. Zavedení této složky do hodnocení obchodních zástupců by předešlo nekvalitě ve sjednávání podmínek se zákazníky a přepravy by byly pro společnost výdělečné. To by poté nesnižovalo výsledky oddělení provozu, které tyto podmínky ze své pozice není schopno žádným způsobem ovlivnit. Pracovní výkon obchodních zástupců by tedy mohl být z 50 % hodnocen na stejném principu jako je tomu dosud, tzn. dosažení co největšího počtu nových zákazníků, a z 50 % na základě ukazatelů, dle kterých je hodnoceno oddělení provozu. To by zohlednilo i to, jak si obchodní zástupce vede dále v komunikaci se zákazníkem, jak kvalitní služby mu poskytuje a jestli se nadále snaží zajišťovat co nejlepší podmínky pro dopravu, jelikož kvalitu této práce lze posoudit až po praktickém uskutečnění obchodu.

Tímto krokem by došlo ke sloučení těchto dvou protichůdných systémů a tím pádem i ke zlepšení vztahů mezi těmito dvěma odděleními. Obchodní zástupci by byly motivováni jak z hlediska kvantitativního, tak kvalitativního.

### 3.3 Harmonogram provedení změn

Tabulka 24: Časový harmonogram zavádění změn do společnosti

Činnost	Termín
Konzultace vedoucích poboček s vysokým managementem a návrh změn	<b>Do 30.6.2019</b>
Zrušení provázanosti výkonů mezi pobočkami	<b>Do 31.7.2019</b>
Závěrečné projednání předběžných rozpočtů a vyjasnění pravomocí vedoucích	<b>Do 31.9.2019</b>
Proškolení vedoucích v systému hodnocení zaměstnanců	<b>V průběhu října 2019</b>
Seznámení zaměstnanců s nadcházejícími změnami ve společnosti	<b>Do 31.11.2019</b>
Zavedení nových kritérií hodnocení pro zaměstnance obchodního oddělení	<b>Od 1.1.2020</b>
Schválení rozpočtu pro jednotlivé pobočky a jejich provozy	<b>Do 10.1.2020</b>
Přerozdělení peněz pobočkám a jejím provozům	<b>Do 31.1.2020</b>
Uskutečnění prvního hodnocení zaměstnanců dle nového systému	<b>Do 31.3.2020</b>

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Ve výše uvedené tabulce je uveden přibližný časový harmonogram navrhnutých změn. Změny by měly probíhat především v druhé půlce tohoto roku. První změny, které budou provedeny jsou změny systémové, a to konkrétně zrušení provázanosti výkonů jednotlivých poboček, které lze udělat v podstatě okamžitě po projednání vedením pobočky v managementu společnosti. Následně by se společnost zaměřila na změny v systému hodnocení pracovníků oddělení celovozových přeprav a obchodního oddělení po celé České republice. Byly by projednány detaily těchto změn a následně by se již

ustálené informace dostávaly dále po jednotlivých vedoucích až k samotným zaměstnancům, kterých se změny týkají. Od nového roku by byly změny v systému hodnocení zavedeny. Počátkem nového roku by se přerozdělily dané rozpočty a následně by nejdéle k 31.3.2020 proběhlo první hodnocení pracovníků podle nového systému.

V současné chvíli nelze zhodnotit jaké celkové efekty zavedené změny budou mít. To bude možné až s odstupem několika kvartálů po dalším šetření spokojenosti zaměstnanců. Poté by dané změny mohly být dále poupravovány či v případě neefektivity zrušeny.

### **3.4 Ekonomické zhodnocení změn**

V následující části bude provedeno ekonomické zhodnocení změn a odhadnuty možné náklady na zavedené změny.

#### **3.4.1 Odhadované náklady**

Vzhledem k tomu, že nový systém hodnocení by se dotknul velkého počtu zaměstnanců, hodnocení spolupracovníky i hodnocení vedoucími by probíhalo v elektronické formě. Formuláře by mohly být vytvořeny na bezplatných online platformách, zasílány na e-mail zaměstnanců nebo zakomponovány do již existujících interních programů společnosti. To by ušetřilo společnosti další administrativní náklady a také by to podpořilo podnikovou filozofii GOGREEN, která je založena na šetření životního prostředí.

**Tabulka 25: Možné vyčíslení nákladů na změny systému hodnocení**

	Kvartálně	Kvartálně + 34 %	Ročně	Ročně + 34 %
Výše rozpočtu na jednoho zaměstnance oddělení provozu	4 000 Kč	5 360 Kč	16 000 Kč	21 440 Kč
Výše rozpočtu na oddělení provozu pobočky v Pardubicích	28 000 Kč	37 520 Kč	112 000 Kč	150 080 Kč
Výše rozpočtu pro všechny oddělení provozu DHL Freight	996 000 Kč	1 334 640 Kč	3 984 000 Kč	<b>5 338 560 Kč</b>

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Ve výše uvedené tabulce lze vidět ekonomické vyčíslení odhadovaných nákladů na změny systému hodnocení a odměňování. Kvartálně by tato odměna činila 4000 Kč na jednoho zaměstnance tedy maximálně 16 000 Kč ročně. Jelikož společnost má celkem 11 poboček, na kterých pracuje 249 zaměstnanců na stejném oddělení jako zaměstnanci v Pardubicích, náklady byly přepočítány také na zavedení systému napříč celou společností. Zavedení nového systému hodnocení a odměňování zaměstnanců provozu by společnost stálo ročně včetně sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele přibližně 5 338 560 Kč. Náklady jsou počítány jako maximální možné. S přihlédnutím do každoročních zisků je tato investice do spokojenosti svých současných i budoucích zaměstnanců zanedbatelná.

Ostatní změny navrhované změny ve společnosti jsou změny systémové, tudíž nepřinášejí společnosti další náklady. Oddělení provázanosti poboček lze zavést okamžitě bez jakýchkoliv dalších nákladů, stejně tak jako změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků obchodního oddělení.

### **3.4.2 Shrnutí navrhovaných změn a jejich možné dopady**

V následující části práce budou shrnuty výše navrhované změny, které byly vymyšleny ve spolupráci s vedoucí celovozových přeprav.

Jako první důležitá změna bylo navrženo zrušení propojení výkonů poboček divize DHL Freight. Výkony poboček se navzájem ovlivňují, ale jejich práce mezi sebou nesouvisí. Proto bylo navrženo, aby výkony poboček byly hodnoceny odděleně. To by zaměstnance mělo motivovat k lepším výkonům, jelikož ví, že celkový výkon pobočky je závislý pouze na jejich výkonu.

Dalším návrhem bylo zavedení změn v systému hodnocení pracovníků na obchodním oddělení. Zaměstnanci se shodli, že systém hodnocení obchodního oddělení a provozu jsou v podstatě protichůdné. Oddělení celovozových přeprav není schopno nijak ovlivnit kvalitu sjednaného obchodu. Je tedy třeba zavést do systému hodnocení zaměstnanců obchodního oddělení také složku, kterou je hodnoceno oddělení celovozových přeprav. To by zaměstnance obchodního oddělení dále motivovalo k sjednávání co nejlepších podmínek obchodů, a to by nadále vedlo k lepším výkonům oddělení celovozových přeprav a také vyšší marži pro celou společnost.

Posledním a hlavním návrhem byla změna systému odměňování pracovníků oddělení celovozových přeprav, kteří vyjádřili velkou nespokojenost s tím, jak jsou hodnoceni. Byl tedy navržen systém odděleného rozpočtu pro vedoucí oddělení celovozových přeprav na všech pobočkách, díky kterému by mohli odměňovat své zaměstnance, jejichž výkony mají denně na očích. V první řadě je systém založen na rozpadu pravomocí z vysokého managementu do nižších úrovní. Aby vedení neztratilo kontrolu, vše bude probíhat odděleně v rámci jednotlivých poboček. Vedoucí dostanou rozpočet podle počtu zaměstnanců a poté podle jednoduchých porovnání jejich výkonů budou přidělovat kvartálně tyto odměny svým zaměstnancům. Zavedení této složky by mělo vést ke zlepšení výkonu zaměstnancům a jejich motivace do práce, jelikož získání této odměny bude stoprocentně ovlivnitelné pouze jejich výkony.

## Ekonomické dopady

V následující tabulce budou zobrazeny základní ekonomické ukazatele za rok 2017. Do těchto ukazatelů budou promítnuty odhadované náklady na změny. Dále bude propočítána procentní změna.

**Tabulka 26: Možný vývoj základních ekonomických ukazatelů po zavedení změn**

Ukazatel	2017	Odhad N a V po zavedení změn	% navýšení po zavedení změn
Celkové náklady	7 539 768 000 Kč	7 545 106 560 Kč	100,07%
Osobní náklady	887 876 000 Kč	893 214 560 Kč	100,60%
Mzdové náklady	628 574 000 Kč	632 558 000 Kč	100,63%
Celkové výnosy	7 619 441 000 Kč	7 624 774 609 Kč	100,07%

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Ve výše uvedené tabulce lze vidět, že změna v systému hodnocení a odměňování bude celkově navýšovat náklady pouze o 0,07 %. Osobní náklady budou zvýšeny o 0,6 % a mzdové o 0,63 %. Vzhledem k tomu, že celkové náklady se za sledované období vyvíjejí stejným tempem jako celkové výnosy, lze předpokládat, že celkové výnosy se navýší o stejné procento, jako celkové náklady.

**Tabulka 27: Možný vývoj poměrových ukazatelů po zavedení změn**

Ukazatel	2017	Odhad po zavedení změn
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	4 919,69	4 923,13
Mzdová produktivita (v Kč)	8,15	11,45

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Ve výše uvedené tabulce lze vidět odhad změn základních provozních ukazatelů za předpokladu, že tržby se zvýší poměrně s náklady. Z tabulky lze vyčíst, že jak produktivita práce z tržeb, tak mzdová produktivita by v důsledku zavedení změn vzrostla.

Celkově lze tedy říci, že navrhované změny by měly pozitivně ovlivnit společnost a její zaměstnance. Ti by měli být ve své práci spokojenější, a to by dále mělo vést k jejich vyšší motivaci k podávání lepších pracovních výkonů. Lepší pracovní výkony zaměstnanců by poté měli pozitivně ovlivnit celkové výkony společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byl návrh změn v systému odměňování a hodnocení pracovníků na dané pobočce společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Tyto změny by měly dále vést k větší spokojenosti zaměstnanců pobočky i celé společnosti, a tím zvyšovat produktivitu práce.

V první části práce byly představeny teoretická východiska, která byla základem pro další zpracování. Především byly představeny možné vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují společnost. Tyto faktory byly hlavním podkladem pro zpracování analytické části. Dále byly představeny pojmy jako celková odměna, řízení pracovního výkonu nebo hodnocení zaměstnanců.

Druhá část se zabývala analýzou společnosti a také vnějšího okolí společnosti, které ovlivňuje její chod. Jako první byly popsány základní informace o společnosti, její historie a také představeno portfolio služeb společnosti. Poté byla provedena horizontální a vertikální analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti a zhodnocení ekonomického stavu. Jako další byla provedena analýza stavu na trhu produktů, která přiblížila informace o konkurenci společnosti a možný vývoj na trhu se silniční nákladní přepravou. Následovala analýza Model 7S, pomocí které bylo zhodnoceno vnitřní prostředí společnosti. Byly představeny základní informace o zaměstnancích pobočky, strategie společnosti, systémy hodnocení a odměňování, styl vedení společnosti a také sdílené hodnoty společnosti. V neposlední řadě proběhl výzkum spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti pomocí dotazníku a rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Tento výzkum podhalil nedostatky v systému hodnocení zaměstnanců pobočky. Nespokojenost s tímto systémem vyjádřil i vedoucí pracovník pobočky. Dále byl zanalyzován stav na trhu práce v Pardubickém kraji a také možné vlivy hospodářské politiky státu na společnost. Tato část byla zakončena následným shrnutím pozitivních a negativních stran společnosti.

Na základě zjištěných nedostatků z výše uvedených analýz byly vytvořeny návrhy na změny v systému hodnocení zaměstnanců společnosti. Tyto změny jsou aplikovatelné

jak pro zkoumanou pobočku v Pardubicích, tak pro celou společnost DHL Express (Czech Republic), s. r. o. Návrhy se týkají především oddělení provázanosti výkonů jednotlivých poboček po celé České republice a zavedení nového nástroje hodnocení zaměstnanců oddělení celovozových přeprav pro nižší manažerské úrovně. Dalším návrhem je zavedení nové hodnotící složky do systému hodnocení zaměstnanců obchodního oddělení. Dle předběžného vyčíslení nákladů na změny a jejich promítnutí do nákladů a výnosů společnosti do budoucna, se navrhované změny ukázaly jako efektivní, jelikož se zvýšila produktivita práce z tržeb i mzdová produktivita. Tento výsledek je však pouze odhadovaný. Budoucnost ukáže, zda-li společnost zavede navrhované změny a jestli budou pro společnost skutečně přínosné.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ©2019. MPSV [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z:

<https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz/novy.htm>

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. : il. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 920 stran : ilustrace. ISBN 978-80-247-5258-7.

Četnost, ©2019. Wikisofia.cz [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/%C4%8Cetnost>

ČTK, ©2019a. Česká ekonomika loni vzrostla o 2,9 procenta. Oproti roku 2017 růst HDP zpomalil o 1,6 procentního bodu. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66547440-ceska-ekonomika-loni-vzrostla-o-2-9-procenta-rocni-rust-tak-oproti-roku-2017-zpomalil>

ČTK, ©2019b. Nezaměstnanost v Česku v prosinci stoupla na 3,1 procenta, podle ekonomů je růst přechodný. In: *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. ISSN 1213-1385. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/nezamestnanost-v-cesku-v-prosinci-stoupla-na-3-1-procenta-podle-ekonomu-je-rust-prechodny.A190109\\_112428\\_firmy-trhy\\_pkk](https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/nezamestnanost-v-cesku-v-prosinci-stoupla-na-3-1-procenta-podle-ekonomu-je-rust-prechodny.A190109_112428_firmy-trhy_pkk)

Dispečer dopravy - Pardubice, ©2019. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1377469752/?searchId=1326f61d-2dfd-4bf3-825d-9e1930aab6dc&rps=233>

Dispečer/ka střediska Vysoké Mýto, ©2019. *Šmídl* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.smidl.cz/dispecer-strediska-vysoke-myto/>

Doplňkové služby – Další možnosti pro Vaši přepravu, ©2019. *DHL* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: [https://www.dhl.cz/cs/express/doplňkove\\_sluzby.html](https://www.dhl.cz/cs/express/doplňkove_sluzby.html)

DOSTÁL, René, 2018. *Produkty a služby: Induction training*. Pardubice.

Europe 2020 targets: statistics and indicators for Czech Republic, ©2019. *European Commission* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/czech-republic/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-czech-republic\\_cs](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/czech-republic/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-czech-republic_cs)

European employment strategy - Employment guidelines, ©2019. *European Commission* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&intPageId=3427>

Evropská strategie zaměstnanosti, ©2019. *Evropská komise* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=cs>

Fluktuace zaměstnanců, ©2019. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

History, 2018. *DHL* [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://wap.dhl.com/info/history.html>

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem. 2.* vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN ISBN978-80-7179-713-5.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xv, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.* Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 399 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽ, Pavel, 2006. Rovnováha na trzích nedokonalé konkurence. *Muni.cz* [online]. Brno [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: [http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod\\_mikro/mikro11.html](http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro11.html)

KUČEROVÁ, Dagmar, 2018. Novinky ve zdanění 2019 pro zaměstnance i zaměstnavatele. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. ISSN 1802-8012.

Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/novinky-ve-zdaneni-2019-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/>

Model 7S - Mc Kinsey, ©2019. *cie-group.cz* [online]. [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>

MORÁVEK, Daniel, 2019. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

Mzdy, náklady práce, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mzdy-xe>

Nákladní doprava - časové řady, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady)

Obyvatelstvo, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/obyvatelstvo-xe>

PERSONALISTKA, ©2019. *Citace e-mailu* [elektronická pošta]. 5.3.2019, 10:13 [cit. 2019-03-05].

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2019, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Popisná statistika, ©2019. *Mendelu.cz* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=9081](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=9081)

Pro zaměstnance, ©2019. *MultiSport* [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnance/>

Referent/ka zákaznického servisu - Kosmonosy, ©2019. *DB Schenker* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://schenker.jobs.cz/detail/?id=G2-1355609882-aden\\_brand0&rps=233](https://schenker.jobs.cz/detail/?id=G2-1355609882-aden_brand0&rps=233)

Regionální statistika ceny práce - Pardubický kraj, 2019. *Integrovaný portál MSPV* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/par>

ŘEHOŘ, Petr a Jaroslav VRCHOTA, 2018. Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. In: *Procedia Computer Science* [online]. 138(138), 829-834 [cit. 2018-11-28]. DOI: 10.1016/j.procs.2018.10.108. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877050918317551>

Řízený strukturovaný rozhovor, ©2019. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

Situace na trhu silniční dopravy v EU, 2014. *Profi doprava logistika* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: [https://www.epravo.cz/top/clanky/velke-zmeny-v-zakoniku-prace-novela-ma-nove-vymezit-dovolenou-flexibilitu-zamestnaneckych-mist-i-dorucovani-pracovnepravnich-dokumentu-108099.html](https://www.dlprofi.cz/33/situace-na-trhu-silnicni-dopravy-v-eu-uniqueidgOkE4NvrWuMEMvw3uZDmFpZE3CCfG4q8yS-8ZYRKejY/SOCHOROVÁ, Petra a Ema DRŠTIČKOVÁ, 2018. Velké změny v zákoníku práce – novela má nově vymezit dovolenou, flexibilitu zaměstnaneckých míst i doručování pracovněprávních dokumentů. In: <i>Epravo.cz</i> [online]. Praha [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <a href=)

Tematické rešerše, ©2019. *Knihovna Jiřího Mahena v Brně* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.kjm.cz/tematickereserse>

TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita, 2018. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2019-04-26]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66300390-top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2018. *Justice.cz* [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=223797&typ=UPLNY>

VEDOUcí CELOVOZOVÝCH PŘEPRAV, 2019. *Rozhovor s vedoucím pracovníkem pobočky* [ústní rozhovor]. Dne 20.3.2019. DHL Express, s. r. o., Třída Míru 2800Pardubice.

VEDOUcí ODDĚLENÍ CELOVOZOVÝCH PŘEPRAV, 2019. *Informace o společnosti* [ústní rozhovor]. DHL Express, s. r. o., Třída Míru 2800, Pardubice, Dne 23.1.2019.

VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA POPULACE ČR, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321702.pdf/75252d98-5e16-448d-8c03-076eaadeb0bd?version=1.0>

*Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2013. Ostrava: DHL Express (Czech republic), s. r. o., 2014.*

*Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014. Ostrava: DHL Express (Czech republic), s. r. o., 2015.*

*Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015. Ostrava: DHL Express (Czech republic), s. r. o., 2016.*

*Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016. Ostrava: DHL Express (Czech republic), s. r. o., 2017.*

*Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2017. Ostrava: DHL Express (Czech republic), s. r. o., 2018.*

Zákon č. 2/1991 Sb., ©2019. *Zakonyprolidi.cz [online]*. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>

Zákon č. 262/2006 Sb., ©2019. *Zakonyprolidi.cz [online]*. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast9>

Zákony, ©2019. *Finance.cz [online]*. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/zakony/dane-z-prijmu/cast-1.html>

Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2019. *Český statistický úřad [online]*. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/zamestnanost-xe>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v čase.....	37
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v čase.....	37
Graf 3: Graf horizontální analýzy společnosti – relativní změny.....	39
Graf 4: Vertikální analýza nákladů v letech 2013-2017.....	40
Graf 5: Vertikální analýza výnosů v letech 2013-2017.....	41
Graf 6: Vertikální analýza výsledku hospodaření v letech 2013-2017.....	41
Graf 7: Přehled množství přeprav věcí ročně v České republice.....	43
Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2013-2017.....	55
Graf 9: Genderové rozložení zaměstnanců na pobočce.....	56
Graf 10: Struktura stupňů dosaženého vzdělání zaměstnanců pobočky.....	57
Graf 11: Věková struktura zaměstnanců na pobočce.....	58
Graf 12: Věková struktura zaměstnanců na pobočce.....	59
Graf 13: Délka zaměstnání na jednotlivých odděleních pobočky.....	59
Graf 14: Struktura délky zaměstnání zaměstnanců na pobočce.....	60
Graf 15: Přehled průměrného rozložení pohlaví obyvatelstva Pardubického kraje.....	85
Graf 16: Srovnání průměrných mezd v Pardubickém kraji s průměrnou mzdou ve vybrané společnosti.....	105

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model celkové odměny .....	21
Obrázek 2: Vytváření struktury časových mezd .....	24
Obrázek 3: Přehled odjezdů pravidelných sběrných linek.....	35
Obrázek 4: Organizační struktura oddělení celovozových přeprav .....	47
Obrázek 5: Organizační struktura obchodního oddělení .....	51
Obrázek 6: Organizační struktura centralistů .....	53
Obrázek 7: Otázka na motivaci zaměstnanců z dotazníku spokojenosti .....	76
Obrázek 8: Přehled míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR .....	89
Obrázek 9: Zobrazení vzdálenosti konkurenčních společností.....	95
Obrázek 10: Proces přerozdělování prostředků na individuální hodnocení zaměstnanců .....	111
Obrázek 11: Náhled hodnotící tabulky pro vedoucího pracovníka .....	113
Obrázek 12: Náhled na tabulku hodnocení komunikace .....	114
Obrázek 13: Schéma hodnocení zaměstnance .....	115
Obrázek 14: Ukázka možného formuláře spokojenosti zaměstnanců s týmovou spoluprací .....	116

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	20
Tabulka 2: Přehled vybraných ukazatelů výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč).....	36
Tabulka 3: Horizontální analýza společnosti – relativní změny.....	39
Tabulka 4: Přehled provozních poměrových ukazatelů.....	61
Tabulka 5: Vývoj fluktuace zaměstnanců na pobočce DHL Express, s. r. o. v Pardubicích .....	62
Tabulka 6: Přehled průměrných mezd na jednotlivých pozicích.....	67
Tabulka 7: Přehled vývoje počtu obyvatel a rozdělení podle pohlaví za roky 2013-2017 .....	84
Tabulka 8: Rozložení počtu obyvatel dle věku.....	85
Tabulka 9 : Rozložení obyvatelstva v Pardubickém kraji podle vzdělání v roce 2016..	86
Tabulka 10: Přehled vývoje ekonomicky aktivních obyvatel za roky 2013 až 2017 .....	86
Tabulka 11: Rozdělení ekonomicky aktivních obyvatel dle sektorů .....	87
Tabulka 12: Přehled zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Pardubickém kraji.....	88
Tabulka 13: Přehled počtu uchazečů na 1 pracovní místo a volných pracovních míst v Pardubickém kraji .....	89
Tabulka 14: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích v Pardubickém kraji .....	91
Tabulka 15: Vývoj průměrné mzdy v Pardubickém kraji.....	92
Tabulka 16: Přehled průměrných mezd a mediánu hrubé mzdy v Pardubickém kraji ...	93
Tabulka 17: Přehled nejžádanějších benefitů v ČR.....	94
Tabulka 18: Srovnání benefitů u konkurenčních zaměstnavatelů .....	96
Tabulka 19: Přehled nejžádanějších benefitů v ČR ve srovnání se zkoumanou společností .....	100
Tabulka 20: Vyhodnocení dotazníkové šetření .....	103
Tabulka 21: Přehled kritérií hodnocení zaměstnanců provozu.....	112
Tabulka 22: Přehled kritérií pro hodnocení dotazníků .....	117

Tabulka 23: Vyčíslení odměň za splnění bodových hranic .....	118
Tabulka 24: Časový harmonogram zavádění změn do společnosti .....	120
Tabulka 25: Možné vyčíslení nákladů na změny systému hodnocení .....	122
Tabulka 26: Možný vývoj základních ekonomických ukazatelů po zavedení změn....	124
Tabulka 27: Možný vývoj poměrových ukazatelů po zavedení změn.....	124

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2013 .....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2014 .....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2015 .....	III
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2016 .....	IV
Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2017 .....	V
Příloha 6: Dotazníkové šetření.....	VI
Příloha 7: Výsledky dotazníkového šetření .....	XIX

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2013

Firma: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
Identifikační číslo: 25683446
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: Zásilatelství, skladování a silniční motorová doprava nákladní
Rozvahový den: 31. prosince 2013
Datum sestavení účetní závěrky: 4. července 2014
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>
(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2013 1	2012 2
II.	Výkony	4 939 940	4 545 396
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 939 940	4 545 396
B.	Výkonová spotřeba	4 267 591	3 955 579
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	56 193	60 355
2.	Služby	4 211 398	3 895 224
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>672 349</b>	<b>589 817</b>
C.	Osobní náklady	630 588	578 345
C. 1.	Mzdové náklady	443 250	404 967
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	576	576
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	147 951	135 568
4.	Sociální náklady	38 811	37 234
D.	Dané a poplatky	1	3
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 636	12 018
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	666	299
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	666	299
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 945	1 585
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 945	1 585
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 2 924	16 800
IV.	Ostatní provozní výnosy	213 354	199 659
H.	Ostatní provozní náklady	127 081	122 262
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>116 042</b>	<b>58 762</b>
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	1 171
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v jednotkách pod podstatným vlivem	0	1 171
X.	Výnosové úroky	1	887
N.	Nákladové úroky	223	478
XI.	Ostatní finanční výnosy	4 291	693
O.	Ostatní finanční náklady	1 946	1 411
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>2 123</b>	<b>862</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	28 104	21 469
Q. 1.	- splatná	28 963	25 875
2.	- odložená	- 859	- 4 406
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>90 061</b>	<b>38 155</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>90 061</b>	<b>38 155</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>118 185</b>	<b>59 624</b>

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2014

Firma: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.  
 Identifikační číslo: 25683446  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přeprava, zasilatelství a další služby s tím související  
 Rozvahový den: 31. prosince 2014  
 Datum sestavení účetní závěrky: 9. března 2015

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2014 1	2013 2
II.	Výkony	5 822 848	4 939 940
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 822 848	4 939 940
B.	Výkonová spotřeba	5 201 725	4 267 591
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	53 235	56 193
B. 2.	Služby	5 148 490	4 211 398
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>621 123</b>	<b>672 349</b>
C.	Osobní náklady	664 149	630 588
C. 1.	Mzdové náklady	467 354	443 250
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	576	576
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	152 926	147 951
C. 4.	Sociální náklady	43 293	38 811
D.	Dané a poplatky	20	1
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 259	9 636
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	327	666
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	327	666
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	521	5 945
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	521	5 945
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	290	- 2 924
IV.	Ostatní provozní výnosy	252 550	213 354
H.	Ostatní provozní náklady	114 067	127 081
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>84 694</b>	<b>116 042</b>
X.	Výnosové úroky	0	1
N.	Nákladové úroky	1 556	223
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 947	4 291
O.	Ostatní finanční náklady	2 322	1 946
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 1 931</b>	<b>2 123</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	23 131	28 104
Q. 1.	- splatná	22 274	28 963
Q. 2.	- odložená	857	- 859
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>59 632</b>	<b>90 061</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>59 632</b>	<b>90 061</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 763</b>	<b>118 165</b>

### Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2015

Firma: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Identifikační číslo: 25683446

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přeprava, zasilatelství a další služby s tím související

Rozvahový den: 31. prosince 2015

Datum sestavení účetní závěrky: 1. března 2016

#### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2015 1	2014 2
II.	Výkony	6 693 990	5 822 848
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 693 990	5 822 848
B.	Výkonová spotřeba	5 963 612	5 201 725
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	57 446	53 235
B. 2.	Služby	5 906 166	5 148 490
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>730 378</b>	<b>621 123</b>
C.	Osobní náklady	737 656	664 149
C. 1.	Mzdové náklady	512 302	467 354
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	3 087	576
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	170 341	152 926
C. 4.	Sociální náklady	51 926	43 293
D.	Daně a poplatky	37	20
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 444	10 259
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	75	327
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	75	327
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	921	521
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	921	521
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 21 601	290
IV.	Ostatní provozní výnosy	229 032	252 550
H.	Ostatní provozní náklady	95 786	114 067
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>132 242</b>	<b>84 694</b>
X.	Výnosové úroky	6	0
N.	Nákladové úroky	2 553	1 556
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 672	1 947
O.	Ostatní finanční náklady	2 336	2 322
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 2 211</b>	<b>- 1 931</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	35 883	23 131
Q. 1.	- splatná	33 947	22 274
Q. 2.	- odložená	1 936	857
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>94 148</b>	<b>59 632</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>94 148</b>	<b>59 632</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>130 031</b>	<b>82 763</b>

## Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2016

Firma: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.  
 Identifikační číslo: 25683446  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přeprava, zasilatelství a další služby s tím související  
 Rozvahový den: 31. prosince 2016  
 Datum sestavení účetní uzávěrky: 1. března 2017

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			2016 1	2015 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	6 636 326	6 693 990
A.	Výkonová spotřeba	03	5 892 687	5 963 612
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	48 597	57 446
A. 3.	Služby	06	5 844 090	5 906 166
D.	Osobní náklady	09	756 624	737 656
D. 1.	Mzdové náklady	10	535 743	515 389
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	220 881	222 267
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	177 599	170 341
2. 2.	Ostatní náklady	13	43 282	51 926
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3 894	2 091
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	14 662	13 489
1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	14 778	14 444
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	- 116	- 955
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	- 10 768	- 11 398
III.	Ostatní provozní výnosy	20	250 182	229 107
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	475	75
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	249 707	229 032
F.	Ostatní provozní náklady	24	71 531	87 496
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	25	164	921
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	35	37
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 15 054	- 9 248
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	86 386	95 786
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>161 772</b>	<b>132 242</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	6
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	6
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	2 080	2 553
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	2 080	2 553
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 676	2 672
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 306	2 336
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>2 290</b>	<b>- 2 211</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>164 062</b>	<b>130 031</b>
L.	Daň z příjmů	50	37 772	35 883
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	29 025	33 947
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	8 747	1 936
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>126 290</b>	<b>94 148</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>126 290</b>	<b>94 148</b>
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	6 893 184	6 925 775

## Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2017

Firma: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Identifikační číslo: 25683446

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přeprava, zasilatelství a další služby s tím související

Rozvahový den: 31. prosinec 2017

Datum sestavení účetní uzávěrky: 28. února 2018

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2017	2016
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	7 236 509	6 636 326
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>6 436 448</b>	<b>5 892 687</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	58 299	48 597
A. 3.	Služby	06	6 378 149	5 844 090
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>887 876</b>	<b>756 624</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	628 574	535 743
<b>D. 2.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>11</b>	<b>259 302</b>	<b>220 881</b>
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	203 193	177 599
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	56 109	43 282
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>16 021</b>	<b>3 894</b>
<b>E. 1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>15</b>	<b>15 492</b>	<b>14 662</b>
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	15 492	14 778
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	- 116
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	529	- 10 768
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>378 662</b>	<b>250 182</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	356	475
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	378 306	249 707
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>164 001</b>	<b>71 531</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	68	164
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	30	35
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	69 910	- 15 054
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	93 993	86 386
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>110 825</b>	<b>161 772</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>39</b>	<b>209</b>	<b>0</b>
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	209	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>2 540</b>	<b>2 080</b>
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	2 540	2 080
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4 061	6 676
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 405	2 306
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>- 675</b>	<b>2 290</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>110 150</b>	<b>164 062</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>30 477</b>	<b>37 772</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	47 613	29 025
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	- 17 136	8 747
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>79 673</b>	<b>126 290</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>79 673</b>	<b>126 290</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>7 619 441</b>	<b>6 893 184</b>

# Dotazník k bakalářské práci

---

Dobrý den,

Jsem studentkou třetího ročníku Fakulty Podnikatelské na VUT v Brně. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který se týká návrhů změn a rozvoje systému odměňování ve společnosti DHL Express (Czech Republic), s. r. o., pobočka Pardubice.

Dotazník je složen z 32 otázek, které se týkají především Vaší spokojenosti se systémem, který v současné době ve společnosti funguje a také z otázek, které vyžadují vyjádření Vašeho názoru k danému problému. Žádám Vás o upřímné odpovědi, které budou sloužit jako podklad k dokončení mé bakalářské práce. Dále bych Vás chtěla požádat o vyjádření jakýchkoliv nápadů nebo připomínek k systému odměňování, i těch, kterých se otázky přímo nedotýkají, ale jsou pouze Vaším osobním pohledem na problematiku.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu,

Tereza Žilová

---

## 1. Pohlaví

Žena.

Muž.

## 2. Věk

18-30 let.

30-45 let.

45-60 let.

60 a více.

### 3. Dosažené vzdělání

- Základní.
- Středoškolské bez maturity.
- Středoškolské s maturitou.
- Vysokoškolské.

### 4. Délka zaměstnání

- Méně než rok.
- 1-3 roky.
- 4-5 let.
- 5-10 let.
- 10-20 let.
- 20 let a více.

### 5. Na jakém oddělení jste zaměstnán/a?

- Oddělení provozu pobočky.
- Obchodní oddělení.
- Centralista.

6. Kolikrát týdně jste v práci déle než standardní osmihodinovou pracovní dobu?

- Běžně nepřekračuji osmihodinovou pracovní dobu.
- 1x týdně.
- 2x-3x týdně.
- 3x-5x týdně.

7. Pracujete někdy o víkendech a svátcích?

- O víkendech a svátcích běžně nepracuji.
- 1x -2x za měsíc.
- 3x a více za měsíc.

8. Vyhovuje Vám pracovní doba a její rozvržení?

- Ano, vyhovuje.
- Je mi to jedno.
- Ne.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

Text dlouhé odpovědi

---

9. Jste spokojený/á se svojí prací?

- Velmi spokojen/a.
- Spokojen/a.
- Spíše nespokojen/a.
- Velmi nespokojen/a.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

Text dlouhé odpovědi

---

10. Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?

- Ano, vyhovuje.
- Spíše ano.
- Je mi to jedno.
- Spíše ne.
- Vůbec nevyhovuje.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám prostředí nevyhovuje.

Text dlouhé odpovědi

---

11. Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

- Velmi spokojen/a.
- Spokojen/a.
- Spíše nespokojen/a.
- Velmi nespokojen/a.

12. Vyhovuje Vám zvolený poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy?

- Ano, vyhovuje.
- Spíše vyhovuje.
- Je mi to jedno.
- Spíše nevyhovuje.
- Vůbec nevyhovuje

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám poměr nevyhovuje a jaký jiný poměr navrhuje.

13. Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje ke mzdě?

- Velmi spokojen/a.
- Spokojen/a.
- Spíše nespokojen/a.
- Velmi nespokojen/a.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám systém benefitů nevyhovuje.

Text dlouhé odpovědi

---

14. Máte pocit, že jste v současné chvíli dostatečně motivován k podávání dobrých pracovních výkonů?

- Ano.
- Je mi to jedno.
- Ne.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

Text dlouhé odpovědi

---

15. Co z níže uvedených by zvýšilo Vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?

- Vyšší mzda.
- Mimořádné odměny za výkon.
- Větší nabídka benefitů.
- Lepší pracovní prostředí.
- Změna systému vedení.
- Jiná...

16. Myslíte si, že Vaše práce je stresující?

- Ano, velmi.
- Od času do času.
- Ojediněle.
- Vůbec ne.

17. Jste ze své práce na konci pracovního dne fyzicky unavený/á?

- Ano, velmi.
- Od času do času.
- Ojediněle.
- Vůbec ne.

18. Jste ze své práce na konci pracovního dne psychicky unavený/á?

- Ano, velmi.
- Od času do času.
- Ojediněle.
- Vůbec ne.

19. Jak jsou hodnoceny Vaše pracovní výkony?

- Přímý nadřízený hodnotí mé výkony.
- Hodnocení probíhá za pomoci kolegů.
- Mou práci hodnotí vysoký management společnosti
- Mám možnost sebehodnocení svých výkonů.
- Nevím, kým a jak je má práce hodnocena.

20. Jak často jste hodnocen/a?

- Denně.
- Týdně.
- Měsíčně.
- Ročně.
- Nevím.

21. Jste spokojený/á s tím, jaký přístup má k práci Váš nadřízený?

- Velmi spokojen.
- Spokojen/a.
- Spíše nespokojen/a.
- Velmi nespokojen/a.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám přístup nadřízeného nevyhovuje.

Text dlouhé odpovědi

---

22. Myslíte, že Vám nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu a dostatečně s Vámi komunikuje?

- Ano, jsem spokojen/a.
- Nestěžuju si.
- Ocenil/a bych více komunikace.
- Vůbec nejsem spokojen/a s mírou komunikace s nadřízeným.

23. Probíhá komunikace na pracovišti hladce?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Vůbec ne.

24. Máte pocit, že máte v práci dostatečný prostor pro seberealizaci?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Vůbec ne.

25. Máte zájem o vzdělávání se v oboru?

- Ano.
- Nevím, je mi to jedno.
- Ne.

26. Je pro Vás systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dostatečný?

- Ano, systém mi vyhovuje.
- Jsem celkem spokojen/a, ale provedl/a bych změny.
- Možností je málo a nedostačují.

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a možnost, že systém je nedostačující, napište, které formy vzdělávání a rozvoje byste ocenil/a.

Text dlouhé odpovědi

---

27. Máte pocit, že se Vás společnost dostatečně cení?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Vůbec ne.

28. Přemýšlel/a jste v poslední době nad změnou zaměstnání?

- Ano.
- Od času do času.
- Ne.

29. Uvítal/a byste možnost práce z domu?

- Ano.
- Nevím, je mi to jedno.
- Ne.

30. Přejde Vám systém odměňování dostatečně srozumitelný?

- Ano, rozumím mu.
- Nevím, nezajímá mě to.
- Nerozumím mu a chtěl/a bych vědět víc.

31. Doporučil/a byste DHL Express (Czech Republic), s. r. o. jako dobrého zaměstnavatele?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud Vaše předchozí odpověď byla záporná, uveďte důvod proč?

Text dlouhé odpovědi

Jak jste spokojen/a se současnými benefity, které jsem poskytovány zaměstnavatelem? Využíváte je všechny?(ohodnoťte jako ve škole 1-zajímavý, využívám velmi často, 5-nepotřebný, nezajímavý,

Stravenky	1	2	3	4	5
5. týden dovolené	1	2	3	4	5
Cafeteria	1	2	3	4	5
Nápoje na pracovišti	1	2	3	4	5
Společenské akce	1	2	3	4	5
Sick days	1	2	3	4	5
Multisport karta	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní přípoj. a životní inv. pojištění	1	2	3	4	5
Finanční odměna za pracovní výročí	1	2	3	4	5
Dny dovolené navíc za počet odpracovaných let	1	2	3	4	5
Odměna při odchodu do starobního důchodu	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké slevy	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké půjčky	1	2	3	4	5

Co byste označil jako největší stimulant k podávání co nejlepších pracovních výkonů? (1-nejméně silný, 5-nejvyšší)

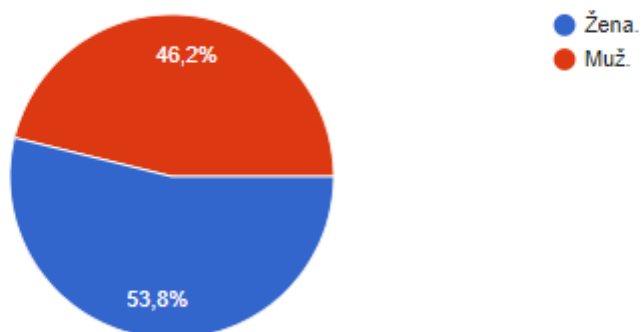
Peněžní odměna	1	2	3	4	5
Benefity navíc	1	2	3	4	5
Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Uznání od nadřízeného	1	2	3	4	5
Vlastní pocit z dobře odvedeného výkonu	1	2	3	4	5
Větší nabídka benefitů	1	2	3	4	5
Změna systému vedení	1	2	3	4	5
Vylepšení pracovního prostředí	1	2	3	4	5
Mimořádná odměna za výkon	1	2	3	4	5
Uznání kolegů	1	2	3	4	5
Jiné:					

## Příloha 7: Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 % zaměstnanců pobočky v Pardubicích. Dotazník byl zaměstnancům zaslán na e-mail a bylo ho možno vyplnit na online elektronické platformě. Druhou část zaměstnanci vyplňovali v excelu.

### 1. Pohlaví

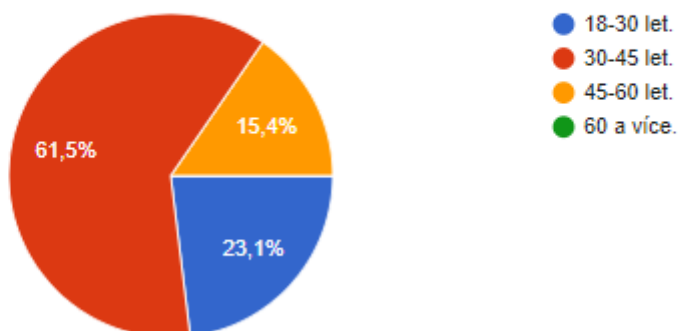
13 odpovědí



Na pobočce v Pardubicích pracuje přibližně stejně mužů i žen. Žen je o jednu více než mužů., tedy 6 mužů a 7 žen.

### 2. Věk

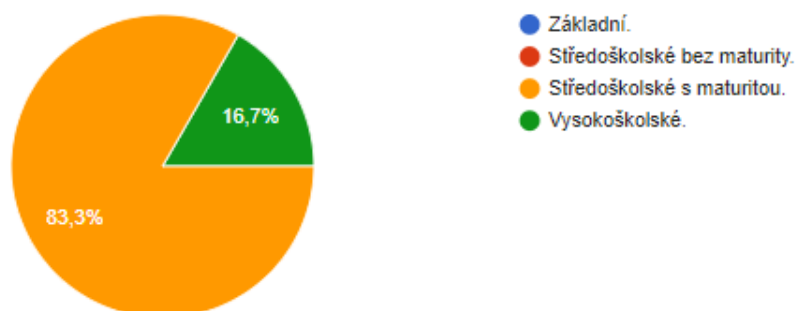
13 odpovědí



Nejvíce zaměstnanců se nachází ve věkovém rozpětí 30-45 let. Poté následuje kategorie 18-30 let. Dá se tedy říci, že kolektiv na pobočce v Pardubicích je mladý.

### 3. Dosažené vzdělání

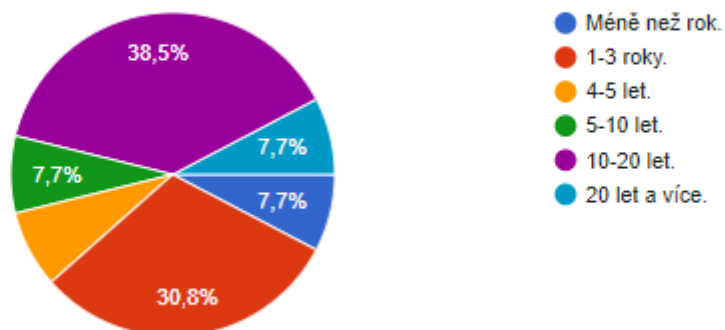
12 odpovědí



Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Poté na pobočce pracují už jen zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Zaměstnanci jsou tedy dobře vzděláni.

### 4. Délka zaměstnání

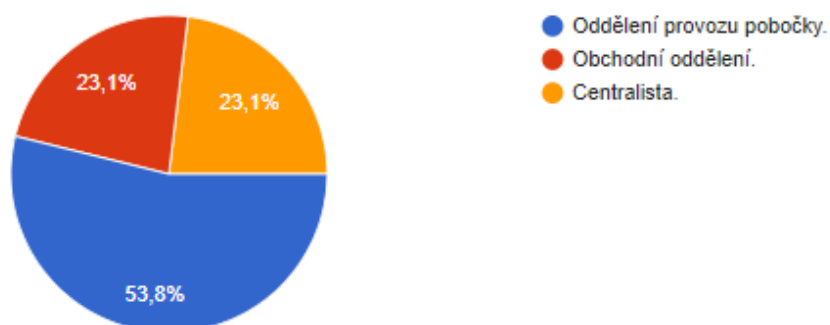
13 odpovědí



Pouze jeden zaměstnanec pracuje na pobočce méně než 1 rok. Z tohoto faktu lze usoudit, že zaměstnanci svojí práci neopouští. Nejvíce lidí zde dokonce pracuje více než 10 let.

## 5. Na jakém oddělení jste zaměstnán/a?

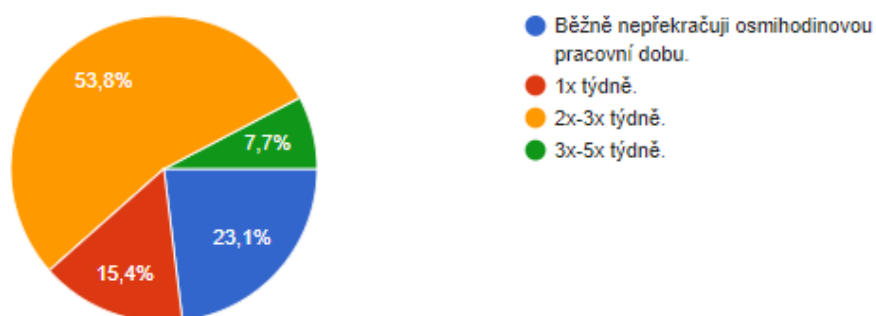
13 odpovědí



Nejvíce zaměstnanců pracuje na oddělení celovozových přeprav. To vyplývá z faktu, že práce na tomto oddělení je nejvíce a zaměstnanců je třeba více než na ostatních odděleních.

## 6. Kolikrát týdně jste v práci déle než standardní osmihodinovou pracovní dobu?

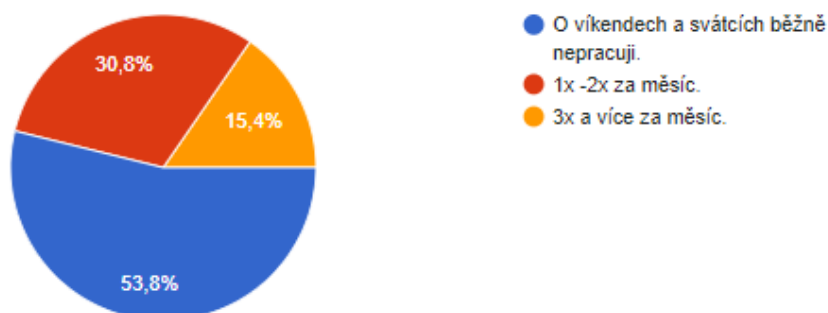
13 odpovědí



Z výsledků lze vidět, že 53,8 % zaměstnanců zůstává 2x-3x v týdnu v práci déle než 8 hodin a pouze 23,1 % zaměstnanců běžně nepřekračuje osmihodinovou pracovní dobu. To není příliš dobrá zpráva, společnost by měla zvážit posílení týmu pobočky v Pardubicích.

## 7. Pracujete někdy o víkendech a svátcích?

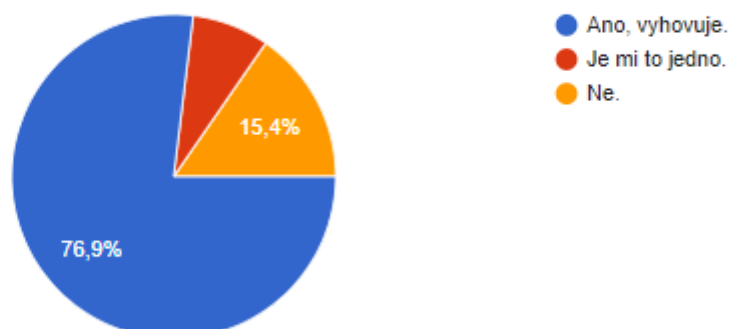
13 odpovědí



Dobrá zpráva je, že více než půlka zaměstnanců nepracuje o víkendech ani svátcích. Menší půlku však pracuje minimálně 1x do měsíce i o víkendu.

## 8. Vyhovuje Vám pracovní doba a její rozvržení?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

2 odpovědi

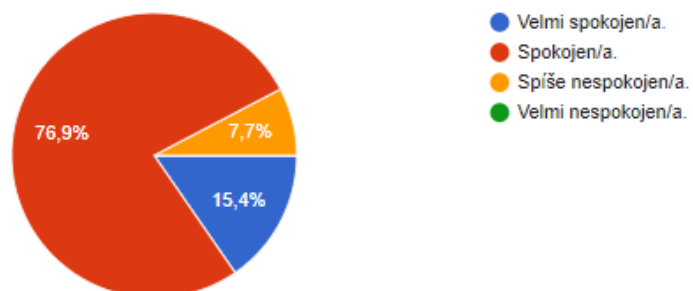
Příliš mnoho času trávím v práci

Vadí mi hodina na oběd, která se musí napracovat. stačilo by půl hodiny

Většině zaměstnanců pracovní doba vyhovuje. Pouze malá část si stěžuje, že v práci tráví mnoho času. To je další signál pro společnost, že by měla posílit tým zaměstnanců.

## 9. Jste spokojený/á se svojí prací?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

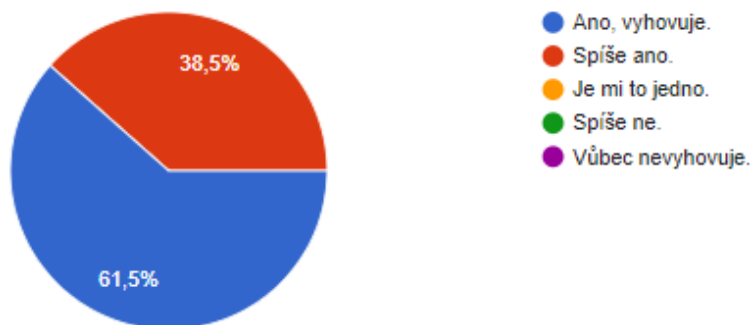
1 odpověď

Moc práce, žádný zástup

76,9 % zaměstnanců je spokojeno se svojí prací a 15,4 % je dokonce velmi spokojeno se svojí prací. To je dobrá zpráva, jelikož zaměstnanci mají podle výsledků svou práci rádi. Klesá tedy pravděpodobnost jejich odchodu ze zaměstnání.

## 10. Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám prostředí nevyhovuje.

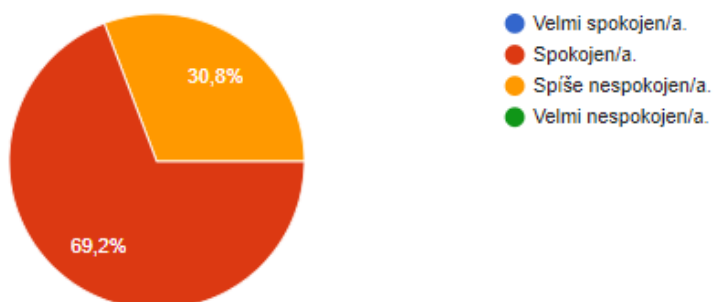
0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s jejich pracovním prostředím. V tomto směru tedy nemá společnost co zlepšovat.

## 11. Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

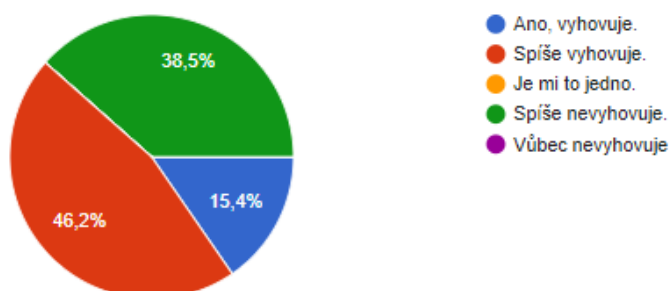
13 odpovědí



Většina zaměstnanců je spokojena se svým finančním ohodnocením. Bohužel 30,8 % je nespokojeno. U těchto zaměstnanců roste pravděpodobnost jejich odchodu.

## 12. Vyhovuje Vám zvolený poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám poměr nevyhovuje a jaký jiný poměr navrhuje.

5 odpovědí

obsahuje faktory, které z provozu nemůžu přímo ovlivnit

nedá se moc ovlivnit

nevadí mi poměr, vadí mi, kdo všechno rozhoduje o pohyblivé složce

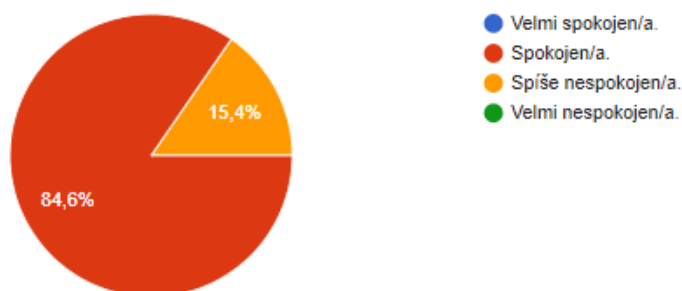
Přál bych si více peněz, které nejsou závislé na výsledcích společnosti

pohyblivá složka se skládá z faktorů, které jako zaměstnanci provozu nemůžeme přímo ovlivnit. Do pohyblivé složky by podle mě mělo být zahrnuto pouze to, co mohu ovlivnit, např. to jak splním zadané úkoly apod. a následně vyhodnoceno přímým nadřízeným.

Tato otázka jako první zobrazuje nespokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení. Jak je vidět v komentářích k otázce, zaměstnanci si stěžují, že nemůžou ovlivnit výši pohyblivé složky.

### 13. Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje ke mzdě?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám systém benefitů nevyhovuje.

2 odpovědi

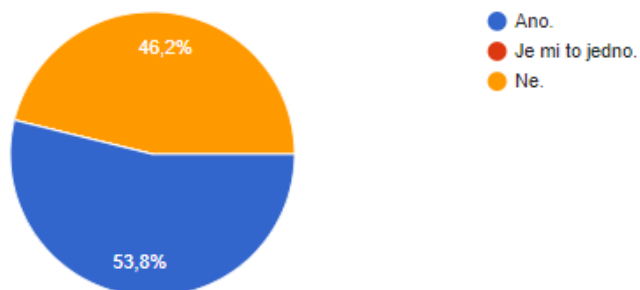
Nejsou benefity ale standardy k platu

Stravenky za 70 Kč k směchu. 1500b do cafeterie za rok už asi spíš k pláči.

Většina zaměstnanců je spokojena s nabízenými benefity. Zaměstnanci si pouze stěžují na nominální výši stravenek.

#### 14. Máte pocit, že jste v současné chvíli dostatečně motivován k podávání dobrých pracovních výkonů?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište stručně důvod, proč jste nespokojený/á.

5 odpovědí

Nedostatečně finančně ohodnoceno překročení cílu

dobry výsledek po zásluze potrestán

Moc práce, málo peněz

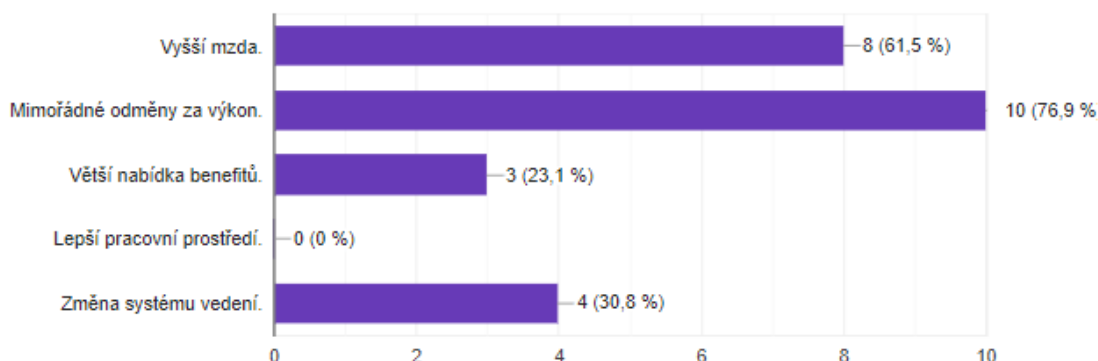
výkon proti ohodnocení, vyděláváme, ale bude nám strženo os. ohodnocení

porovnávání výsledků roko-rok je špatně. Nemám motivaci být v práci déle když vím, že nemůžu přesáhnout loňský měsíc tak jako tak a na premie nedosáhnu.

Výše uvedená otázka je další, v které zaměstnanci vyjadřují svoji nespokojenost se systémem hodnocení. Po bližším dotázání bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance z oddělení provozu.

## 15. Co z níže uvedených by zvýšilo Vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?

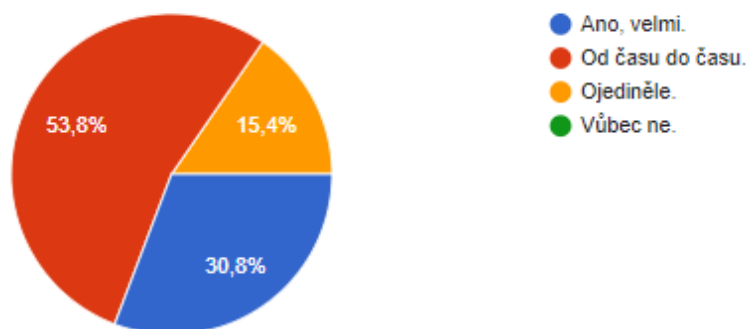
13 odpovědí



V následující otázce zaměstnanci uvedli, že nejčastěji by uvítali vyšší mzdu nebo další mimořádné odměny ke mzdě. Tyto fakty by pozitivně ovlivnili jejich motivaci k lepším pracovním výkonům.

## 16. Myslíte si, že Vaše práce je stresující?

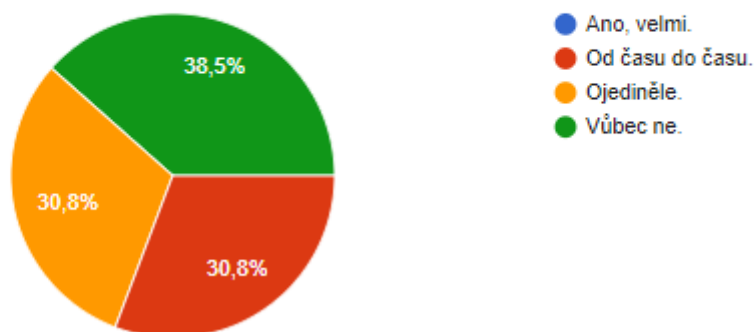
13 odpovědí



Bohužel většina zaměstnanců si myslí, že jejich práce je přinejmenším časem stresující. To může být způsobeno přílišným nátlakem na zaměstnance z hlediska velkého množství práce.

## 17. Jste ze své práce na konci pracovního dne fyzicky unavený/á?

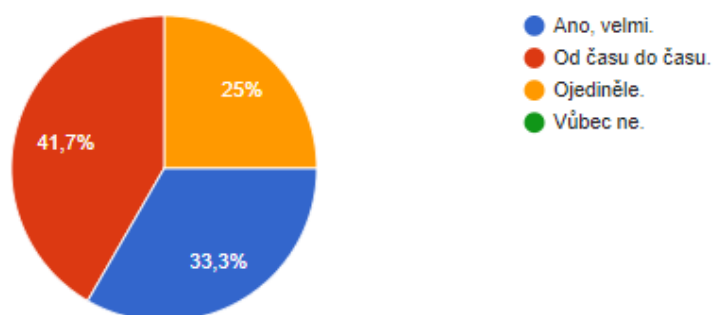
13 odpovědí



Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují v kanceláři, jejich práce je ve většině případů fyzicky nenamáhá. Jsou fyzicky unaveni pouze ojediněle.

## 18. Jste ze své práce na konci pracovního dne psychicky unavený/á?

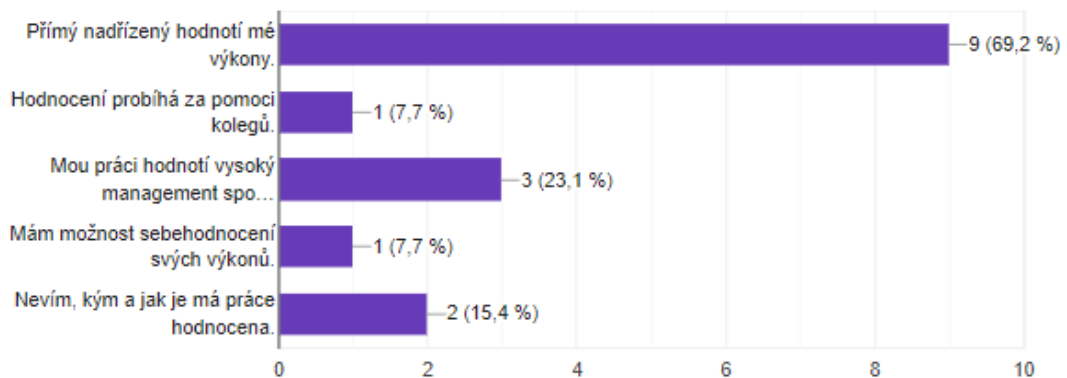
12 odpovědí



Bohužel většina zaměstnanců je ze své práce psychicky unavených, 33,3% zaměstnanců dokonce velmi unavených. To může být způsobeno přílišným přetěžováním zaměstnanců.

## 19. Jak jsou hodnoceny Vaše pracovní výkony?

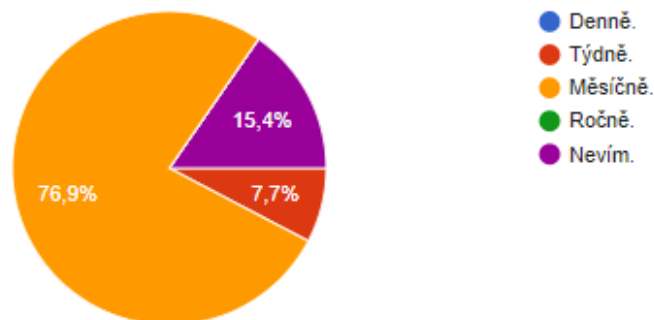
13 odpovědí



2 zaměstnanci pobočky v Pardubicích neví, jak probíhá hodnocení jejich výkonů. Společnost by se měla zaměřit na to, aby všichni její zaměstnanci měli přehled v systému jejich hodnocení.

## 20. Jak často jste hodnocen/a?

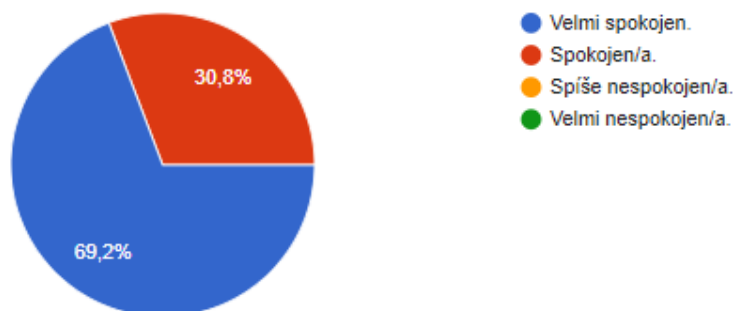
13 odpovědí



Většina zaměstnanců je hodnocena měsíčně. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je hodnocen týdně. 2 zaměstnanci uvedli, že neví, kdy jejich hodnocení probíhá.

## 21. Jste spokojený/á s tím, jaký přístup má k práci Váš nadřízený?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a záporně, napište proč Vám přístup nadřízeného nevyhovuje.

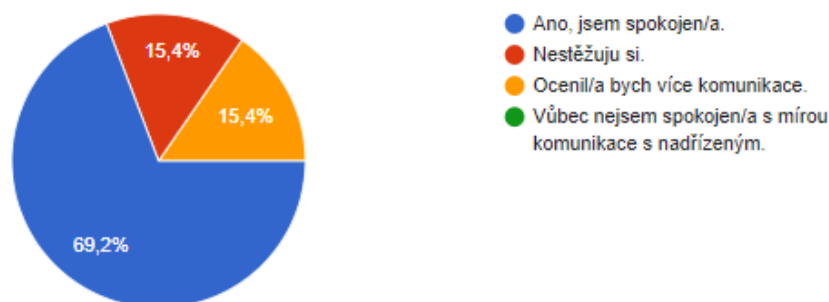
0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

Všichni zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni s jejich přímým nadřízeným a přístupem, který k nim má. To je velmi dobrá zpráva pro společnost. Lze konstatovat, že společnost vybrala dobré manažery do svých řad.

## 22. Myslíte, že Vám nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu a dostatečně s Vámi komunikuje?

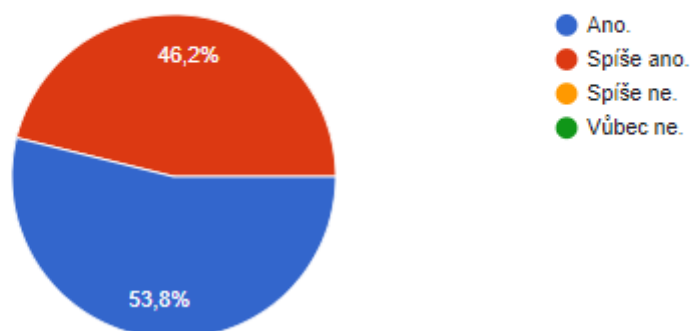
13 odpovědí



Většina zaměstnanců je spokojena s komunikací s nadřízeným, pouze 2 zaměstnanci by si přáli komunikovat více.

### 23. Probíhá komunikace na pracovišti hladce?

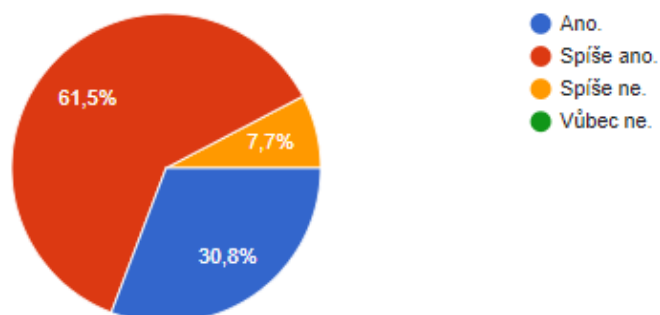
13 odpovědí



Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak obecně probíhá komunikace na pracovišti. Zde není co zlepšovat.

### 24. Máte pocit, že máte v práci dostatečný prostor pro seberealizaci?

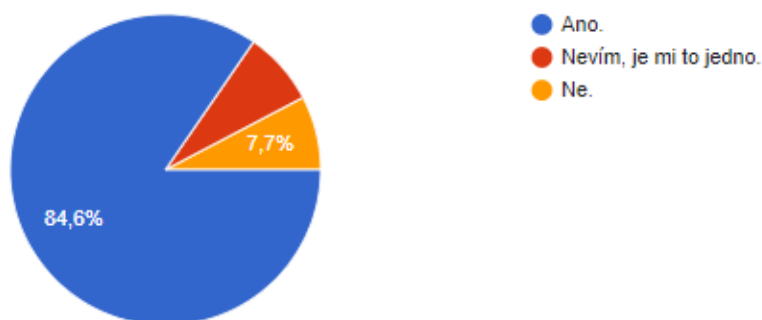
13 odpovědí



Většina zaměstnanců také uvedla, že mají dle jejich názoru dostatečný prostor pro seberealizaci. To je dobrá zpráva, jelikož zaměstnanci se mohou rozvíjet. To také snižuje pravděpodobnost jejich nespokojenosti v zaměstnání.

## 25. Máte zájem o vzdělávání se v oboru?

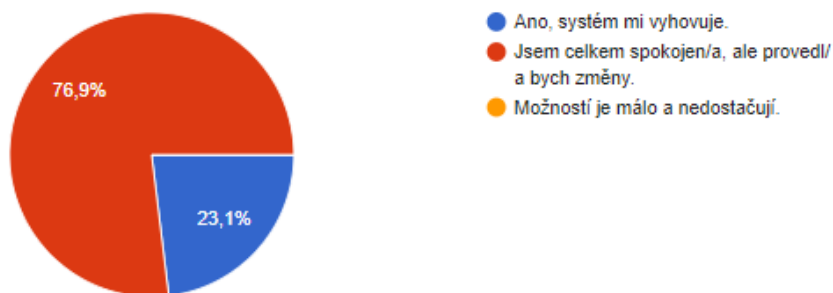
13 odpovědí



Skoro všichni zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání se ve svém oboru. To je skvělá zpráva, jelikož společnost tak může dále rozvíjet své zaměstnance a vychovávat si tak profesionály ve svém oboru.

## 26. Je pro Vás systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dostačující?

13 odpovědí



Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a možnost, že systém je nedostačující, napište, které formy vzdělávání a rozvoje byste ocenil/a.

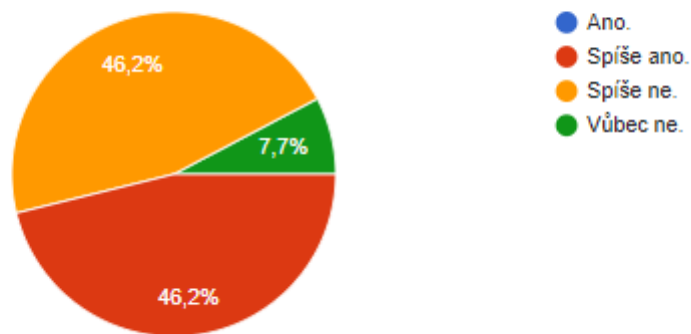
1 odpověď

Některá nabízená školení mi přijdou celkem zbytečná a pokud je pro mě něco zajímavé, je docela problém naplánovat to tak, abych svojí absencí příliš nezatížil svoje kolegy, vzhledem k tomu, kolik "práce" na sobě mám.

Většina zaměstnanců je spokojena s nabídkou vzdělávání. Bohužel většina zaměstnanců jsou velmi vytížení, a tak nemohou tyto školení navštěvovat. Společnost by měla zvážit změny v zastupitelnosti zaměstnanců a umožnit jim tak vzdělávat se v oboru.

## 27. Máte pocit, že se Vás společnost dostatečně cení?

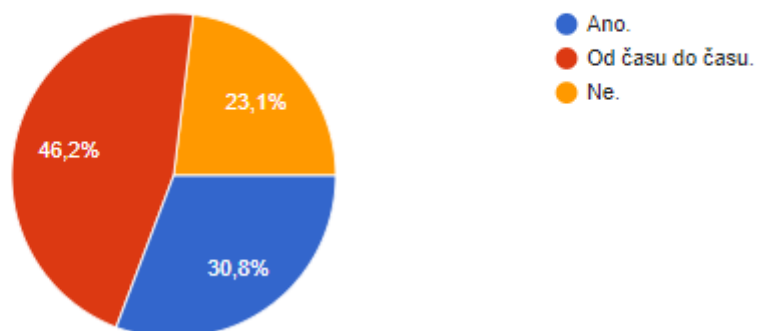
13 odpovědí



Bohužel více jak polovina zaměstnanců se cítí společností nedostatečně doceněna. To vyplývá z faktu nespokojenosti s možnostmi mimořádných odměn a ocenění osobního výkonu.

## 28. Přemýšlel/a jste v poslední době nad změnou zaměstnání?

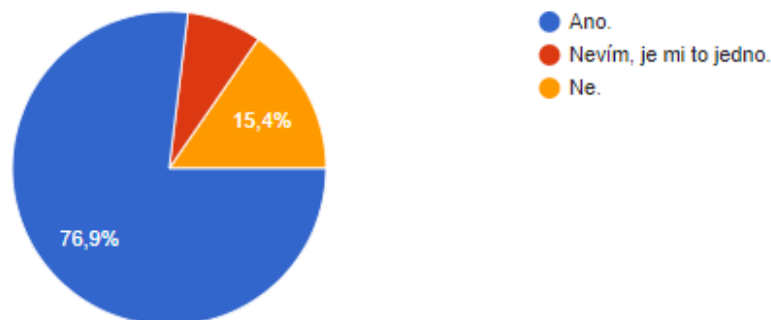
13 odpovědí



Velmi špatnou zprávou je, že pouze 23,1 % zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání. Ostatní zaměstnanci přemýšlí nad změnou zaměstnání minimálně časem. Společnost by se měla zaměřit na zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců a předejít tak jejich odchodu ze zaměstnání.

## 29. Uvítal/a byste možnost práce z domu?

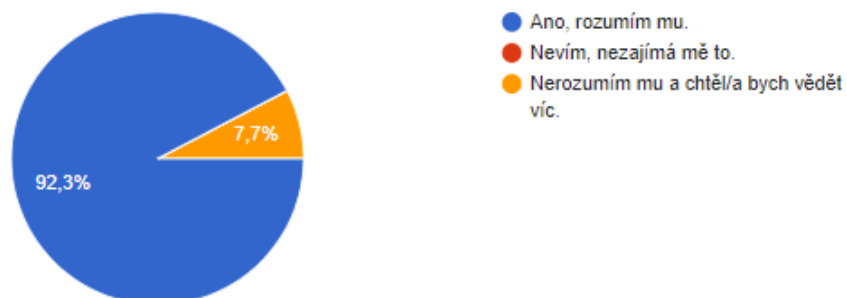
13 odpovědí



Velká většina zaměstnanců by uvítala možnost práce z domu. Společnost by tedy mohla zapřemýšlet o zavedení této možnosti pro své zaměstnance a tím zvýšit jejich spokojenost.

## 30. Přejde Vám systém odměňování dostatečně srozumitelný?

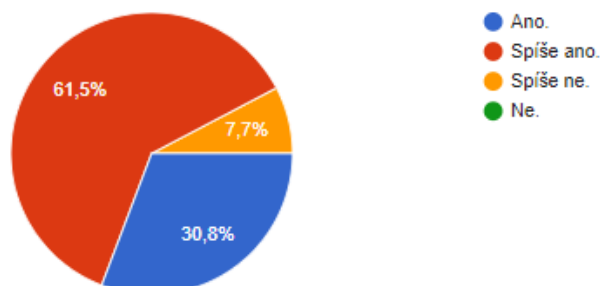
13 odpovědí



Pouze jeden zaměstnanec nerozumí systému odměňování. Všichni ostatní zaměstnanci plně rozumí, jak systém odměňování ve společnosti funguje. To je dobrá zpráva pro společnost, jelikož je tento systém dostatečně transparentní a rozumí mu většina zaměstnanců.

### 31. Doporučil/a byste DHL Express (Czech Republic), s. r. o. jako dobrého zaměstnavatele?

13 odpovědí



### Pokud Vaše předchozí odpověď byla záporná, uveďte důvod proč?

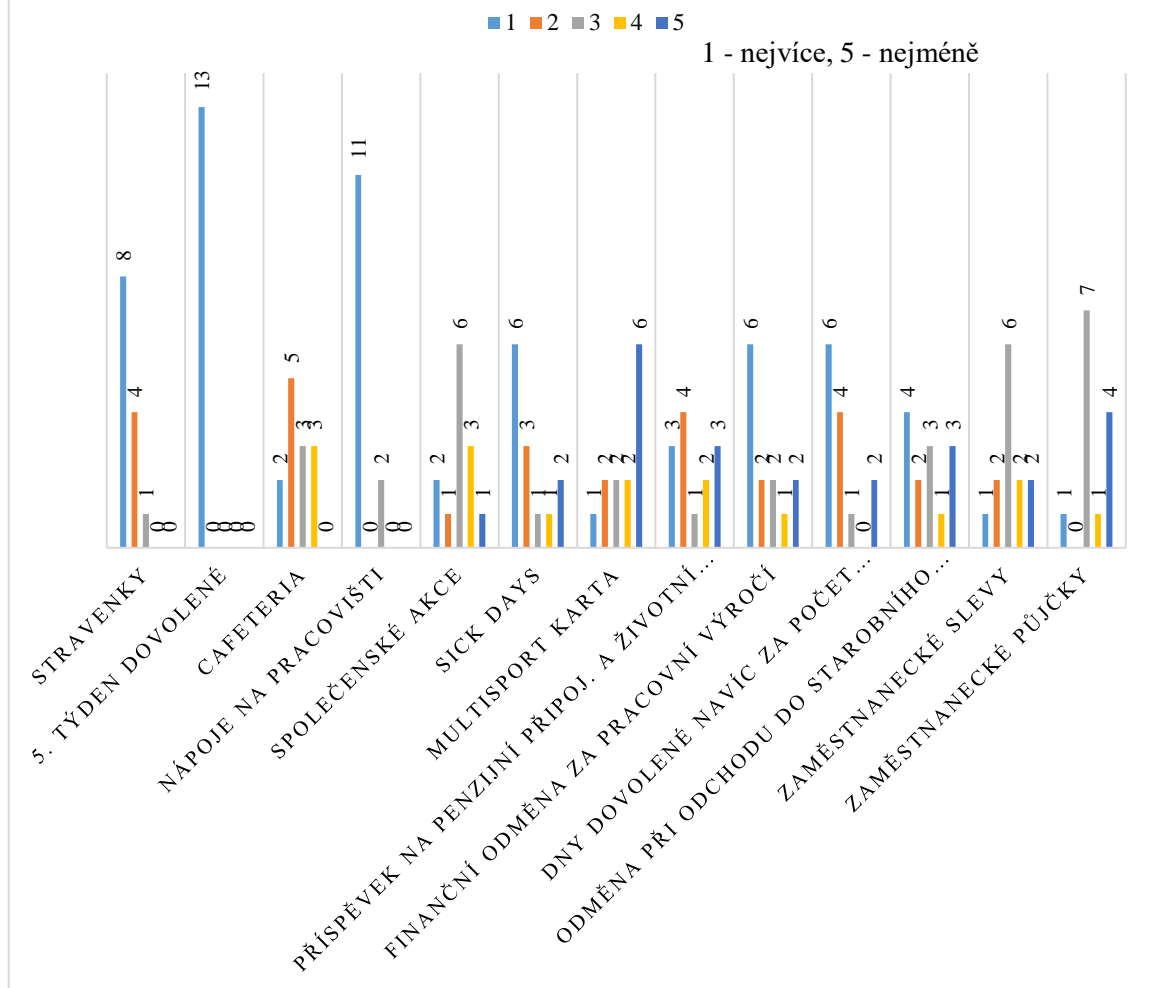
2 odpovědi

Plat neodpovídá standardu v oboru

Aspoň vím, že peníze vždycky přijdou.

Zaměstnanci by ve většina společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Z komentářů lze vidět, že zaměstnanci jsou si vědomi velikosti společnosti a berou ji tedy jako určitou jistotu.

# JAK JSTE SPOKOJEN/A SE SOUČASNÝMI BENEFITY, KTERÉ JSEM POSKYTOVÁNY ZAMĚSTNAVATELEM?

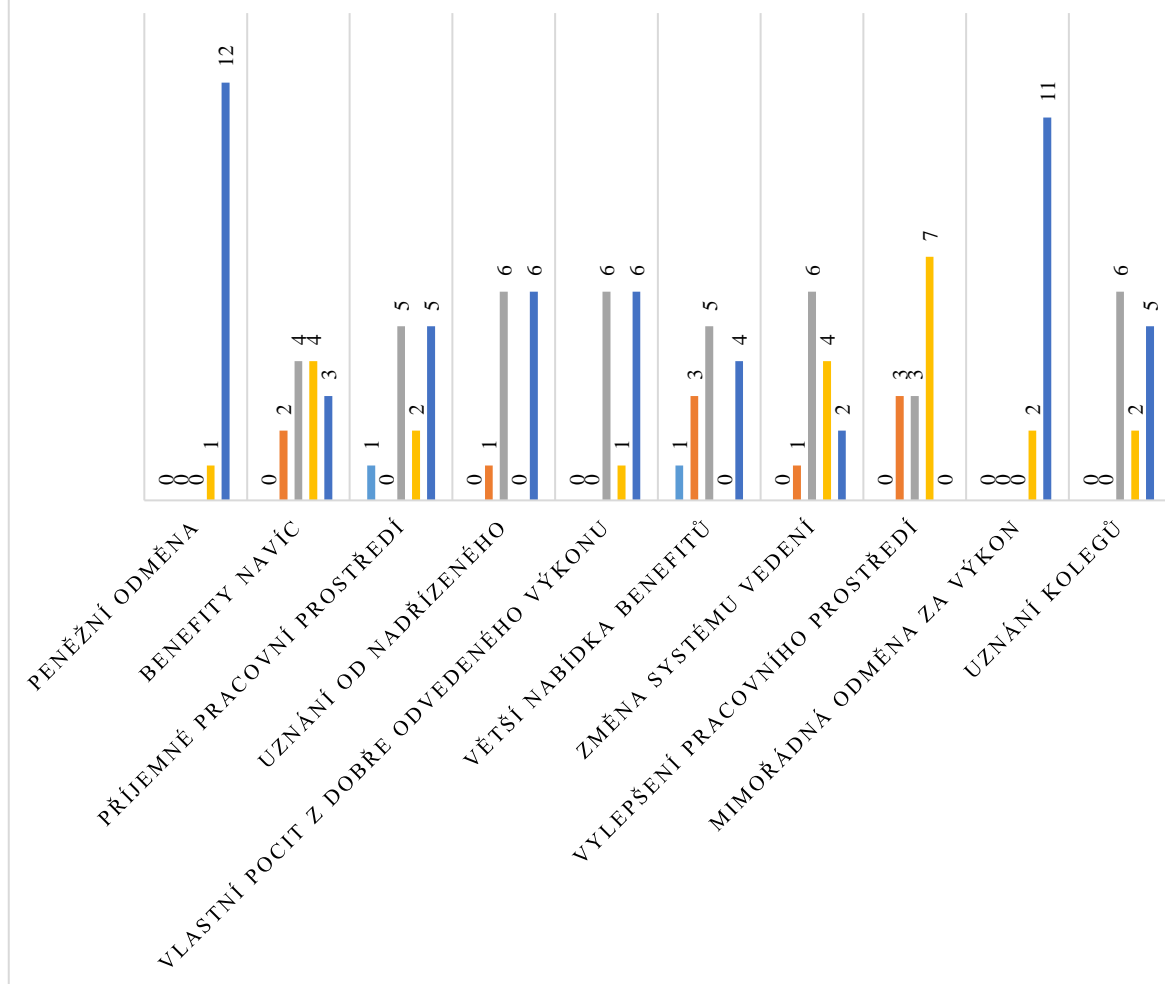


**Graf I: Přehled odpovědí na otázku spokojenosti s benefity**

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

## CO BYSTE OZNAČIL JAKO NEJVĚTŠÍ STIMULANT K PODÁVÁNÍ CO NEJLEPŠÍCH PRACOVNÍCH VÝKONŮ?

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5    1 - nejméně silný, 5 - nejsilnější



**Graf II: Přehled odpovědí na otázku motivace k lepším výkonům**

(Zdroj: Dle vlastního zpracování)