

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

**Veronika Špačková**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Špačková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

Název anglicky

**Evaluation and stimulation of business employees**

---

### Cíle práce

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

Dílní cíle jsou:

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

### Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

## Doporučený rozsah práce

40-50

## Klíčová slova

motivace, stimulace, hodnocení, pracovník, zaměstnavatel, potřeba, organizace, pracovní výkon, odměňování, systém

---

## Doporučené zdroje informací

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

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení práce, poskytnuté rady, věcnou kritikou a konzultace v průběhu zpracování této práce. Dále bych také ráda poděkovala vrcholovému vedení firmy LIKO-S a.s., které mi umožnilo vypracovat tuto bakalářskou práci v kooperaci s jejich firmou.

# Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na proces hodnocení pracovníků a účinnost stimulačních nástrojů. Hlavním cílem práce je posoudit proces těchto dílčích personálních činností ve zkoumané akciové společnosti a na základě vlastního šetření ve spolupráci s pracovníky zkoumané firmy a dále po vyhodnocení výzkumu bude navrženo adekvátní doporučení firmě tak, aby byly reflektovány názory pracovníků vedoucí ke zlepšení personální strategie ve firmě.

Práce se nejprve zaměřila na teoretická východiska, která vysvětlují základní pojmy jako jsou řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků včetně zaměstnaneckých výhod jako stimulačních nástrojů, které mohou vést k větší spokojenosti a produktivitě pracovníků.

Následuje vlastní práce, ve které byla nejprve charakterizována zkoumaná firma s podrobným popisem procesu hodnocení a odměňování pracovníků. Na základě terénního šetření (rozhovorů) byly stanoveny hypotézy a sestaven dotazník, který byl následně rozeslán pracovníkům firmy. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit účinnost hodnocení pracovníků, systému odměňování a dalších stimulačních nástrojů včetně potvrzení či odmítnutí stanovených hypotéz. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byla firmě v závěru doporučena opatření, která mohou vést ke zlepšení dílčích personálních činností a vyšší spokojenosti pracovníků, jejíž důsledkem by byla vyšší motivace, produktivita a loajalita vůči zkoumané firmě.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, hodnocení, pracovník, zaměstnavatel, potřeba, organizace, pracovní výkon, odměňování, systém

# Evaluation and stimulation of business employees

## Abstract

The Bachelor's thesis is focused on the employee evaluation process and the effectiveness of incentive tools. The main objective of the paper is to assess the process of these partial HR activities in the researched joint stock company and, on the basis of the author's own research and in cooperation with employees of the researched company after the evaluation of the research, adequate recommendations will be proposed to the company so that the opinions of the employees leading to the improvement of the HR strategy in the company are reflected.

The thesis first focuses on theoretical background, which explains basic concepts such as HR management, motivation, incentive, employee evaluation and employee remuneration, including employee benefits as incentive tools that can lead to higher employee satisfaction and productivity.

This is followed by the practical part, which characterizes the researched company with a detailed description of the process of employee evaluation and remuneration. Based on the field research (interviews), hypotheses were established and a questionnaire was compiled and sent to the company employees. The aim of the questionnaire survey was to determine the effectiveness of employee evaluation, remuneration system and other incentive tools, including confirmation or refutation of established hypotheses. Finally, based on the evaluation of the questionnaire survey, the company has been recommended measures that can lead to improvement of partial HR activities and higher employee satisfaction, resulting in higher motivation, productivity and loyalty to the researched company.

**Keywords:** motivation, incentive, evaluation, employee, employer, need, organization, work performance, remuneration, system



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů .....	14
2.2 Motivace a stimulace.....	14
2.2.1 Motivy.....	14
2.2.2 Motivace .....	15
2.2.3 Stimuly.....	17
2.2.4 Stimulace .....	17
2.2.5 Působení motivace a stimulace .....	17
2.3 Teorie motivace.....	18
2.3.1 Teorie instrumentality .....	18
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	18
2.3.3 Teorie zaměřené na proces .....	21
2.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y .....	22
2.4 Hodnocení pracovníků .....	23
2.4.1 Kritéria hodnocení .....	25
2.4.2 Postup hodnocení .....	27
2.4.3 Metody hodnocení .....	28
2.4.4 Chyby v hodnocení .....	30
2.5 Odměňování pracovníků .....	32
2.5.1 Zaměstnanecké výhody.....	34
2.6 Dotazníkové šetření.....	36
2.7 Autorská diskuse .....	36
<b>3 Cíle práce a metodika .....</b>	<b>38</b>
3.1 Cíle práce .....	38
3.2 Metodika .....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
4.1 Představení zkoumané firmy.....	40
4.1.1 Charakteristika firmy LIKO-S .....	40
4.1.2 Firemní filozofie .....	40
4.1.3 Historie firmy.....	42
4.1.4 Organizační struktura firmy.....	43
4.1.5 Hodnocení zaměstnanců vedením firmy LIKO-S .....	43
4.1.6 Stimulační nástroje .....	49
4.2 Terénní šetření.....	52

4.3	Stanovení hypotéz .....	52
4.4	Tvorba dotazníku.....	52
4.5	Vlastní dotazníkové šetření .....	53
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>54</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	71
5.3	Ověření hypotéz .....	73
5.4	Doporučení pro firmu .....	74
5.5	Shrnutí .....	76
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>
8.1	Příloha A – Dotazník.....	82

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	18
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb .....	20
Obrázek 3 - Logo společnosti LIKO-S.....	40
Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti LIKO-S .....	43
Obrázek 5 - Hodnotící formulář – úvod .....	44
Obrázek 6 - Hodnotící formulář – bodování .....	45
Obrázek 7 - Hodnotící formulář – silné stránky a cíle .....	46
Obrázek 8 - Roční hodnocení – cíle .....	47
Obrázek 9 - Akční plán a kontrola cílů .....	47

## Seznam grafů

Graf 1 – Věk respondenta.....	54
Graf 2 - Jak dlouho pracujete ve firmě LIKO-S?.....	55
Graf 3 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? .....	56
Graf 4 – Očekáváte zvýšení finančního ohodnocení? .....	57
Graf 5 – Jste spokojen/a se systémem odměňování? .....	58
Graf 6 – Jste spokojen/a s benefity, které firma LIKO-S nabízí? .....	59
Graf 7 – Označte 3 benefity, které Vás nejvíce oslovují.....	60
Graf 8 – Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? .....	61
Graf 9 – Motivuje Vás k výkonu Váš nadřízený? .....	62
Graf 10 – Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako přínos pro Vás osobně? .....	63
Graf 11 – Vyhovuje Vám frekvence hodnocení? .....	64

Graf 12 – Máte možnost vyjádřit svůj názor nadřízeným? .....	65
Graf 13 – Komunikaci mezi vedením a pracovníky hodnotíte jako: .....	66
Graf 14 – Jsou návrhy zaměstnanců ohledně chodu firmy brány v potaz?.....	67
Graf 15 – Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu? .....	68
Graf 16 – Věnuje se firma rozvoji svých zaměstnanců? .....	69
Graf 17 – Jste celkově v zaměstnání spokojen/a? .....	69
Graf 18 – Přemýšlíte o změně zaměstnání? .....	70

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. V dnešní době jsou pro firmu lidé to nejcennější a významně ovlivňují její konkurenceschopnost na trhu. Lidé již nejsou považováni pouze za pracovní sílu, nýbrž za bohatství firmy, o které je třeba náležitě pečovat.

Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů, které provádí několik personálních činností směřujících ke spokojenosti pracovníka. Spokojenost pracovníka je totiž velmi úzce provázána s jeho pracovním výkonem, produktivitou a chutí pracovat. Tudíž pokud chce firma dosahovat dobrých ekonomických výsledků a vytvořit či udržet si dobré jméno na trhu, je nezbytné zajistit, aby pracovníci byli spokojeni. Lidé jsou ale komplikovaní a nepracují již pouze pro peníze. Tím se stává činnost řízení lidských zdrojů náročnou.

Základním kamenem je nastavení vhodného motivačního programu, kterému musí předcházet poznání pracovníků. Motivační program nemusí být nastaven jednotně, protože na každého člověka působí jiné motivační faktory – finanční odměna, seberealizace, uznání, kariérní postup, dále také pracovní prostředí, příjemná atmosféra a pracovní kolektiv. Mimo jiné je nyní účinným motivačním faktorem participativní způsob řízení, kdy se pracovníci z části podílejí na chodu firmy svými názory, nápady apod. To v nich vzbuzuje pocit, že nepracují pouze pro někoho, ale pracují i pro sebe.

Dalším účinným nástrojem je hodnocení pracovníků, prostřednictvím kterého mají pracovníci možnost získat pohled svých nadřízených na svůj pracovní výkon, zjistit nedostatky, na kterých mohou dále pracovat, a v neposlední řadě stanovit cíle na další období, kterým se mohou následně věnovat. Opět je zapotřebí nastavit správný systém hodnocení s vhodnými kritérii a návazností (systém odměňování, vzdělávací program, kariérní program).

Motivace a stimulace pracovníků je velmi komplexní oblast řízení lidských zdrojů, které je třeba se náležitě věnovat. Firma nemůže docílit výborných výsledků, pokud její pracovníci nebudou spokojeni a náležitě motivováni. Je tedy nezbytné pochopit váhu a důležitost této oblasti a neustále ji zdokonalovat.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dle Koubka (2011, s. 14) vyznačuje především formulováním dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů personální práce provázaných s dalšími cíli firmy, přičemž hledá a navrhuje cesty k jejich dosažení. Stále větší část personální práce je nyní přesměrována na vedoucí pracovníky různých úrovní.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů takto: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Koubek (2011, s. 14) a Armstrong (2007, s. 27) se shodují na tom, že řízení lidských zdrojů a rozvoj pracovníků se stávají konkurenčními výhodami podniků. Lidské zdroje jsou již považovány za bohatství podniku a existuje spojitost mezi spokojeností pracovníka a jeho pracovním výkonem a loajalitou vůči podniku, ve kterém je zaměstnaný. Z toho důvodu se podniky zaměřují, nebo by se měly zaměřovat, na kvalitu pracovního života, nalezení a udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a spokojenost pracovníků. Toho mohou docílit prostřednictvím participativního stylu řízení, vhodných pracovních podmínek, sociálního a personálního rozvoje pracovníků a vytvoření přátelských mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek, 2011, s. 14).

Šikýř (2014, s. 22) dále uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje několik dílčích personálních činností, kterými jsou:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

### **2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007, s. 28) rozlišuje dva modely řízení lidských zdrojů – Model shody a Harvardský systém.

#### **Model shody**

Armstrong (2007, s. 28) dále uvádí, že Model shody byl představen Michiganskou školou, která je tvůrcem prvních výslovných formulací pojmu řízení lidských zdrojů. Představitelé Michiganské školy byli toho názoru, že řízení lidských zdrojů a struktura organizace by měly být v souladu se strategií organizace. Dále poukázali na existenci cyklu lidských zdrojů, jenž je tvořen čtyřmi procesy, kterými jsou: výběr, hodnocení, odměňování, rozvoj.

#### **Harvardský systém**

Další model byl vytvořen Harvardskou školou. Tento systém, který Boxall (1992) nazývá „harvardský systém“ vychází z názoru, že manažeři mohou nabídnout filozofii a strategickou vizi, a tím směřovat své pracovníky. Je zde kladen důraz jak na vnímání pracovníků jako bohatství podniku, tak na to, že činnost řízení lidských zdrojů je záležitostí liniiových manažerů (Armstrong 2007, s. 29, Boxall 1992).

## **2.2 Motivace a stimulance**

### **2.2.1 Motivy**

Důležitým pojmem v celé teorii motivace je motiv. Motiv lze chápat jako vnitřní pohnutku člověka, která určuje směr jeho dalšího chování. Jsou to tedy již existující důvody, proč konkrétní věc udělat či neudělat (Plamínek, 2015, s. 16).

Armstrong (2009, s. 109) definuje motiv jako důvod něco udělat, někam směřovat. Motivovaný člověk tedy předpokládá, že jeho činy a rozhodnutí povedou k cíli, jehož smyslem je uspokojit konkrétní potřebu. Motivovaný jedinec je takový jedinec, který má stanovený konkrétní cíl a podniká kroky, které povedou k dosažení tohoto cíle.

Bělohlávek (2008, s. 40) uvádí, že motivy mají dvě složky. Složku energizující, která dodává sílu a energii. A složku řídicí, která udává směr jednání, čeho a jakým způsobem

chce jedinec konkrétní věci dosáhnout. Lze tedy říct, že motivy určují intenzitu a směr jednání.

### 2.2.2 Motivace

Jelikož je tato práce zaměřena na motivaci, stimulaci a spokojenost pracovníků, je vhodné nejprve uvést pojem „**pracovní motivace**“. Pracovní motivací lze rozumět přístup jednotlivců k práci, zda či v jaké míře jsou ochotni pracovat a zda je k této činnosti směřují jejich vnitřní pohnutky (Tureckiová, 2004, s. 57).

Manažeři se častokrát zabývají tím, jak si udržet své zaměstnance, jak je přesvědčit, aby ve firmě setrvali, jak udržet jejich pracovní úsilí a zájem nebo jak docílit lepších výsledků (Bělohlávek, 2008, s. 39). Odpovědí na tyto otázky je motivace.

Motivace vyjadřuje chování, které vychází z vnitřních pohnutek, tzv. motivů. Je to tedy souhrn těchto pohnutek, chuť něco dokázat, něčeho dosáhnout, zkrátka hnací motor našich potřeb. Tureckiová (2004, s. 55) definuje motivaci následovně: „*Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“.

Lze se setkat s pozitivní motivací, která představuje například nějakou odměnu ve formě peněz, seberealizace nebo dobrého pocitu z odvedené práce. Na druhé straně je motivace negativní, kdy motivem konání může být obava či jiná negativní pohnutka.

Vzhledem k tomu, že je každý člověk jiný, i motivací každého jedince je něco jiného. Většina lidí dává přednost penězům, které jsou pro ně hlavním motivačním faktorem vedoucím k pracovnímu výkonu. Pro další jedince je důležité postavení ve firmě, pracovní výsledky, jistota nebo odpovědnost za své podřízené pracovníky apod. (Bělohlávek, 2008, s. 42).

Proces motivace je tedy mnohem složitější, než se může zdát. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 220), nelze předpokládat, že jeden přístup k motivování pracovníků bude na všechny působit stejně. Každý člověk má jiné potřeby a cíle a podniká různé dílčí kroky k tomu, aby svůj cíl splnil a jeho prostřednictvím uspokojil i danou potřebu. Je tedy důležité

jednotlivé pracovníky poznat a zjistit, jaké jejich potřeby a cíle jsou. Pokud bude motivace správně nasměrovaná, může s velkou pravděpodobností fungovat efektivně.

Urban (2017, s. 12) ve své knize uvádí, že motivace pracovníků obnáší jak okolnosti, které k motivaci přispívají, tak okolnosti, které motivaci brání. Společně tyto okolnosti nazývá „motivačními faktory“. Dále uvádí, že motivační faktory lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi **vnitřní faktory** zařazuje samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky své práce a společenský smysl. **Vnější faktory** motivace představují to, co pracovníci získávají za svou práci, pokud je vykonána správně a včas. Jedná se tedy primárně o mzdu, prémii, bonus apod., ale i kariérní postup nebo zvýšení mzdy v budoucnu.

Urban (2017, s. 12-13) dále rozlišuje motivaci **hmotnou** a **nehmotnou**, což se může zdát podobné jako vnitřní a vnější faktory motivace, není to ale stejné. K hmotným faktorům lze zařadit především peníze, prostřednictvím kterých lze následně uspokojovat své další potřeby. Je ale třeba podotknout, že pro vyšší finanční odměnu je nutné většinou vyvinout větší úsilí a obětovat více času. Je nezbytné se zaměřit tedy i na nehmotné faktory motivace, kterými jsou pochvala, uznání, samostatnost, zkušenost, seberealizace, pohled na sebe samého. Tyto faktory jsou pro jedince důležité i proto, že uspokojují potřeby, které není možné uspokojit penězi.

Motivace pracovníků se dá docílit různými způsoby a Rychtaříková (2008) zmiňuje ve své knize využití kritiky a pochvaly. Konstruktivní kritika může být účinným motivačním nástrojem a může sloužit jako zpětná vazba, ale pouze pokud je pracovníkovi správně podaná. Nelze to tedy považovat za jednoduchý úkol, protože sdělování kritiky vyžaduje určitou komunikační dovednost a její špatné sdělení může být pro pracovníka spíše demotivující. Pracovníky je ale také třeba pochválit. Pochvala je další velmi účinný motivační nástroj, ale stejně jako kritika, musí být vhodně podaná. Aby splnila svůj účel, je vhodné, aby byla sdělena pracovníkovi konkrétně, bez zbytečných sdělení, která s pochvalou nesouvisí, také by měla být upřímná a mimo jiné by měla být pochvala za konkrétní věc sdělena pouze jednou. Prostřednictvím kritiky a pochvaly lze tedy motivovat své pracovníky, nicméně oba způsoby vyžadují určité komunikační dovednosti.



### **2.2.3 Stimuly**

Vnější pohnutky, které člověka ovlivňují a působí na něj, jsou nazývány stimuly. Stimuly jsou tedy podněty, které přicházejí z vnějšku a podněcují člověka k určitému chování (Plamínek, 2015, s. 16).

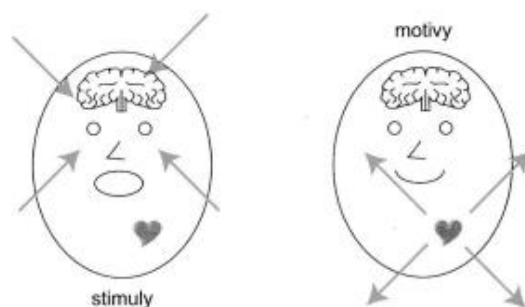
### **2.2.4 Stimulace**

Stimulace dle Plamínka (2015, s. 16-17) představuje vnější působení na motivaci jedince. Je to činnost, která podněcuje člověka k určité aktivitě pomocí tzv. stimulů. Stimulace v pracovní rovině lze chápat tak, že dokud bude pracovník dostávat od firmy to, co působí na jeho motivaci, dostaví se z jeho strany odpovídající pracovní výsledky. Nevýhodou je, že pokud tyto vnější stimuly přestane firma pracovníkovi poskytovat, pracovní nasazení a s tím i výsledky budou pozastaveny.

### **2.2.5 Působení motivace a stimulace**

Motivace tedy využívá vnitřních pohnutek člověka a stimulace naopak vnějších. Dohromady na sebe ale působí a úzce spolu souvisí. Aby byl pracovník správně stimulován, musí podnik (především manažer) znát jeho vnitřní pohnutky, tedy motivy. Například pokud zaměstnavatel bude usilovat o lepší výsledky a vyšší produktivitu svých zaměstnanců, nabídne jim odměnu ve formě finančních bonusů. Pracovník, kterého motivuje finanční odměna, vynaloží větší úsilí právě díky bonusu, který zaměstnavatel nabízí. Nachází se zde ale také pracovník, jehož vnitřní pohnutkou je seberealizace, kariérní postup či uznání ostatních, proto ho finanční odměna nebude motivovat k vyššímu produktivitě a pracovnímu úsilí (Plamínek, 2015, s. 17).

## Obrázek 1 - Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2015)

### 2.3 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumají, jak probíhá proces motivace a zdůvodňují chování lidí při práci. Dále poukazují na to, co může firma udělat pro motivování svých pracovníků za účelem vyvinutí úsilí ze strany pracovníků, což může vést ke splnění cílů firmy jako takové.

#### 2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vypovídá o tom, že motivací člověka jsou pouze peníze. Aby bylo možné docílit dobrých ekonomických výsledků, je nutné pracovníky motivovat k pracovnímu výkonu prostřednictvím odměny či trestu. Odměna by měla tedy odpovídat skutečnému pracovnímu výkonu, totéž platí i pro trest. Používání tohoto přístupu může být úspěšné, ovšem je třeba si uvědomit, že zde nejsou zohledněny mezilidské vztahy a lidské potřeby (Armstrong, 2007, s. 223).

#### 2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Armstrong (2007, s. 223) ve své knize uvádí, že teorie zaměřené na obsah mohou být též nazývány teoriemi potřeb. Tyto teorie považují za motivaci touhu uspokojit své potřeby. Dokud člověk neuspokojí svou potřebu, cítí se napjatý. Je tedy třeba zvolit si cíl, jehož prostřednictvím bude uspokojena konkrétní potřeba. Dále je nutné přizpůsobit své chování a zvolit dílčí kroky, které povedou ke splnění cíle a tím i k uspokojení potřeby. Lidé mají ale různé potřeby, některé jsou důležitější a některé méně důležité. Lidské úsilí a snaha tedy také závisí na důležitosti konkrétní potřeby a konkrétního cíle. Mezi teorie potřeb můžeme zařadit Maslowovu hierarchii potřeb z roku 1954, Herzbergův dvoufaktorový model z roku 1957 a ERG teorii z roku 1972.

## Maslowova hierarchie potřeb

Armstrong (2007, s. 223-224) označuje Abrahama Maslowa jako autora jedné z nejslavnějších klasifikací potřeb. Maslow se snažil poukázat na to, že motivace pracovníků není tak prostá a není závislá pouze na finanční odměně, jak si někteří manažeři myslí. To, co lidé skutečně chtějí, je uskutečňovat své potřeby. Aby tedy ukázal, že hnacím pohonem člověka není pouze odměna ve formě peněz, sestavil tzv. Maslowovu pyramidu potřeb, ve které se snažil vyobrazit a hierarchicky uspořádat lidské potřeby. Podstatou tohoto uspořádání je, že aby mohla být uspokojena konkrétní potřeba, je nutné uspokojit potřeby předcházející. Neboli začít potřeby uspokojovat od těch nejnižších.

Uspořádání potřeb dle Abrahama Maslowa (Bělohávek, 2008, s. 40-41):

- **Fyziologické potřeby člověka** jako například pít, jíst, spát a dýchat. Jedná-li se o pracovním prostředí, lze tyto potřeby chápat jako kvalitní pracoviště, kde je zajištěna veškerá ochrana zdraví a jsou odstraněna rizika škodlivých vlivů.
- **Potřeba jistoty a bezpečí**, kterou lze chápat jako zajištění budoucnosti pracovníka ve firmě a eliminaci pocitu ohrožení či nebezpečí.
- **Pocit sounáležitosti**, tedy dobré mezilidské vztahy na pracovišti, příjemná atmosféra, různé společenské a kulturní akce. Pokud se pracovník cítí komfortně, vytváří přátelské vztahy a na pracovišti panuje vřelá atmosféra, má to pozitivní vliv na jeho pracovní výkon.
- **Potřeba uznání** a ocenění ve formě finanční odměny nebo respektu ze strany ostatních zaměstnanců a nadřízených.
- **Potřeba seberealizace**, pod kterou si lze představit realizování schopností a dovedností, následné zlepšování a pocit z dobře odvedené práce. Člověk se ale stále vyvíjí a zdokonaluje, proto nikdy tuto potřebu neuspokojí a má nutkání se stále posouvat vpřed.

Armstrong (2007, s. 224) dále zmiňuje, že pokud jsou potřeby na nižší úrovni uspokojeny, zaměřuje se jedinec na potřebu vyšší, která se následně stává prioritou. Tento jedinec do uspokojení této potřeby vkládá svou energii, aby ji uspokojil. Takto postupuje dále, ovšem poslední potřebu seberealizace nemůže jedinec nikdy uspokojit. Na rozdíl od nižších potřeb fyziologických, ke kterým se jedinec stále vrací a uspokojuje je nepřetržitě.

## Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

### Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model je podle Armstronga (2007, s. 227) založen na satisfaktorech (motivátorech) a dissatisfaktorech (hygienických faktorech). Dle Herzberga jsou lidé schopni určit a rozlišit podmínky, které je při práci uspokojují a neuspokojují. Přičemž bylo zjištěno, že podmínky, které lidi uspokojují, se týkají především obsahu práce, úspěchu, uznání, odpovědnosti, povýšení apod. Naopak podmínky, které lidi neuspokojují, mohou souviset s politikou organizace, kontrolou, vedením, mzdou, pracovními podmínkami či kompetentností nadřízených pracovníků apod. Satisfaktory se tedy týkají potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka a jeho růst jako takový. Naopak dissatisfaktory jsou spojeny s podmínkami na pracovišti, odměňováním apod., přičemž uspokojení těchto potřeb slouží převážně jako prevence nespokojenosti pracovníků a špatného pracovního výkonu.

Dále ve své teorii Herzberg poznamenal, že přestože zvýšení peněžní odměny vyvolá v jedinci pocit spokojenosti, tento účinek je pouze krátkodobý (Armstrong, 2009, s. 112). Dlouhodobější pocit spokojenosti vnímá jedinec v souvislosti se samotnou prací. Peněžní odměna je tedy pouze krátkodobým motivátorem, ovšem pokud mají pracovníci pocit, že systém odměňování je nastaven nespravedlivě, může naopak na pracovníky působit demotivačně.

## **Aldeferova teorie ERG**

Bělohlávek (2008, s. 42) ve své publikaci uvedl, že Clayton Paul Aldefer si dle pozorování a zkoumání lidského chování přizpůsobil Maslowovu pyramidu potřeb a vytvořil tři skupiny. Potřeby existenční (Existence) znamenají jistotu v zaměstnání a materiální potřebu v podobě mzdy nebo platu. Potřeby vztahové (Relatedness) jsou vnímány jako veškeré mezilidské vztahy, ať už se jedná o přátelství nebo čistě profesionální vztah. Potřeby růstové (Growth) vedou jedince k lepším pracovním výkonům a k seberealizaci.

### **2.3.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces mohou být též známé jako kognitivní (poznávací) teorie, které se soustředí na psychologické procesy ovlivňující motivaci a zkoumají, jak pracovníci vnímají pracovní prostředí (Armstrong, 2007, s. 224).

### **Expektační teorie**

Vroomova teorie očekávání byla zveřejněna v roce 1968 a jejím autorem je americký profesor Victor Vroom. Dle této teorie je zapotřebí splnit tři body, aby mohlo být vynaloženo úsilí. Tyto tři elementy jsou expektace, instrumentalita a valence.

Expektace neboli očekávání je pravděpodobnost, že daná činnost bude mít za následek odpovídající výsledek. Pracovník musí vědět, že práce, kterou vykonává, není zbytečná, ale naopak smysluplná. Potom může vynaložit odpovídající úsilí (Bělohlávek, 2008, s. 46).

Instrumentalitu lze chápat jako přímou úměru mezi výsledkem a odměnou. Pokud bude pracovník ve své práci úspěšný, ale nebude za to náležitě odměněn, ztratí motivaci. Proto musí odměna odpovídat výsledku (Bělohlávek, 2008, s. 46).

Valence představuje hodnotu odměny pro konkrétního pracovníka. Lidé jsou motivováni různými způsoby, například povýšením, peněžní odměnou či seberealizací. Bělohlávek (2008, s. 46) uvádí mimo finanční odměny další tři druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce.

## **Teorie cíle**

Teorii cíle zformulovali Latham a Lock v roce 1979. Teorie zdůrazňuje důležitost stanovení konkrétních cílů, konkrétně aby se na jejich stanovení podíleli i jedinci. Pracovníci poté mohou být motivováni a mohou vynaložit vyšší pracovní úsilí k jejich dosažení, zejména pokud je jim následně poskytnuta zpětná vazba. Nezbytnost existence zpětné vazby zdůraznil také Erez (1977) (Armstrong, 2007, s. 226).

## **Teorie spravedlnosti**

Teorii spravedlnosti představil podle Armstronga (2009, s. 114) John Stacey Adams v roce 1965 a zabývá se v ní spravedlností zacházení s lidmi. Princip teorie je v porovnávání, tedy v porovnávání toho, jestli se s člověkem zachází stejně, jako s člověkem jiným či celou skupinou lidí. Nejedná se zde ale o rovnost, protože nelze se všemi zacházet stejně v případech, kdy se každý jedinec chová jinak a zaslouhuje jiný přístup. Rovností by byla narušena spravedlnost, která je důležitým faktorem pro motivaci pracovníků. V opačném případě mohou být pracovníci demotivováni.

Adams dle Armstronga (2007, s. 227) dále tvrdí, že existují dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost, týkající se toho, zda mají pracovníci pocit, že jsou odměňováni v souladu se svým přínosem a také v porovnání s ostatními pracovníky. Druhá forma je procedurální spravedlnost, kde se jedná o vnímání spravedlnosti pracovníkem v oblasti různých postupů, které organizace využívá – například hodnocení pracovníků, kariérní postup pracovníka apod.

### **2.3.4 McGregorova teorie X a teorie Y**

Bělohávek (2008, s. 5-6) popisuje ve své knize teorii X a teorii Y, která byla zveřejněna v roce 1960 a jejímž autorem byl Douglas McGregor. V tuto dobu se začíná vedle hmotné motivace, kterou může být finanční odměna, klást větší důraz a pozornost na seberealizaci, mezilidské vztahy a náplň života. Lidé chtějí dělat to, co je baví a co je činí šťastnými. Na základě poznatků a pozorování navrhl Douglas McGregor teorii, ve které rozděluje lidi do dvou skupin.

**V teorii X** popisuje, že jsou lidé líní, nechtějí pracovat a jsou nezodpovědní. Raději by se práci vyhnuli, ale jsou přinuceni buď odměnou nebo trestem. Je pro ně mnohem snazší nechat se vést, plnit příkazy a nechat odpovědnost na druhých (Tureckiová, 2004, s. 58).

Naproti tomu popisuje Tureckiová (2004, s. 58) **teorii Y**, která popisuje lidi s pozitivním přístupem k práci a k odpovědnosti. Jsou to jedinci, kteří se chtějí zapojit a přispět, práce je pro ně přirozená, jsou iniciativní a chtějí činit samostatná rozhodnutí, za která jsou ochotni přijmout odpovědnost.

Ve skutečnosti ale nelze pracovníky rozdělit definitivně do jedné ze skupin. Dle McGregorovy teorie velmi záleží na tom, jaký má pracovník ke své práci vztah. Pracovník je ve své pozici nucen vykonávat i činnosti, které se mu nelíbí. Proto může být v souladu jak s teorií X, tak s teorií Y (Bělohávek, 2008, s. 6).

## **2.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků má dle Koubka (2011, s. 124) hlavní význam pro zaměstnavatele, který prostřednictvím hodnocení získává informace o tom, jací jeho pracovníci jsou, jak pracují a zda svou prací přispívají k hospodářským výsledkům a dobrému jménu firmy. Ze strany zaměstnance spočívá hodnocení v předání zpětné vazby. Pracovník zjistí, jaký pohled na něj má jeho nadřízený a zda je spokojen s jeho pracovním výkonem.

Koubek (2011, s. 124) dále ve své knize uvádí, že hodnocení pracovníků spočívá hlavně ve zjišťování toho, jak pracovník svou práci vykonává, zda naplňuje požadavky kladené na konkrétní pracovní pozici, přičemž se zde uvažují i sociální vztahy s kolegy, klienty, dodavateli a dalšími osobami. Dalším významem hodnocení je informovat pracovníky o zjištěných výsledcích a následně tyto výsledky prodiskutovat. V neposlední řadě slouží hodnocení k nalezení způsobů, jakými se pracovník může dále zlepšovat, s čímž souvisí i realizace různých opatření, která ke zlepšení povedou.

Pilařová (2008, s. 11) považuje hodnocení pracovníků za jeden z účinných motivačních nástrojů, které v souladu s odměňováním pracovníků a jejich rozvojem přispívají k vyšší produktivitě a tím i k efektivnímu využití lidských zdrojů. Aby ale hodnocení pracovníků splnilo tento účel, je třeba systém hodnocení nastavit správně. Pokud totiž budou kritéria špatně nastavena, nebude existovat návaznost na hodnocení nebo průběh hodnocení bude neprofesionální, účinek hodnocení bude pro pracovníky spíše demotivující.

Bělohlávek (2008, s. 59) uvádí, že pro podnik je význam hodnocení následující:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení.

Prostřednictvím hodnocení pracovníků mohou vedoucí pracovníci provádět činnosti, jako například motivování pracovníků k dosahování vyššího výkonu, vyjádření svého názoru na pracovníky, zpětná vazba pro pracovníky a následně usměrnění jejich činnosti. Dále také pochopení zájmů a přání pracovníků, která se týkají jejich dalšího rozvoje, rozvíjení předností pracovníků a eliminace jejich slabých stránek, plánování rozvojových aktivit a stanovení spravedlivé mzdy (zejména pohyblivé složky mzdy).

Hodnocený pracovník může jako přínos hodnocení vnímat ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na svou práci, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle a také je to pro něj příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků (Bělohlávek, 2008, s. 60).

Koubek (2011, s. 124-125) nejprve rozlišuje hodnocení neformální a hodnocení formální. V případě **neformálního hodnocení** se jedná spíše o průběžnou kontrolu plnění úkolů a chování pracovníka. Hodnotící poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a posuzuje se zde aktuální situace. Nejedná se tedy o pravidelné hodnocení, naopak probíhá průběžně a příležitostně. O neformálním hodnocení většinou nejsou vedeny záznamy a nejsou v jeho důsledku prováděna důležitá personální rozhodnutí. Neformální hodnocení by mělo sloužit jako povzbuzení či pochválení pracovníka, které ho motivuje k dalšímu pracovnímu výkonu. Z hlediska personálního rozhodování by nemělo mít neformální hodnocení velkou váhu, neboť je často subjektivní a může se odvíjet od nálady hodnotícího pracovníka.

Na druhé straně je **formální hodnocení**, které bývá většinou pravidelné, standardizované a systematické. Toto hodnocení je zaznamenáváno, přičemž tyto dokumenty jsou ukládány do osobních spisů pracovníka a mohou dále sloužit jako podklady pro další personální činnosti. Je zde možné zmínit také tzv. **příležitostné hodnocení**, které



je prováděno k určité činnosti – například zpracování posudku při ukončení pracovního poměru pracovníka. Formální hodnocení má mnoho výhod, kterými může být poznávání a hodnocení pracovníků z hlediska souhrnu znalostí, dovedností, chování apod., ocenění silných stránek pracovníka, rozpoznání slabých stránek pracovníka s návrhem na jejich eliminaci, zjištění potřeby vzdělání a rozvoje a v neposlední řadě zvýšení pracovní morálky na pracovišti a zároveň motivování pracovníků (Koubek, 2011, s. 124-125).

Pilařová (2008, s. 11-12) dělí hodnocení na systematické a nesystematické, přičemž **systematické hodnocení** probíhá pravidelně (např. 1x ročně, 1x měsíčně) a za okolností a postupů, které jsou definovány předem. Systematické hodnocení bývá prováděno písemně s následným založením do osobní složky. **Nesystematické hodnocení** je prováděno nahodile, přičemž postupy, kritéria nebo metody hodnocení nejsou předem definované. Ve většině případech se jedná o podání zpětné vazby ohledně chování jedince. Systematické a nesystematické hodnocení pracovníků lze přirovnat k formálnímu a neformální hodnocení pracovníků dle Koubka (2011). Dále Pilařová (2008, s. 12) uvádí **hodnocení kompetencí**, které je zaměřeno na vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a postoje pracovníka. Je realizováno obvykle 1x ročně, přičemž ovlivňuje kariérní postup a rozvoj pracovníka společně s pevnou složkou jeho mzdy.

Hroník (2006, s. 20) tvrdí, že pro efektivnost hodnocení je nutné se zaměřit na tři oblasti, kterými jsou vstup, výstup a proces. **Výstupem** se rozumí konkrétní výsledky pracovníka, které jsou měřitelné. Hodnocení výstupu lze rozdělit na přímé hodnocení výstupu, za který považujeme číselně měřitelný výsledek pracovníka (obrat, počet zakázek apod.), a dále na nepřímé hodnocení výstupu, které může být prováděno prostřednictvím stupnic. **Vstupem** rozumíme vše, co je pracovník do své práce ochoten vložit, přičemž především se jedná o kompetence či zkušenosti. A hodnocení **procesu** spočívá ve zhodnocení přístupu, který má pracovníků vůči jeho povinnostem, úkolům, jak se na pracovišti chová apod.

#### 2.4.1 Kritéria hodnocení

Pilařová (2008, s. 41-42) definuje kritéria hodnocení takto: „*Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.*“ Znamená to, že je nutné

sledovat pracovní cíle jedince společně s výsledky práce (např. splnění termínu, počet zakázek, počet vyrobených kusů apod.) a zároveň cestu, kterou bylo těchto výsledků dosaženo (kompetence pracovníka). Je tedy třeba zajistit soulad mezi dosažením dobrých výsledků a použitím správného způsobu k jejich dosažení.

Aby byla kritéria vhodně nastavena, musí být přiměřena konkrétní pracovní pozici a povaze práce. Koubek (2011, s. 128-129) ve své knize řadí kritéria do čtyř kategorií, kterými jsou výsledky práce, pracovní chování, sociální chování a nakonec dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. Pod kategorií výsledky práce si lze představit množství práce, kvalitu práce, odpadovost, množství obslužených zákazníků a spokojených zákazníků, množství reklamací apod. Kategorie pracovní chování představuje ochotu přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, vedení potřebných záznamů, docházka, podávání návrhů apod. Kategorie sociální chování se zaměřuje na ochotu spolupracovat, jednání s lidmi, vztahy ke kolegům a k zákazníkům, chování k nadřízeným či podřízeným a styl vedení lidí. Poslední kategorií jsou dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti, které představují mimo jiné znalost práce, dovednosti, vzdělání, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, vytrvalost, loajalitu, tvořivost, smysl pro odpovědnost a další.

Bělohlávek (2008, s. 61-62) poukazuje na to, že kritéria kategorie dovednosti, znalosti, potřeby a vlastností, které podrobněji popisuje Koubek (2011), mohou být subjektivní. Měla by se odrážet na výsledném hodnocení, ale neměla by mít vyšší váhu než kritéria objektivní. Hodnocení by pak mohlo být zkresleno subjektivním názorem vedoucího na jeho pracovníky. Nemusí se mu zamlouvat způsob jednání pracovníků, může být moc přísný nebo si vybudovat antipatii k některým pracovníkům. Potom by hodnocení nebylo spravedlivé, a proto je nutné správně zkombinovat jak objektivní, tak subjektivní kritéria hodnocení.

Koubek (2011, s. 129) dále uvádí, že je třeba si stanovit požadovaný výkon (výsledek), určitou úroveň či normy. Je také zapotřebí přihlídnout k tomu, že pracovní výkon může být ovlivněn i jinými faktory, které sám pracovník neovlivní. Těmito faktory může být například nedostatek spolupráce ze strany kolegů, vybavení, které není vyhovující pro konkrétní práci, přetížení pracovníka, nevhodné pracovní podmínky na pracovišti apod.

## 2.4.2 Postup hodnocení

Koubek (2011, s. 130) řadí hodnocení pracovníků do tří období, přičemž každé období má několik dalších fází.

První období, kterým začíná hodnocení pracovníků, se nazývá **přípravné období** a dělí se dále do čtyř fází. V první fázi je nutné stanovit předmět hodnocení společně s pravidly, postupy a vytvořením hodnotícího formuláře. Následně ve druhé fázi přípravného období probíhá analýza pracovních míst, na základě které si vedoucí pracovníci utvoří představu o výkonech na určitých pracovních pozicích a o potencionálním zlepšení těchto výkonů. Následuje třetí fáze, při které probíhá formulace kritérií výkonu, požadavků a norem. Také je stanovena metoda hodnocení společně s klasifikací, prostřednictvím které lze rozlišit úroveň pracovního výkonu. Poslední fází přípravného období je uvědomění pracovníků o nastávajícím hodnocení společně s účelem hodnocení, nastavenými kritérii a normami.

Druhé období je **období získávání informací** a je rozděleno do dvou fází. V první fázi probíhá sběr informací prostřednictvím pozorování pracovníků při práci a zjišťování výsledků jejich práce. Také je třeba určit pracovníka, který je oprávněn sbírat tyto informace a provádět hodnocení jako takové. Následuje druhá fáze, která spočívá v pořizování veškeré dokumentace o pracovním výkonu pracovníka. Na tuto fázi je kladen velký důraz, neboť všechny záznamy jsou ukládány a je možné se k nim později vrátit v případě řešení konfliktu či sporu.

Třetím a posledním obdobím je **vyhodnocování informací o pracovním výkonu**, toto období se dále člení do tří fází. Nejprve probíhá vyhodnocení pracovního výkonu hodnoceného pracovníka spolu s jeho chováním a vlastnostmi. Tyto výsledky jsou dále porovnávány s požadavky, normami výkonu a očekávanými výsledky, které byly předem stanoveny. V druhé fázi probíhá rozhovor s hodnoceným pracovníkem, při kterém jsou pracovníkovi sděleny výsledky hodnocení a případná rozhodnutí, přičemž by měl rozhovor probíhat spíše v pozitivním duchu s uplatněním kritiky. V poslední fázi je sledován výkon pracovníka, jeho možné zlepšení a také je posouzeno, zda hodnocení bylo efektivní či nikoliv (Koubek, 2011, s. 131).

### **2.4.3 Metody hodnocení**

#### **Metoda zařazování**

Principem Metody zařazování je dle Pilařové (2008, s. 31) seřazení hodnocených pracovníků od nejlepšího po nejhorší. Pracovníci jsou seřazeni podle předem daného kritéria a jsou jim přiřazeny skupiny (např. A = nadprůměrný výkon, B = průměrný výkon, C = podprůměrný výkon). Tato metoda může pracovníky motivovat k lepším pracovním výkonům. Nejlepším pracovníkům (v tomto případě skupině A) může například vyplatit větší procentuální část bonusů, zvýšit základní mzdu nebo nabídnout místo v konkurzu na vyšší pozici. Tímto způsobem může organizace podporovat soupeření mezi pracovníky, což může být ve finále pro pracovníky skupiny B a C i demotivující. Tato metoda je vhodná v organizaci s menším počtem zaměstnanců (hranice 15 osob). S vyšším počtem zaměstnanců ztrácí metoda zařazování smysl a není možné provést správné hodnocení.

#### **Metoda párového srovnávání**

Metodu párového srovnávání shledává Hroník (2006, s. 48) velmi podobnou předchozí metodě zařazování. Všichni pracovníci z dané skupiny jsou vzájemně porovnáváni na základě jejich pracovních výkonů, úspěchů a kompetencí. Pracovník, který „zvítězí“ v porovnání s dalším pracovníkem, obdrží jeden bod. Po porovnání všech pracovníků jsou body sečteny a je určeno finální pořadí (Pilařová, 2008, s. 32). V této metody je tedy možné srovnat každého pracovníka s každým dalším pracovníkem a je vhodné ji využívat například v případě, kdy jsou pracovníci porovnáváni v konkrétní kompetenci.

#### **Metoda kritických událostí**

V průběhu vykonávání činností pracovníků jsou sledovány a zapisovány kritické události. Může se jednat o velmi úspěšné, často vyskytované či velmi neúspěšné situace. Principem této metody je výčet jak pozitivních, tak negativních záznamů pracovníka, což může ve výsledku vést k jeho rozvoji. Je také třeba, aby existovala, v případě této metody hodnocení, návaznost na systém odměňování, rozvojový či kariéerní plán pracovníků (Pilařová, 2008, s. 33).

## **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je jedna z nejčastějších metod a součástí hodnocení pracovníků. V organizacích jsou hodnotitelé na hodnocení připravováni a školeni, aby byli schopni hodnotící rozhovor vést. Tento rozhovor je předem připravený a probíhá podle definovaných otázek, postupů, způsobu průběhu rozhovoru apod. (Pilařová, 2008, s. 33).

Bělohlávek (2008, s. 63-64) uvádí několik zásad pro správný průběh hodnotícího rozhovoru. Před začátkem rozhovoru je třeba, aby se hodnotitel i hodnocený pracovník připravili, k čemuž může posloužit hodnotící formulář (dotazník). Hodnotitel si připraví otázky a skutečnosti, které chce s hodnoceným pracovníkem prodiskutovat. Pro správný průběh rozhovoru je potřeba zajistit klidnou místnost, ve které nebudou po celou dobu rozhovoru rušeni.

Na začátek rozhovoru je vhodné ujistit hodnoceného pracovníka, že hodnocení bude probíhat v pozitivním světle, a že není třeba se obávat. Následuje několik otázek ohledně práce hodnoceného, konkrétně kolik času práci věnuje, zda má nějaké problémy apod. Dále hodnotitel začíná výčtem pozitivních výsledků práce hodnoceného pracovníka. Je vhodné zmínit i skutečnosti, které se mohou zdát běžné. Hodnocený pracovník tak nabude pocitu, že jeho práce a úspěchy nezůstanou nepovšimnuty.

Následuje méně příjemná část, kterou je sdělení negativních skutečností. Důležité je každou negativní připomínku podložit konkrétními fakty, což vyžaduje pečlivou přípravu. Také je třeba dbát na to, aby výsledky hodnoceného pracovníka nebyly srovnávány s výsledky ostatních pracovníků, což by mohlo mít za následek narušení atmosféry na pracovišti. Na závěr rozhovoru by měl být podán návrh na zlepšení výkonu pracovníka, eliminaci nedostatků při výkonu práce, popřípadě by měly být stanoveny cíle na následující období. Výstup z hodnocení je nesmírně důležitý, jelikož bez konkrétního výstupu postrádá hodnocení smysl pro obě strany (Bělohlávek, 2008, s. 64).

## **Hodnocení v 360 °**

Bělohlávek (2008, s. 61) uvádí, že metoda hodnocení v 360 ° slouží k zachycení názorů několika zdrojů na pracovní výkon jedince. Pracovní výkon posuzuje jak sám jedinec, tak jeho podřízení pracovníci, nadřízení pracovníci a kolegové na stejné úrovni.

Hodnocení spolupracovníků je anonymní a hodnocený pracovník se dozví pouze celkový výsledek.

Výhodou této metody hodnocení je zařazení vlastního pohledu hodnoceného pracovníka, také jsou zapojeny ostatní pracovníci na různých stupních a hodnocenému pracovníkovi se dostane zpětné vazby i od svých kolegů (Armstrong, 2011, s. 129).

#### **2.4.4 Chyby v hodnocení**

Hodnocení pracovníků je velmi komplexní oblast, ve které je nutné nastavit jednoznačná kritéria, zvolit vhodnou metodu hodnocení a provázat systém hodnocení s dalšími personálními činnostmi. Nicméně přestože může být hodnocení perfektně nastavené, do procesu po každé vstupuje člověk (hodnotitel a hodnocený). A lidé mají, a vždy budou mít, subjektivní pohled na konkrétní skutečnosti.

Pilařová (2008, s. 91-95) ve své knize rozlišuje tři druhy chyb, které mohou nastat v procesu hodnocení pracovníků:

- chyby způsobené nesprávnou interpretací,
- chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele,
- chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce.

**Chyby způsobené nesprávnou interpretací** nastávají ve chvíli, kdy jedinec (hodnocený pracovník) není schopen z jakýchkoliv důvodů přijmout informaci tak, jak je mu sdělena. Jedná se například o neschopnost naslouchat, nepřijímání názorů druhého člověka, nesoustředěnost v průběhu konverzace, vztahovačnost apod.

**Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele** nastávají v okamžik, kdy je hodnotitel v určitém psychickém rozpoložení, které ovlivňuje průběh hodnocení. Hodnotitel může mít dobrou náladu, hodnocení je tedy příjemnější, nebo špatnou náladu, kdy hodnocení může působit negativně. Tak či onak, hodnocení je příliš subjektivní.

**Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce** je možné eliminovat, pokud si jich je hodnotitel vědom. Těchto chyb se hodnotitel dopouští, protože je ovlivněn svými zkušenostmi a hodnotami. V případě, že si je hodnotitel vědom těchto chyb, je možné

je v průběhu hodnocení kontrolovat či dokonce eliminovat. Pilařová (2008, s. 92-95) uvádí několik příkladů chyb způsobených osobností a úrovní sociální percepce:

- Osobní vztah s hodnoceným – průběh hodnocení je ovlivněn vztahem mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem, přičemž tento vztah může být pozitivní či negativní. Hodnotitel poté hodnotí jemu sympatičtějšího pracovníka lépe než pracovníka méně sympatického.
- Chyba mírnost-přísnost – hodnotitelé hodnotí své pracovníky příliš mírně, jelikož chtějí udržet příjemnou atmosféru na pracovišti. Nebo naopak má hodnotitel tendenci hodnotit pracovníky příliš přísně, protože hledí na cíle firmy, výsledky a chce pracovníka motivovat k vyššímu výkonu.
- Neoprávněná generalizace – kdy jsou ojedinělé situace či projevy hodnoceny jako běžné, obecné.
- Haló efekt – ke kterému dochází v případě, kdy je hodnotitel ovlivněn dominantní vlastností hodnoceného pracovníka.
- Chyba kontrastu – nastává, když má hodnotitel tendenci porovnávat hodnoceného pracovníka se sebou samým, se svými výkony a kompetencí, přičemž by tyto aspekty měly být srovnávány pouze s požadavky na konkrétní pracovní pozici.
- Logická chyba – nastává v případě, kdy si hodnotitel spojí s určitou vlastností či dovedností pracovníka další fakta, která s těmito nesouvisí.
- Tendence k průměrnosti – je situace, kdy má hodnotitel tendenci hodnotit všechny pracovníky stejně bez rozdílu.
- Fráze – neříkají nic věcného a hodnocení poté ztrácí smysl.
- Efekt nedávnosti – hodnotitel je ovlivněn situacemi a chováním jedince, které nastaly v nedávné době.
- Předsudky o určitých skupinách lidí – též mohou ovlivňovat průběh hodnocení.
- Projekce – znamená, že hodnotitel své chyby a vlastností promítá do hodnoceného pracovníka a klade na ně větší důraz.
- Konformita – hodnotitel se snaží vyhovět druhým a hodnocení pracovníků probíhá podle představ hodnoceného nebo nadřízeného pracovníka.
- Atribuční chyby – těchto chyb se hodnotitel dopouští, pokud si nesprávně vysvětluje určité chování hodnoceného pracovníka.

V procesu hodnocení pracovníků se může vyskytnout mnoho chyb, proto by hodnocení nemělo být bráno na lehkou váhu a neměl by ho dělat kdokoliv bez náležitého školení. Hodnocení je považováno za účinný motivační nástroj, musí být ale správně nastavená kritéria a s hodnocením by měl být provázán systém odměňování, kariérní plán či vzdělávací program. Jak poznamenal Hroník (2006, s. 17), hodnocení pracovníků zaujímá střed těchto dílčích činností, jelikož jeho výstupy se odrážejí v odměňování i v dalším rozvoji. Hodnocení by dále měl vést zaškolený pracovník, aby nedocházelo k častým chybám, které jsou zmíněny výše. Je tedy třeba hodnocení pracovníků vnímat komplexně, aby se z motivačního nástroje nestal nástroj, který pracovníky naopak demotivuje.

## **2.5 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je další účinný motivační nástroj, který je ale velmi komplikovaný. Pokud je systém odměňování nastaven správně a je přijatelný ze strany zaměstnavatele i ze strany zaměstnance, lze jeho prostřednictvím docílit zvýšení produktivity pracovníků a zároveň kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti. Obecně si lidé pod pojmem odměňování pracovníků představují finanční odměnu – mzdu či plat, v moderní personalistice se však uvažuje komplexněji a je zde kladen důraz i na ostatní oblasti (Koubek, 2011, s. 156).

Kocianová (2010, s. 161) tvrdí, že odměňování pracovníků je kompenzací za jejich odvedenou práci a ovlivňuje i množství a kvalitu práce budoucí. Podobně jako uvádí Koubek (2011), zahrnuje Kocianová (2010, s. 161) do odměňování pracovníků mzdu či plat, ale také peněžní či nepeněžní odměny.

Do odměňování pracovníků je dle Koubka (2011, s. 156) možné zahrnout také:

- zaměstnanecké výhody (převážně nepeněžní),
- povýšení pracovníka,
- odvody za zdravotní a sociální pojištění pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání,
- pověření významnými úkoly,
- pověření vedením lidí,
- přátelské vztahy na pracovišti,



- příjemný styl vedení lidí,
- příznivější pracovní podmínky apod.

Práce se nejprve zaměřuje na finanční odměňování, které plní několik důležitých funkcí, především se jedná o motivaci pracovníka, udržení pracovníka ve firmě, podpora produktivity pracovníka a v neposlední řadě zajištění spravedlnosti. Aby byl systém finančního ohodnocení nastaven správně, je nezbytné, aby mzda odpovídala náročnosti konkrétních pracovních pozic a výsledkům, kterých pracovníci dosahují (Urban, 2017, s. 116).

Urban (2017, s. 116-118) dále uvádí, že finanční odměňování má několik forem:

- **Základní (pevná) mzda**, která může být tarifní nebo smluvní. Výše základní mzdy se váže na tržní ohodnocení různých profesí, přičemž se zohledňuje jejich ekonomický přínos, nároky a požadavky. Dále je též zohledněn dlouhodobý výkon pracovníka, jeho zkušenosti nebo schopnosti. Koubek (2011, s. 165) člení základní mzdové formy na: časovou základní mzdu/plat, úkolovou mzdu, podílovou (provizní) mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, programová mzda apod.), mzdu/plat za znalosti a dovednosti a mzdu/plat za přínos.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance**, jejímž cílem je motivace pracovníků ke zvýšení jejich schopností a kvalifikace, současně také stabilizuje dlouhodobě výkonné pracovníky podniku. Výše této odměny může být stanovena jako absolutní částka či jako procentuální podíl základního platu s tím, že podnik většinou stanoví, jaké maximální výše může tato částka či podíl dosáhnout. Odměna může být pracovníkům vyplácena ve formě nadtarifní složky základní mzdy, vyšší mzdy v rámci mzdového intervalu nebo osobního ohodnocení.
- **Pohyblivá (výkonová) složka mzdy** je opět určena k motivaci pracovníků k vyšším pracovním výkonům a produktivitě. Může být vyplácena jako úkolová či akordní mzda, mzda za pracovní výkon, odměna za zlepšovací návrhy, podíl na dosaženém výkonu, podíl na zisku podniku, zaměstnanecké akcie apod. Pohyblivá složka mzdy je vázána na pracovní výkon pracovníka, pracovní skupiny či celého podniku. Aby splnila účel, tedy motivovala

pracovníky, musí být provázána s konkrétními výsledky, které jsou předem stanoveny, a které může pracovník ovlivnit.

- **Mzdové příplatky**, které jsou vypláceny v případě mimořádných podmínek práce či pracovního místa, které v důsledku vyžadují zvýšené nároky na pracovníky.
- **Zaměstnanecké výhody finanční povahy**

Zákoník práce, konkrétně zákon č. 262/2006 Sb. § 109 odst. 2 definuje mzdu takto: *„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*.

Plat dále upravuje opět zákon č. 262/2006 Sb. § 109 odst. 3 takto: *„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je a) stát, b) územní samosprávný celek, c) státní fond.“*.

Také je vhodné zmínit pojem **minimální mzda**, kterou upravuje zákon č. 262/2006 Sb. §111 odst. 1 následovně: *„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle §3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“*. Přičemž minimální mzda v roce 2022 činí 16 200 Kč hrubého (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Kocianová (2010, s. 160) dále uvedla další požadavky, které by měl systém odměňování pracovníků splňovat: zvýšení zájmu o zaměstnání pro nové uchazeče, udržení stávajících pracovníků, jejich spravedlivé odměňování za jejich výsledky, věrnost a zkušenosti, posílení konkurenceschopnosti na trhu, přímý účinek na motivaci pracovníků apod.

### **2.5.1 Zaměstnanecké výhody**

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody takto: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují*

*také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“*

Důvodů, proč vytvářet a poskytovat zaměstnanecké výhody, je několik. S poskytnutím lákavého souboru výhod pro zaměstnance podnik získá nové pracovníky a udrží si ty stávající. Mimo jiné také prostřednictvím zaměstnaneckých výhod uspokojuje potřeby svých pracovníků, podporuje jejich loajalitu vůči podniku a v neposlední řadě poskytuje daňově zvýhodněné způsoby odměny.

Kocianová (2010, s. 164) podotýká, že zaměstnanecké výhody nepůsobí přímo na motivaci pracovníka a na jeho výkon. Ovlivňují ale přístup pracovníka k organizaci a jeho spokojenost.

Armstrong (2007, s. 595) rozděluje zaměstnanecké výhody do několika kategorií, kterými jsou:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové, životní pojištění,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na zboží a služby vyráběné či poskytované podnikem,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry, finanční poradenství, posilovny, rekreační zařízení,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody zvyšující životní úroveň pracovníků – stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony, kreditní karty apod.,
- nehmotné výhody – přednosti a charakter podniku, ve kterém je pracovník zaměstnaný, a které působí příznivě na jeho pracovní život.

Armstrong (2007, s. 596) dále zmiňuje tak zvaný „**Kafeteria systém**“, který funguje na principu stanovení peněžního limitu, v rámci kterého si mohou pracovníci zvolit svůj soubor výhod, které pro ně budou nejatraktivnější. Tento systém bývá také nazýván „pružný systém“, pracovníci mají totiž možnost přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami. Buď si mohou část z peněžní odměny převést na své

zaměstnanecké výhody či naopak. V systému se nachází také položky, které nejsou flexibilní a musí v systému zůstat (např. nemocenské dávky).

## **2.6 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je jednou z výzkumných metod, které jsou nejčastěji používány v sociologii. Dotazník lze popsat jako formulář, který je určen respondentovi, přičemž obsahem tohoto formuláře jsou otázky a možnosti odpovědí, případně je zde i prostor pro spontánní odpověď (Chráska, 2016, s. 45). Giddens (2013, s. 329) uvádí, že lze využívat dva typy dotazníků. První typ je standardizovaný dotazník, ve kterém je na výběr z několika stanovených odpovědí. Výhodou tohoto typu dotazníku je snadnější porovnávání a vyhodnocení, na druhou stranu je ale vyhodnocení omezenější a méně podrobné. Druhým typem je dotazník s otevřenými otázkami, ve kterém mají respondenti možnost vyjádřit své názory vlastními slovy. Dotazník tedy poskytuje více informací, ovšem vyhodnocení je časově náročnější a porovnávání odpovědí bývá obtížnější. Aby dotazník splnil svůj účel, měly by být otázky formulovány výstižně, stručně a měly by být logicky seřazeny.

## **2.7 Autorská diskuse**

Výše zpracovaná teoretická část bakalářské práce (teoretická východiska) se zaměřila na motivaci a stimulaci pracovníků, dále na hodnocení pracovníků, a jaký smysl pro firmu tyto dílčí oblasti řízení lidských zdrojů mají. Z práce jednoznačně vyplývá, že pro firmu mají tyto oblasti obrovský význam.

Pro firmu jsou stěžejní dobré ekonomické výsledky a udržení dobrého jména firmy na trhu. K tomu je nutné, aby pracovníci odváděli dobrý pracovní výkon, aby byli produktivní, a aby pracovali efektivně. Těchto výstupů je možné docílit prostřednictvím správného nastavení motivačních nástrojů a systému hodnocení, které pracovníky stimulují k právě vyššímu pracovnímu výkonu a produktivitě. Mimo jiné mají za následek i příjemnou atmosféru na pracovišti a mezilidské vztahy, které též vedou ke spokojenosti pracovníků a tím i k lepším výsledkům.

Z výše uvedeného vyplývá, že velmi účinným motivačním nástrojem je hodnocení pracovníků, jehož funkce není již pouze kontrolní. Za předpokladu, že systém hodnocení je správně nastaven, což obnáší mimo jiné nastavení vhodných kritérií pro hodnocení,

provázanost hodnocení a také správný způsob vedení hodnocení, stává se prostředkem k vyšší motivaci pracovníků, lepších pracovních výkonů, upevňování vztahů apod.

V následující části práce je tedy třeba charakterizovat zkoumanou firmu s důrazem na proces hodnocení pracovníků a stimulační nástroje. A dále prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, zda je hodnocení pracovníků efektivní a splňuje svůj účel, stejně tak zjistit, zda jsou stávající stimulační nástroje nastaveny správně, aby mohly plnit též svůj účel a přispívat tím k motivaci a lepšímu výkonu pracovníků.

## **3 Cíle práce a metodika**

### **3.1 Cíle práce**

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

Dílčími cíli práce jsou:

- posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku,
- výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy,
- závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

### **3.2 Metodika**

Aby bylo možné splnit výše uvedené cíle práce, je třeba provést konkrétní metodické postupy. Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení soukromé firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému.

Pro zpracování praktické části práce je nejprve zvolen subjekt výzkumu, kterým byla vybrána akciová společnost LIKO-S a.s. (dále jen LIKO-S). Na základě pozorování a studia přístupných dokumentů firmy je pak podrobněji popsán systém hodnocení pracovníků spolu s dalšími stimulačními nástroji. Následně je uskutečněno terénní šetření formou rozhovorů s řadovými pracovníky firmy. Na základě terénního šetření jsou stanoveny hypotézy, které jsou výzkumem a vyhodnocením ověřeny, přičemž výsledkem je potvrzení či odmítnutí hypotézy. Dále je na základě terénního šetření sestaven i dotazník, jehož účel je zjištění postojů pracovníků k systému hodnocení, odměňování, motivaci, benefitům a komunikaci ve firmě. Dotazníkové šetření je následně vyhodnoceno a použito pro ověření stanovených hypotéz. Výsledky dotazníkového šetření slouží dále k posouzení účinnosti stimulačních nástrojů, přičemž jsou zjištěny i další skutečnosti. Na základě šetření a poznatků

z teoretických východisek jsou na závěr navržena doporučení na opatření, která mohou vést ke zlepšení a zefektivnění dílčích personálních činností a spokojenosti pracovníků.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení zkoumané firmy

#### 4.1.1 Charakteristika firmy LIKO-S

Firma LIKO-S je česká výrobní a stavební firma, která sídlí ve Slavkově u Brna a jejím zakladatelem je pan Libor Musil. Společnost je postavena na rodinných základech a na chodu této společnosti se podílí již dvě generace.

Společnost LIKO-S je součástí holdingové společnosti LIKO-S holding a.s. a je rozdělena do dvou divizí. První je divize Interiéry, která je na trhu téměř 30 let a dodává montované systémy pro tvorbu vnitřního prostoru staveb – představitelné a posuvné interiérové příčky, akustická řešení, interaktivní stěny apod. Druhou divizí jsou Živé stavby, které se zaměřují na ekologické systémy živých fasád, zelených střech a dalších možností ozeleňování budov.

#### Obrázek 3 - Logo společnosti LIKO-S



Zdroj: Liko-s.cz

#### 4.1.2 Firemní filozofie

Společnost LIKO-S uvádí svou firemní filozofii v sedmi bodech:

- Věříme, že nejlepší je být nejlepší
- Věříme v důležitost detailů
- Věříme v individuality
- Věříme v nejvyšší kvalitu produktů a služeb
- Věříme v inovaci, a to i za cenu chyb
- Věříme v důležitost neformálnosti komunikace
- Věříme v růst a zisk s radostí



### **Věříme, že nejlepší je být nejlepší**

Dle tohoto bodu je důležité si uvědomit, že přestože každý rád vyhrává, je třeba se smířit i s prohrou. Z prohry je třeba se poučit a pokračovat dál. Firma si zakládá také na poctivosti a čistotě jednání. V obchodě se firma řídí těmito atributy – serióznost, korektnost a solidnost.

### **Věříme v důležitost detailu**

Firma věří, že detail je základním stavebním kamenem kvality. V dnešní době všichni usilují o nejlepší výrobky či služby, proto může být sebemenší detail rozhodující. Je tedy nutné klást důraz i na detaily nesouvisející s činností firmy – chování pracovníků, zdravení, představení se, způsob mluvy či psané komunikace, formálnost a upravenost oblečení. Z toho důvodu má firma zavedený vlastní dress code a také firemní značku oblečení LIKO-Style.

### **Věříme v individuality**

Smyslem tohoto bodu firemní filozofie je poukázat na důležitost odlišnosti, která je nutná ke zviditelnění firmy. Je třeba, aby nebyla odlišná pouze firma a její výrobky či služby, ale i pracovníci, kteří firmu reprezentují. Tento úkol náleží především vedoucím pracovníkům, kteří mají své podřízené pracovníky motivovat a udávat jim směr.

### **Věříme v nejvyšší kvalitu produktů a služeb**

Aby firma zanechala ve svých zákaznících dobrý odkaz, který je přiměje se vrátit a s firmou opět spolupracovat, je třeba ukázat svou angažovanost. To znamená být aktivní, vymýšlet vlastní řešení a daný závazek považovat za svůj.

### **Věříme v inovaci, a to i za cenu chyb**

Inovace ve firmě spočívá v přijímání nových lidí, zkoušení nových postupů, zlepšování technologie a vybavení, vymýšlení nových produktů a marketingu. V dnešní době je proces inovace zbrzděn vybavenými kanceláři, moderními výrobními provozy, vybavením apod. Proto inovace není tak naléhavá a není otázkou přežití firmy. Je ale důležité, aby byli pracovníci aktivní, kreativní a optimističtí i ohledně nových inovací a postupů.

## **Věříme v důležitost neformálnosti komunikace**

Vzhledem k tomu, že komunikace ve firmě probíhá každý den a po celý den, je třeba si určit jistou míru neformálnosti, která je velkým pomocníkem při navození přátelské atmosféry, která následně vede k vyšší pohodě a produktivitě pracovníků. Jako hlavní formy neformální komunikace jsou vyzdvíženy: vstřícnost, soudržnost a kooperace.

## **Věříme v růst a zisk s radostí**

Míra zisku se v hodnocení každého roku stává měřítkem úspěchu. Zisk není důležitý pouze pro firmu jako takovou, ale i pro všechny pracovníky, kteří jsou odměňováni právě ze zisku. Čím vyšší zisk, tím více peněz pro pracovníky. Každý je tedy ve finále motivován vytvářet zakázky a pracovat, jak nejlépe může, aby byl zisk co nejvyšší.

### **4.1.3 Historie firmy**

Firma LIKO-S vznikla v roce 1992 pod původním názvem AUDO Rockfon s.r.o. ve staré hale na okraji Slavkova u Brna. Dle oficiálních webových stránek firmy LIKO-S (2022) patřily mezi první zakázky akustické podhledy, které byly v roce 1992 montovány jako první ve střední Evropě. Podmínky byly zprvu velmi nepříznivé, hlavně z hlediska teploty ve staré hale, která v létě přesahovala 50 stupňů Celsia a v zimě padala pod bod mrazu.

V roce 1995 odstartovala firma AUDO Rockfon s.r.o. trh s příchkami, a to nainstalováním první systémové přičky v Evropě. Brzy na to se začala měnit i organizační struktura firmy a byl zaveden princip střediskového hospodaření. Vzniklo tedy několik menších ekonomických subjektů, které zodpovídaly samy za sebe.

Po několika letech se firma přejmenovala a vznikl současný název LIKO-S. Význam tohoto názvu je následující: **LI** – Libor, **KO** – Kovovýroba, **S** – Slavkov. Téhož roku vyšlo první číslo firemního časopisu Likosáček, který vychází dodnes. V následujících letech proběhla realizace prvního tzv. vestavku ve ŠKODA AUTO, dále byla zaregistrována ochranná známka Živé stavby a následně i postavena první živá stavba. Brzy na to byl dokončen přerod na akciovou společnost. Během let byly otevírány pobočky v Evropě (Slovensko, Maďarsko) i v Asii (Indie).

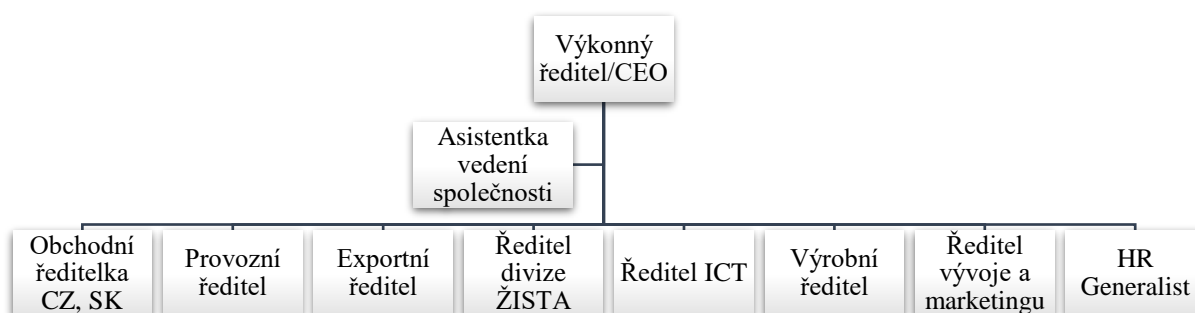
Následujících několik let se firma stále rozvíjela, do rodinné firmy nastoupila další generace a v roce 2021 proběhla generační výměna ve vedení, a to z otce na syna.

#### 4.1.4 Organizační struktura firmy

Firma LIKO-S je součástí holdingové společnosti LIKO-S holding a.s., která v současné době zaměstnává přibližně 250 lidí ve 4 zemích světa – v České republice, na Slovensku, v Maďarsku a v Indii. Mezi dceřiné společnosti firmy LIKO-S holding a.s. patří dále: LIKO-S s.r.o. (SK), LIKO-S Kft. (HU), LIKO-S Ltd. (IND), LIKO-S industry a.s., LIKO-S estate s.r.o. a SLAFPARK s.r.o.

Bakalářská práce se nadále věnuje pouze společnosti LIKO-S a.s. v České republice, která je rozdělena do dvou divizí – Interiéry a Živé stavby – a následně do středisek, která jsou ekonomicky samostatná. Pro práci byla vybrána divize Interiéry. Pro přiblížení hierarchie vztahů ve společnosti je nastíněna organizační struktura vrcholového vedení společnosti LIKO-S.

**Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti LIKO-S**



Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

#### 4.1.5 Hodnocení zaměstnanců vedením firmy LIKO-S

Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně jednou ročně, a to prostřednictvím hodnotícího formuláře a následně hodnotícího rozhovoru, kterého se účastní pracovník a jeho nadřízený. Vedle tohoto ročního hodnocení probíhá každé čtvrtletí hodnocení dílčích cílů, které se předem stanoví v rámci ročního hodnocení.

## Hodnotící formulář

Součástí pravidelného hodnocení je hodnotící formulář. Tento formulář slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor, který následuje. Jak už bylo zmíněno výše, hodnocení pracovníka probíhá jednou ročně, přičemž každé čtvrtletí probíhá hodnocení dílčích cílů. Nadřízený pracovník každý rok vyplní formulář, ve kterém hodnotí svého podřízeného pracovníka z několika hledisek. Formulář musí obsahovat jméno hodnoceného, jeho pracovní pozici, jméno hodnotitele, hodnocené období, číslo týmu a datum. Po zaznamenání těchto údajů pokračuje hodnotitel výčtem úspěchů hodnoceného pracovníka.

### Obrázek 5 - Hodnotící formulář – úvod



#### ROČNÍ HODNOCENÍ

Jméno hodnoceného:

Hodnocené období:

Pozice:

Tým:

Připravil:

Datum:

1. Popište **tři úspěchy** hodnoceného během posledního roku. Hodnocený запиše své úspěchy, hodnotitel запиše, co se podle něj hodnocenému podařilo.

a)

b)

c)

Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

Dále ohodnotí body 1–5 (přičemž 5 je maximum bodů) několik oblastí, kterými jsou:

1. odborné dovednosti,
2. znalost produktů,
3. výkonnost,
4. jednání se zákazníky a dodavateli,
5. komunikace uvnitř firmy,
6. řešení problémů,
7. kreativita a inovace,
8. schopnost přizpůsobit se a reakce na zpětnou vazbu,
9. závazná angažovanost,

10. spolehlivost,
11. sebe prezentace a pořádek,
12. zaměření na detail,
13. self-starting a iniciativa,
14. seberozvoj,
15. manažerské dovednosti a motivace týmu (vyplňuje pouze pracovník zastávající vedoucí pozici).

**Obrázek 6 - Hodnotící formulář – bodování**

<b>výkonnost</b> dosahuje výsledků a kritérií, které jsou očekávány, aktivně se zajímá o zpětnou vazbu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>jednání se zákazníky a dodavateli</b> jednání ukončuje tak, aby výstupy byly prospěšné pro obě strany, buduje dlouhodobé vztahy, u zákazníků přebírá iniciativu za další jednání, u dodavatelů dbá o kvalitu a cenu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>komunikace uvnitř firmy</b> je profesionální zajímá se o práci spolupracovníků	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

Dále se formulář zaměřuje na silné stránky pracovníka. Na závěr hodnocení pracovník navrhne několik dílčích cílů pro následující období. Alespoň jeden cíl zaměřený na osobnostní rozvoj a alespoň jeden cíl zaměřený na pracovní oblast. Hodnotící formulář je ukončen souhlasem hodnoceného pracovníka, podpisy nadřízeného i podřízeného (hodnoceného) pracovníka a datem.

## Obrázek 7 - Hodnotící formulář – silné stránky a cíle

3. Napište **tři silné stránky** hodnoceného. Hodnocený zapíše, v čem je silný a konkrétní případy, jak tyto silné stránky uplatňuje ve své profesi. Hodnotitel zapíše, jaké silné stránky hodnoceného vnímá.

a)

---

b)

---

c)

---

4. Vyplní pouze hodnocený:

Navrhněte své cíle pro příští období, uveďte, jaký budou mít pro vás a firmu přínos.

a) alespoň 1 cíl v oblasti osobního rozvoje (v čem se chcete zlepšit)

---

---

b) alespoň 1 cíl v oblasti pracovní (čeho chcete dosáhnout, co chcete zlepšit)

---

---

Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

Součástí hodnocení a hodnotících formulářů je také sebehodnocení zaměstnance. Hodnocený pracovník vyplňuje formulář totožný s formulářem hodnotitele. Po zaznamenání všech údajů do formulářů oběma pracovníky následuje hodnotící rozhovor.

Současně s ročním hodnocením pracovníka jsou zaznamenávány dílčí cíle, které se poté vyhodnocují každé čtvrtletí. Tyto cíle jsou zaznamenány jak v ročním hodnotícím formuláři, tak v samostatném formuláři („Roční hodnocení – cíle“), kde jsou konkrétní cíle popsány podrobněji.

## Obrázek 8 - Roční hodnocení – cíle



### ROČNÍ HODNOCENÍ – CÍLE

Jméno zaměstnance:

Období plnění cílů:

Navrhněte v tandemu pro další období:

- minimálně **1 osobní cíl (v čem se chcete zlepšit)** společně s akčním plánem pro jeho dosažení.
- **3-5 pracovní cíle (čeho chcete dosáhnout, co chcete zlepšit)** společně s akčním plánem pro jejich dosažení

Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

V tomto formuláři navrhne hodnocený pracovník cíle na další období, tedy na další rok. Měl by být stanoven osobnostní cíl (v čem se chce pracovník zlepšit) společně s akčním plánem pro jeho dosažení a dále nejlépe 3–5 pracovních cílů (čeho chce pracovník dosáhnout) opět společně s akčním plánem pro jejich dosažení.

## Obrázek 9 - Akční plán a kontrola cílů

Akční plán k naplnění cíle: 1. 2. 3. 4.
K naplnění cíle potřebuji zajistit:
Kontrola 1Q; % plnění, včetně komentáře, díky čemu se daří, jaké jsou případné překážky
Kontrola 2Q; % plnění, včetně komentáře, díky čemu se daří, jaké jsou případné překážky

Zdroj: interní dokumentace společnosti LIKO-S

Tyto dílčí cíle by měly být definovány podle pravidel SMART, tudíž by měly být specifické, měřitelné (aby bylo možné změřit, do jaké míry byl cíl naplněn), ambiciózní, reálné a termínované (definování milníků a dokončení).

### **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je další část v procesu hodnocení pracovníků, která následuje po vyplnění formuláře oběma pracovníky. Kromě vyplnění těchto formulářů předchází rozhovoru také příprava hodnotitele. Hodnotitel si předem připraví otázky a skutečnosti, které chce s hodnoceným pracovníkem konzultovat.

Na hodnotící rozhovor chodí pracovníci (hodnotitel i hodnocený pracovník) společně s vyplněnými formuláři. V úvodu probíhá neformální konverzace, poděkování za vyhrazený čas a poté začíná rozhovor jako takový. Hodnotící pracovník se řídí zejména svým vyplněným formulářem, prochází jednotlivé body a sděluje hodnocenému pracovníkovi své poznatky a názory. Přičemž tento rozhovor probíhá jako konverzace mezi oběma pracovníky, takže i hodnocený pracovník sděluje své připomínky. Postupně se projednávají tedy úspěchy pracovníka během uplynulého roku, jeho pracovní výkon v různých oblastech a silné a slabé stránky pracovníka. V závěru hodnocení jsou navrženy cíle a dílčí plány na následující období, o kterých se později jedná při pravidelném kvartálním hodnocení.

Každé čtvrtletí se tedy uskutečňuje hodnocení cílů, které byly stanoveny v průběhu ročního hodnocení společně s akčním plánem na jejich dosažení. V průběhu tohoto rozhovoru hodnotitel a hodnocený pracovník hovoří pouze o konkrétních cílech, zejména o jejich plnění či neplnění. Při tomto rozhovoru není hodnocen pracovník, ani jeho pracovní výkon.

Po ukončení hodnocení pracovníků jsou veškeré dokumenty – formuláře k ročnímu hodnocení, sebehodnocení, vymezení dílčích cílů – zaslány na personální oddělení, kde jsou následně uloženy.



#### 4.1.6 Stimulační nástroje

##### Odměňování pracovníků

Mzda pracovníků ve firmě LIKO-S se skládá ze dvou složek. První je pevná složka neboli základní mzda, která je stanovena v pracovní smlouvě a odvíjí se od konkrétní pracovní pozice.

Druhou částí je pohyblivá složka, která je nazývána jako bonusová odměna. Kritéria pro stanovení bonusové odměny se odvíjejí od pracovní pozice pracovníka, přičemž každá pracovní pozice má jiná kritéria.

Níže jsou uvedeny konkrétní příklady stanovení bonusové odměny u dvou odlišných pracovních pozic:

- **Obchodní manažer** – bonusová odměna je stanovena jako procento ze zisku střediska po odečtení všech nákladů střediska, včetně nákladů režijních (mzdy pracovníků, energie, nájem, pohonné hmoty).
- **Projektový manažer** – bonusová odměna je stanovena jako procento ze zisku ze svých zrealizovaných zakázek + procento z prokazatelných úspor na zakázkách + procento z vyjednaných víceprací.

Pracovníkovi se jako součást měsíční mzdy vyplácí pouze 80 % této bonusové odměny. Zbýlých 20 % se každý měsíc pracovníkovi strádá a po ukončení fiskálního roku, který je ve firmě LIKO-S od dubna do března následujícího roku, je celková částka (tedy 20 % z bonusové odměny za všech 12 měsíců) vyplacena jako roční bonus. Přičemž 50 % ročního bonusu se pracovníkovi vyplácí po ukončení fiskálního roku a po uplynutí určité doby se pracovníkovi vyplácí zbylých 50 %. Podmínkou tohoto způsobu vyplácení ročního bonusu navíc je, že pokud mezitím pracovník podá výpověď, zbylá část bonusu mu nebude vyplacena.

##### Benefity

Firma LIKO-S nabízí svým pracovníkům širokou škálu benefitů, které mohou čerpat. Tyto benefity jsou k dispozici až po uplynutí zkušební doby zaměstnance a nárok na ně zaniká ve výpovědní době. Benefity, které firma nabízí, jsou následující:

- Pomoc podnikového právníka
  - krátkodobá nebo účelová bezplatná pomoc s vyřešením akutní soukromé záležitosti
- Půjčka pro zaměstnance za zvýhodněných podmínek
- Vzdělávací program
  - individuální podpora v celoživotním vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- Věrnostní příspěvek
  - odměna za 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let dobře odvedené práce
- Příspěvek při narození dítěte
  - odměna pro zaměstnance, rodiče narozeného dítěte, ve výši 5 000 Kč
- Příspěvek k životnímu jubileu
  - příspěvek k významnému jubileu 30, 40, 50 nebo 60 let vy výši 3 000 – 6 000 Kč
- Příspěvek ke svatbě
  - ve výši 5 000 Kč
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Rehabilitace
  - rehabilitační masáže každý týden
- Příspěvek do systému kafetérie
  - v kategoriích: cestování, sport, zdraví, kultura, vzdělávání
- Předkupní právo
  - možnost odkupu automobilu či IT techniky po skončení plánované doby životnosti
- Multisport karta
  - příspěvek na sport
  - kartu je možné využít pro jeden volný vstup v síti více než 2 000 sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice a Slovensku
  - zaměstnanec platí částku ve výši 300 Kč měsíčně, zbytek doplácí zaměstnavatel, ke své kartě má zaměstnavatel možnost pořídit si jednu doprovodnou kartu pro někoho z okolí (např. z rodiny)
- Zvýhodněné tarify od O2 Family program
  - možnost přidat až 5 telefonních čísel na jednoho zaměstnance

- Kaprovné
  - vánoční příspěvek
- Stravenky
  - automatický nárok (i během zkušební doby)
  - zaměstnavatel přispívá 55 % ceny oběda v kantýně nebo stravenky v hodnotě 80 Kč na elektronické stravenkové kartě
- LIKO-STYLE
  - kvalitní a stylové oblečení pro pracovníky na všech pracovních pozicích

### **Zaměstnanec měsíce**

Každý měsíc probíhá ve firmě LIKO-S setkání, na kterém je vyhlášen zaměstnanec měsíce. Tohoto pracovníka společně s dalšími pracovníky nominují vedoucí pracovníci. Pracovník, který je vyhlášen jako zaměstnanec měsíce obdrží finanční odměnu, kterou si může nechat připsat do systému kafetérie anebo do výplaty. Ostatní nominovaní pracovníci obdrží nižší finanční odměnu a taktéž se mohou rozhodnout, kam si odměnu nechají připsat. Vedoucí pracovníci nominují své podřízené pracovníky na základě jejich vynaloženého úsilí a dosažených výsledků, přičemž je i bráno v potaz, že pracovníci většinou navíc vykonávají činnosti nad rámec svých povinností.

### **Obchodník měsíce**

Dále firma vyhlašuje obchodníka měsíce. Tato událost probíhá stejným způsobem jako vyhlášení zaměstnance měsíce. Při této příležitosti je vyhlášen obchodní manažer, který uzavře nejvíce obchodů nebo uzavře obchod s nejvyšším ziskem. Tento pracovník dostává opět finanční odměnu, kterou si může nechat připsat do systému kafetérie nebo do výplaty.

## 4.2 Terénní šetření

Dříve než byl sestaven výzkumný dotazník, byly zahájeny rozhovory s 12 pracovníky firmy LIKO-S. Otázky byly zaměřeny na jejich postoje k odměňování, k jejich pravidelnému hodnocení, nabízeným benefitům a komunikaci s vedením. Tyto rozhovory byly podkladem pro stanovení hypotéz a sestavení dotazníku.

## 4.3 Stanovení hypotéz

Na základě terénního šetření byly pro praktickou část práce stanoveny tři hypotézy, které budou ověřeny dotazníkovým šetřením, přičemž mohou být potvrzeny či odmítnuty.

- **První hypotéza:** Více než 70 % pracovníků je ve firmě spokojeno a většina pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání.
- **Druhá hypotéza:** Více než 60 % pracovníků není spokojeno se systémem odměňování.
- **Třetí hypotéza:** Z nabízených benefitů je zaměstnanci aktivně využíváno pouze 5.

## 4.4 Tvorba dotazníku

Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníku vytvořeného na platformě Survio. Tato platforma funguje již od roku 2012 a slouží k tvorbě a distribuci online dotazníků. Survio nabízí vzory dotazníků a grafické šablony či sestavení vlastního dotazníku. Pro účely této práce byla zvolena forma sestavení vlastního dotazníku, který se skládá z 19 otázek.

V úvodu dotazníku se nachází otázky, které zjišťují věk respondenta a počet let v zaměstnání.

Následují otázky, které jsou orientované na spokojenost s finančním ohodnocením a systémem odměňování jako takovým, dále otázky související s hodnocením pracovníků, stimulačními nástroji jako jsou benefity, motivací pracovníků, komunikací mezi pracovníky a vedením a v závěru se otázky zaměřují na celkovou spokojenost pracovníků a jejich představu pro budoucí působení ve firmě.

V dotazníku se tedy nachází 19 otázek, z toho 18 otázek je uzavřených. Z těchto 18 uzavřených otázek je u 17 z nich povolena pouze 1 možná odpověď. Respondenti volí ve většině otázek z možností „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“. Výjimkou jsou otázky, které se zaměřují na věk respondenta, délku jeho působení ve firmě, motivaci k pracovnímu výkonu a komunikaci ve firmě, ve kterých respondenti volí z možností odpovídajících povaze otázky. Další výjimkou je otázka č. 17, ve které mají respondenti na výběr z možností „ano“, „ne“, „nevím“. Jedinou otázkou, ve které je možné zvolit více odpovědí, je otázka č.7, která nabízí 13 možností, přičemž respondenti mohou zvolit 1-3 možnosti. V dotazníku se také nachází jedna otevřená otázka (otázka č. 12), ve které mají respondenti možnost vyjádřit svůj názor.

#### **4.5 Vlastní dotazníkové šetření**

Dotazník byl zaslán všem pracovníkům z divize Interiéry, a to bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, pracovní pozici, dosažené vzdělání, platovou třídu apod. Dotazník byl dále zaslán prostřednictvím e-mailu, ve kterém byli v úvodu pracovníci požádáni o vyplnění dotazníku, seznámeni s účelem, pro který byl tento dotazník vytvořen, a byli ujištěni, že veškeré odpovědi jsou zcela anonymní. Několik dotazníků bylo vytištěno a rozdistribuováno přímo ve firmě pro případ, že někteří zaměstnanci nechtějí dotazník vyplňovat prostřednictvím e-mailové adresy.

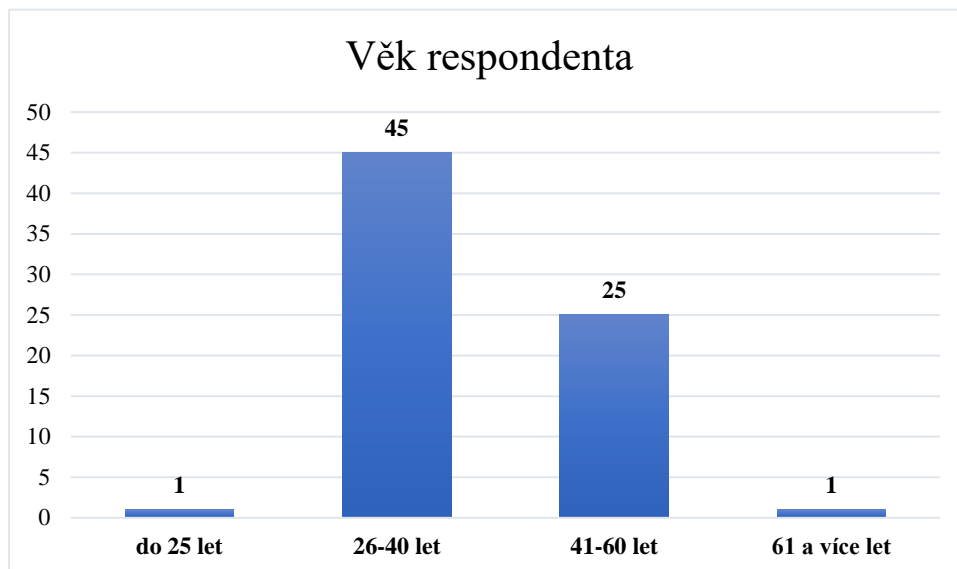
Aby byl výsledek dotazníkového šetření validní, byl stanoven minimální požadovaný počet 60 vyplněných dotazníků z celkového počtu 120 rozeslaných dotazníků. Konečný počet vyplněných dotazníků, se kterými bylo provedeno celkové vyhodnocení, je 72. Všechny dotazníky byly vyplněny řádně, tudíž mohly být zahrnuty do celkového vyhodnocení, tím byl stanovený počet dotazníků splněn.

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1

Graf 1 – Věk respondenta

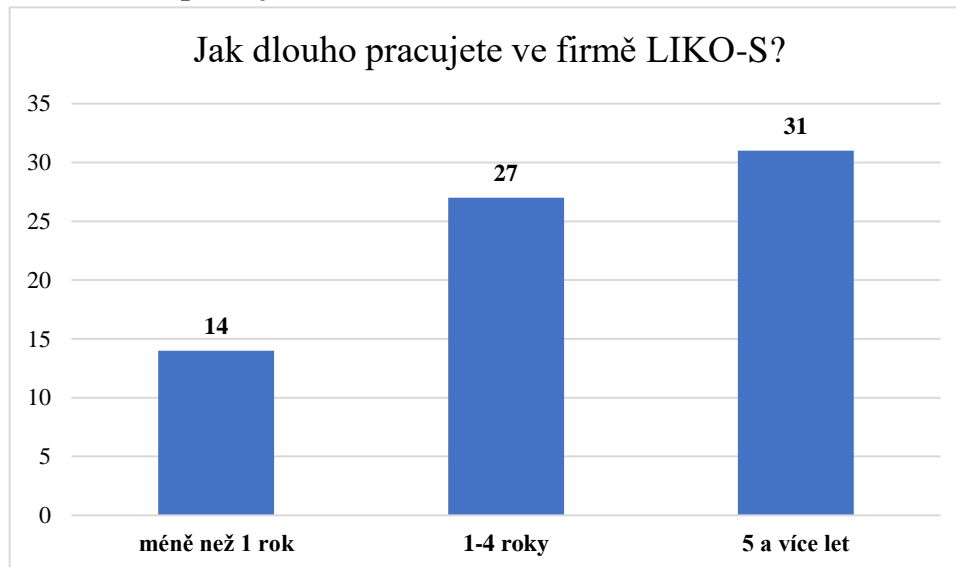


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

První a jediná filtrační otázka v dotazníku se zaměřuje na věk respondenta. Největší zastoupení mají pracovníci ve věku od 26 do 40 let, kteří představují 63 % celkového počtu respondentů. Následuje skupina pracovníků ve věku od 41 do 60 let, tato skupina představuje 35 % respondentů. Pouhé 1 % a tedy 1 pracovník, který odpověděl na dotazník, je mladší 25 let. To samé platí pro pracovníka ve věku od 61 let výše.

## Otázka č. 2

**Graf 2 - Jak dlouho pracujete ve firmě LIKO-S?**

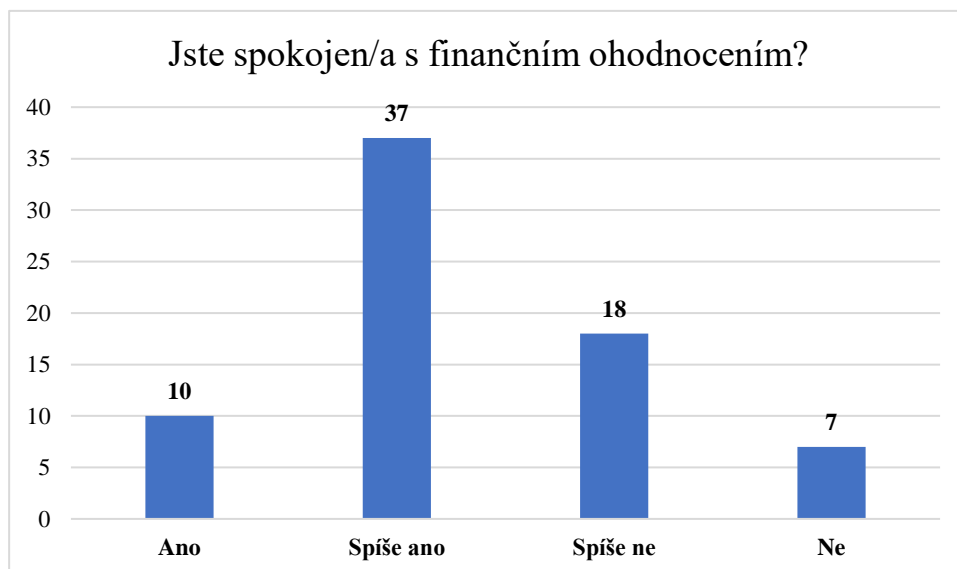


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Druhá otázka se zaměřuje na délku působení ve firmě. Nejpočetnější skupina respondentů, přesněji 43 % celkového počtu respondentů, pracuje ve firmě déle než 5 let. Následující skupina je tvořena 38 % respondenty, kteří ve firmě působí 1–4 roky. Nejméně pracovníků, konkrétně pouze 19 % z celkového počtu respondentů, působí ve firmě méně než 1 rok.

### Otázka č. 3

#### Graf 3 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?



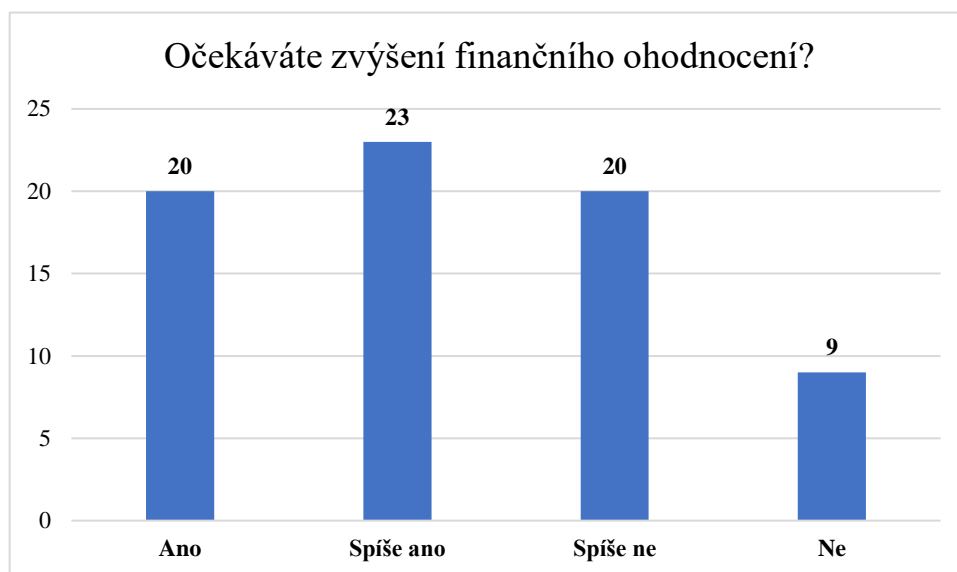
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Další otázka je orientovaná na spokojenost pracovníka s aktuálním finančním ohodnocením. Většina respondentů uvedla „spíše ano“, konkrétně 51 %, a zároveň 14 % respondentů zvolilo odpověď „ano“. Otázka tedy byla hodnocena pozitivně, pouze 25 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 10 % zvolilo odpověď „ne“.



#### Otázka č. 4

**Graf 4 – Očekáváte zvýšení finančního ohodnocení?**

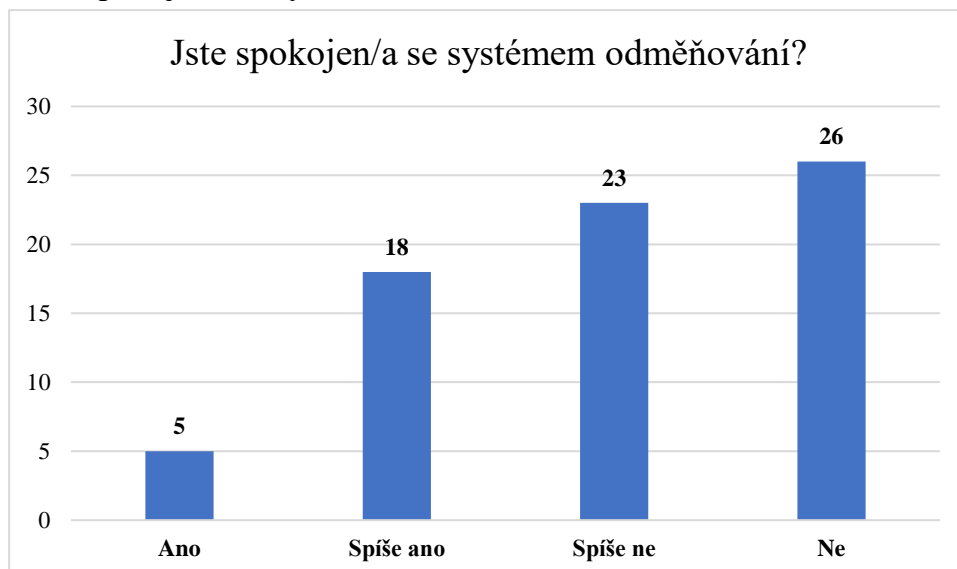


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Čtvrtá otázka v dotazníku zjišťuje, zda pracovníci očekávají v budoucnu zvýšení finančního ohodnocení. 32 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“ a následně 28 % zvolilo odpověď „ano“. Tedy 60 % pracovníků očekává v budoucnu zvýšení finančního ohodnocení. Současně také 28 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 13 % zvolilo „ne“. Většina respondentů tedy spíše očekává zvýšení finančního ohodnocení.

## Otázka č. 5

### Graf 5 – Jste spokojen/a se systémem odměňování?

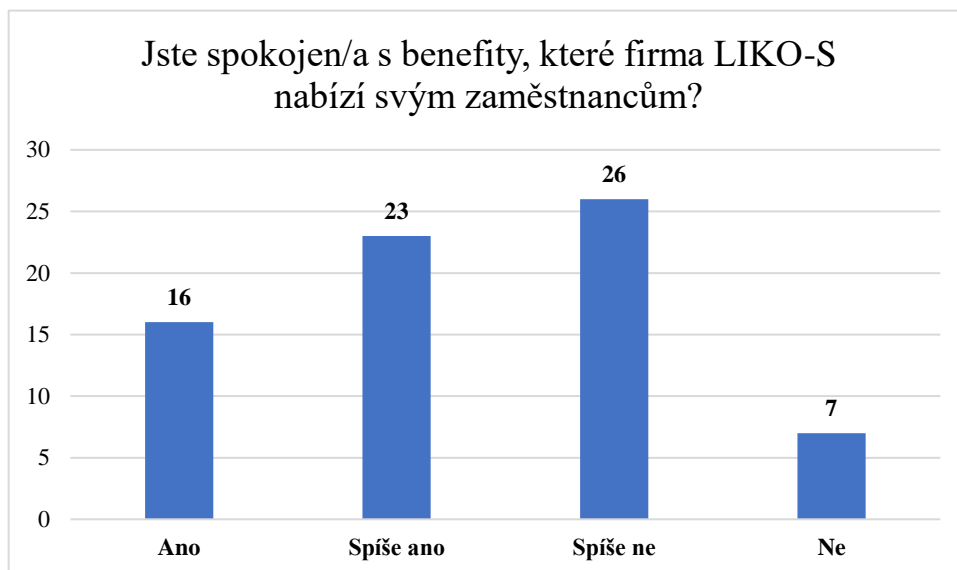


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Další otázka se zaměřuje na spokojenost pracovníků se systémem odměňování. Z grafu je zřejmé, že většina pracovníků není s aktuálním systémem odměňování ve firmě spokojena. Konkrétně 36 % respondentů zvolilo odpověď „ne“ a 32 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Kladných odpovědí je výrazně méně, 25 % zvolilo „spíše ano“ a pouze 7 % zvolilo „ano“. Je zřejmé, že tato otázka byla hodnocena negativně, viditelná většina pracovníků není spokojena s aktuálně nastaveným systémem odměňování.

### Otázka č. 6

**Graf 6 – Jste spokojen/a s benefity, které firma LIKO-S nabízí?**

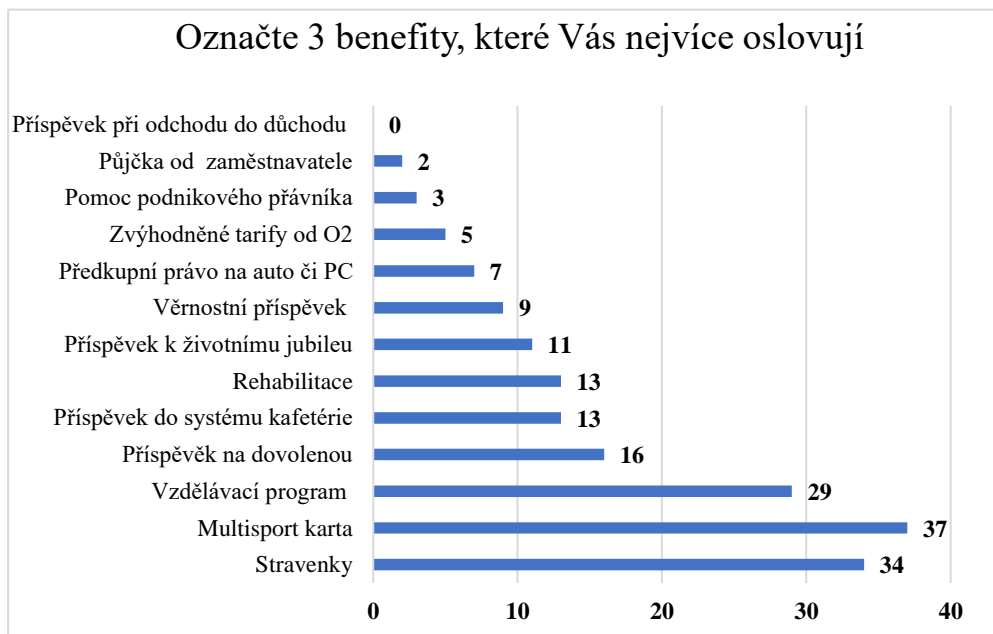


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Následující otázky se zaměřují na stimulační nástroje firmy. Šestá otázka zjišťuje, zda jsou pracovníci spokojeni s benefity, které firma LIKO-S nabízí. Skupina s největším zastoupením, a to 36 %, odpověděla „spíše ne“. Následuje 32 % respondentů, kteří zvolili odpověď „spíše ano“. Dále 22 % respondentů odpovědělo „ano“ a 10 % odpovědělo „ne“. Dalo by se tedy říct, že stále více než polovina respondentů je s nabízenými benefity spokojena.

## Otázka č. 7

Graf 7 – Označte 3 benefity, které Vás nejvíce oslovují



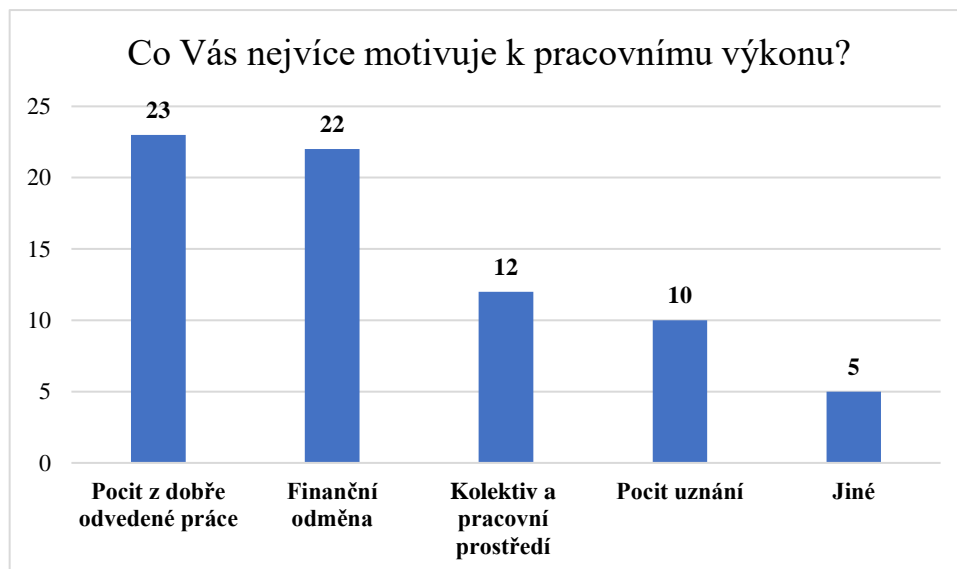
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

I následující otázka je orientovaná na benefity, které firma nabízí. V tomto případě respondenti volili nejvýše 3 benefity, které je nejvíce oslovují a využívají je. Nejčastěji zvolenou odpovědí je „Multisport karta“, kterou zvolilo 21 % všech respondentů. Na podobné úrovni je také benefit v podobě stravenek, který zvolilo 19 % respondentů. Stejně procentuální zastoupení má benefit „vzdělávací program“, který zvolilo taktéž 19 % respondentů.

U ostatních benefitů není již významný procentuální rozdíl, ale pořadí zvolených benefitů je následující: příspěvek na dovolenou, příspěvek do systému kafetérie, rehabilitace, příspěvek k životnímu jubileu, věrnostní příspěvek, předkupní právo na automobil či PC/notebook, zvýhodněné tarify od O2, pomoc podnikového právníka a půjčka od zaměstnavatele. Benefit v podobě příspěvku při odchodu do důchodu nebyl zvolen ani jedním respondentem.

### Otázka č. 8

**Graf 8 – Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?**

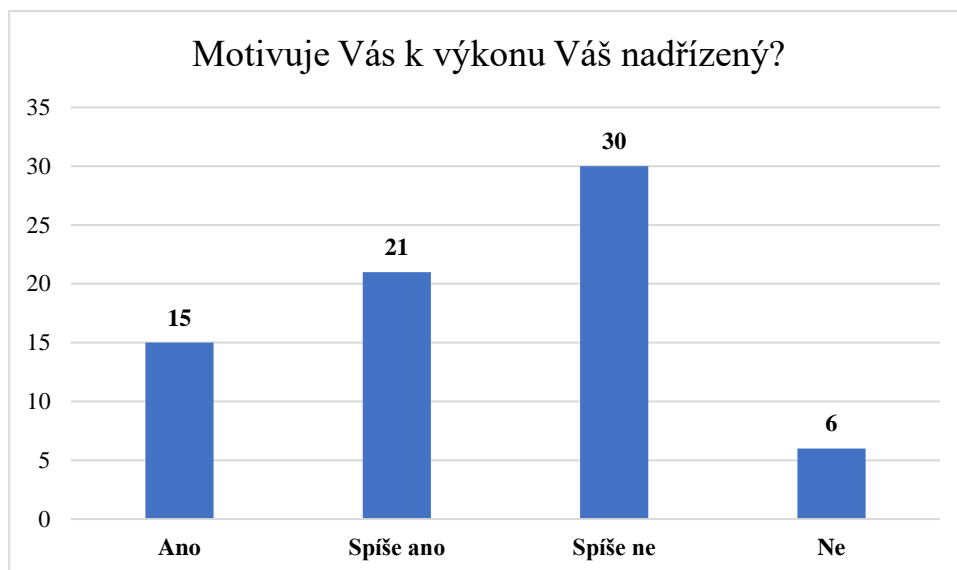


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

V dotazníku následují otázky, které se zaměřují na motivaci pracovníků ve firmě. V osmé otázce je řešena motivace pracovníků k pracovnímu výkonu. Dotazník konkrétně zjišťuje, co pracovníky nejvíce motivuje, přičemž je na výběr z 5 odpovědí. 32 % respondentů odpovědělo, že je nejvíce motivuje pocit z dobře odvedené práce. Následně 30 % respondentů uvedlo, že jejich hlavní motivací je finanční odměna. Dále 17 % zvolilo odpověď „kolektiv a pracovní prostředí“, 14 % odpovědělo „pocit uznání“ a zbylých 7 % respondentů zvolilo odpověď „jiné“.

## Otázka č. 9

### Graf 9 – Motivuje Vás k výkonu Váš nadřízený?



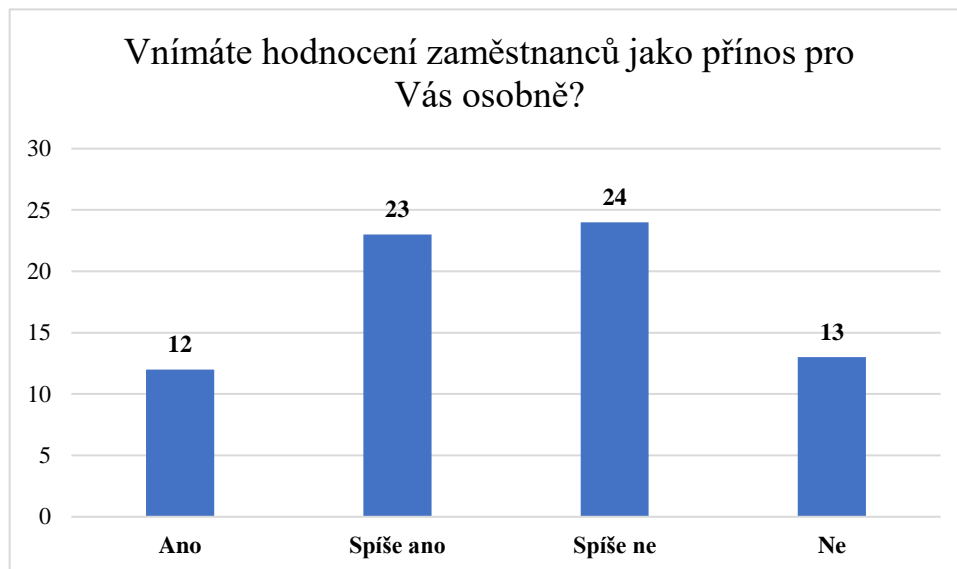
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Devátá otázka má za cíl zjistit, zda mají pracovníci pocit, že je jejich nadřízený motivuje k pracovnímu výkonu. Znatelně nejpočetnější odpovědí je zde odpověď „spíše ne“, kterou zvolilo 42 % respondentů. Následuje odpověď „spíše ano“, která byla zvolena 29 % respondenty. Dále 21 % respondentů zvolilo odpověď „ano“ a 8 % zvolilo odpověď „ne“.

Jsou-li shrnuty odpovědi pracovníků na tuto otázku, nelze posoudit, zda je jejich nadřízený motivuje či ne. Důvodem je rozdělení respondentů na přesnou polovinu, přičemž 50 % respondentů si myslí, že je jejich nadřízený spíše motivuje či motivuje, dalších 50 % respondentů si myslí, že je jejich nadřízený spíše nemotivuje či nemotivuje.

### Otázka č. 10

#### Graf 10 – Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako přínos pro Vás osobně?



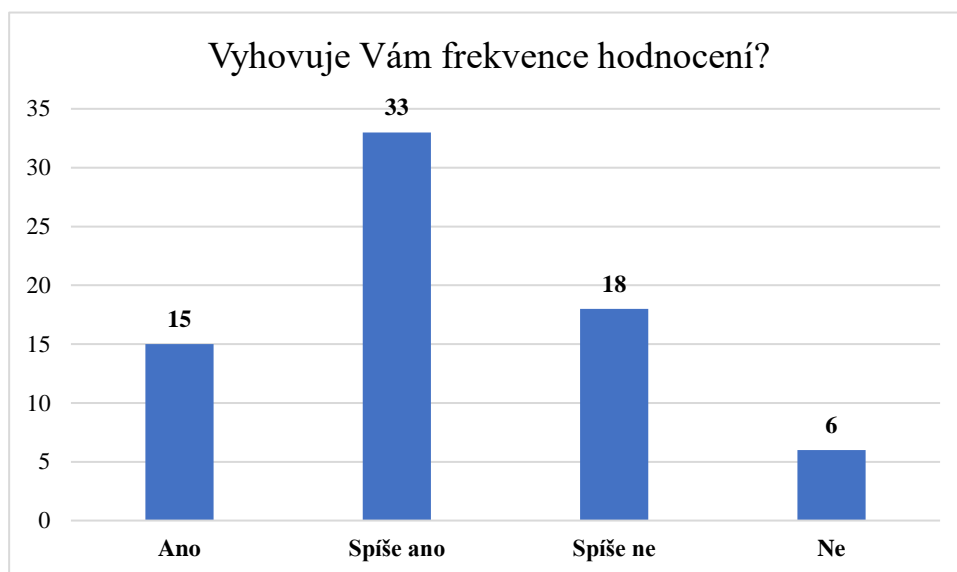
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

V následujících otázkách se dotazník zaměřuje na problematiku hodnocení pracovníků. V desáté otázce je řešeno, zda pracovníci vnímají hodnocení jako osobní přínos. 33 % respondentů uvádí odpověď „spíše ne“. Následuje 32 % respondentů, kteří zvolili odpověď „spíše ano“. Dále 18 % respondentů odpovědělo „ne“ a 17 % odpovědělo „ano“.

Odpovědi jsou velmi vyrovnané, závěrem ale převažují odpovědi „spíše ne“ a „ne“. Více než polovina pracovníků tedy nevnímá firemní hodnocení jako osobní přínos.

### Otázka č. 11

#### Graf 11 – Vyhovuje Vám frekvence hodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Následující otázka se zabývá frekvencí hodnocení, tedy jestli pracovníkům vyhovuje roční hodnocení (1x ročně) a kvartální hodnocení (1x čtvrtletně). Nejvíce respondentů, přesněji 46 %, uvedlo jako odpověď „spíše ano“. Následuje 25 % respondentů, kteří zvolili odpověď „spíše ne“. Dále 21 % respondentů odpověděla „ano“ a 8 % odpovědělo „ne“. Lze tedy říct, že většina pracovníků je s frekvencí hodnocení spokojena.

#### Otázka č. 12 – Pokud Vám frekvence hodnocení nevyhovuje, napište proč.

Následující otázka úzce souvisí s otázkou č. 11. Respondenti byli požádáni, aby odůvodnili svou předchozí odpověď, pokud tato odpověď zněla „spíše ne“ či „ne“.

Na tuto odpověď odpovědělo 24 respondentů. Nejčastěji se opakovala odpověď, že pracovníci v hodnocení nevidí žádný smysl. Někteří respondenti tuto odpověď dále rozvedli několika tvrzeními. Největší četnost mělo tvrzení, že na hodnocení pracovníků není žádná návaznost – např. kariérní plán nebo systém odměňování. Dále zde bylo zmíněno, že cíle firmy jsou dlouhodobé, a tak čtvrtletní hodnocení dílčích cílů nic nepřináší. Naopak zde byla zaznamenána i odpověď, že vzhledem k dynamičnosti firmy LIKO-S se cíle stále mění, a tedy za půl roku mohou být cíle úplně jiné, proto roční hodnocení nemá smysl.



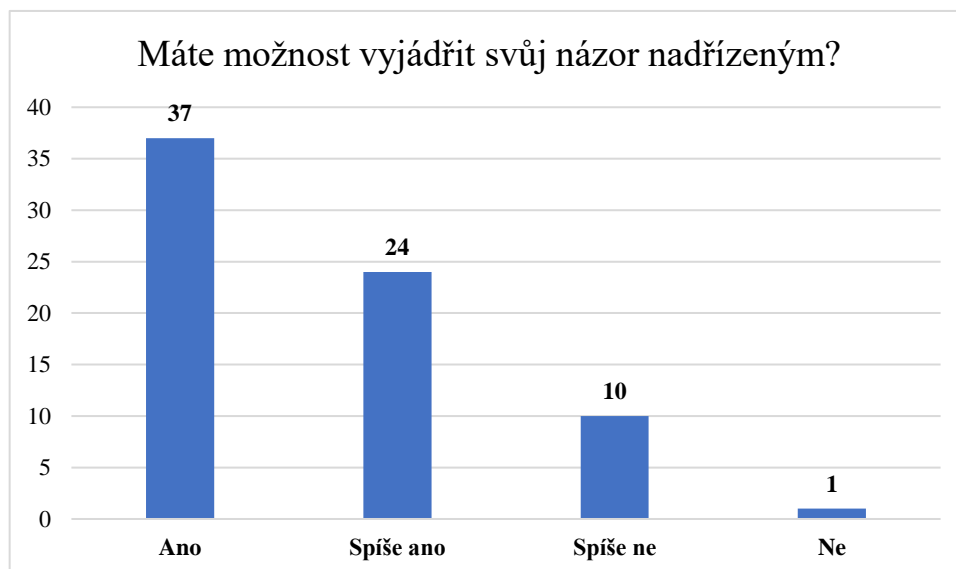
Další četné odpovědi se týkaly nedostatku času. Respondenti uvádí, že na čtvrtletní hodnocení není čas a hodnocení by mělo být tedy pouze jednou za rok.

Naopak bylo v dotaznících zaznamenáno pár tvrzení, že hodnocení by mělo probíhat častěji, aby si pracovníci i vedení byli schopni nadefinovat, kam chtějí směřovat.

Tvrzení byla poměrně rozmanitá, avšak většina respondentů uvádí, že hodnocení by nemělo probíhat tak často. Nejčastěji byla zaznamenána tvrzení, že hodnocení nemá smysl, a že na hodnocení není čas.

### Otázka č. 13

**Graf 12 – Máte možnost vyjádřit svůj názor nadřízeným?**

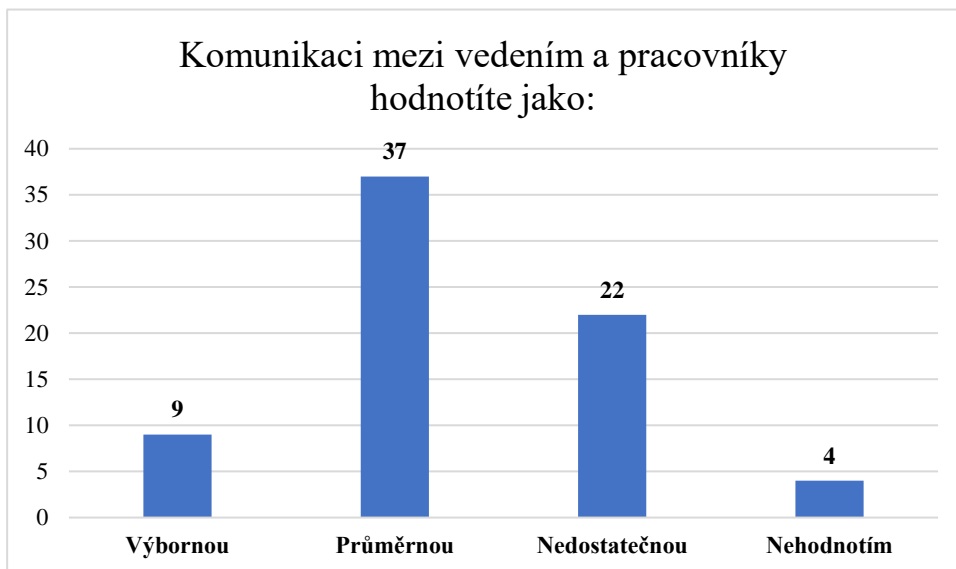


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Následující otázky se věnují komunikaci mezi pracovníky a vedením společnosti. Ve třinácté otázce byli respondenti dotazováni, zda mají možnost vyjádřit nadřízeným svůj názor. Tato otázka byla hodnocena velmi kladně, odpověď „ano“ zvolilo 51 % respondentů a 33 % respondentů odpovědělo „spíše ano“. Pouze 14 % respondentů uvedlo jako svou odpověď „spíše ne“ a 1 % uvedlo „ne“.

**Otázka č. 14**

**Graf 13 – Komunikaci mezi vedením a pracovníky hodnotíte jako:**

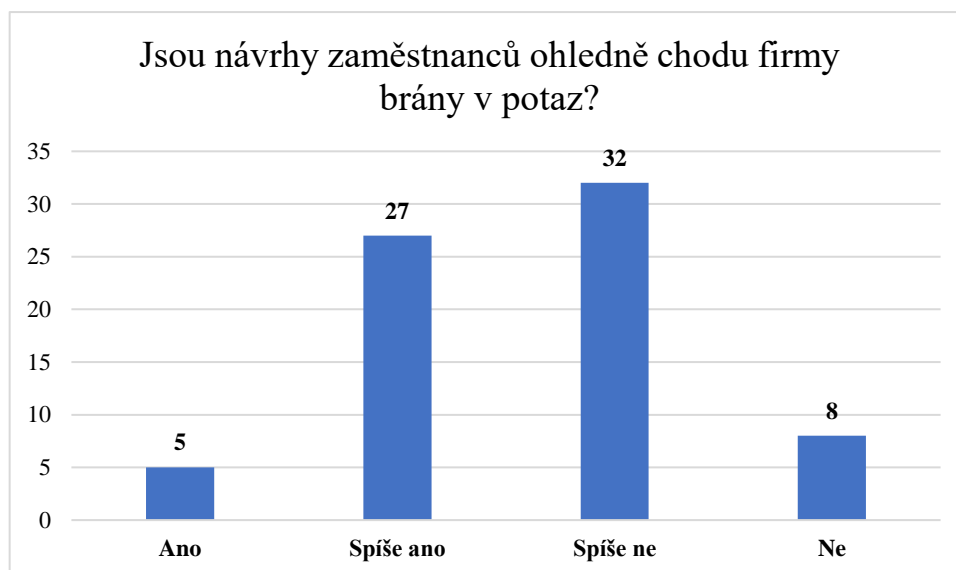


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Další otázka zjišťuje, jak pracovníci hodnotí komunikaci mezi jimi samotnými a vedením. Více než polovina respondentů, konkrétně 51 %, uvedla, že komunikaci hodnotí jako „průměrnou“. Následně 31 % respondentů hodnotí komunikaci jako „nedostatečnou“. Jako „výbornou“ hodnotí komunikaci 13 % respondentů a 6 % respondentů nehodnotí. Komunikace mezi vedením a pracovníky není tedy hodnocena příliš povzbudivě.

**Otázka č. 15**

**Graf 14 – Jsou návrhy zaměstnanců ohledně chodu firmy brány v potaz?**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Patnáctá otázka zkoumá, zda jsou podle respondentů návrhy pracovníků ohledně chodu firmy brány v potaz, či dokonce realizovány. Zde jsou výsledky poměrně vyrovnané. 44 % respondentů uvedlo jako odpověď „spíše ne“. Následně 38 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. Odpověď „ne“ představuje v grafu menší zastoupení, konkrétně 11 % respondentů. Zbýlých 7 % respondentů zvolilo odpověď „ano“. Více než polovina respondentů tuto otázku hodnotila záporně, lze tedy říci, že návrhy zaměstnanců spíše nejsou brány v potaz.

## Otázka č. 16

### Graf 15 – Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu?

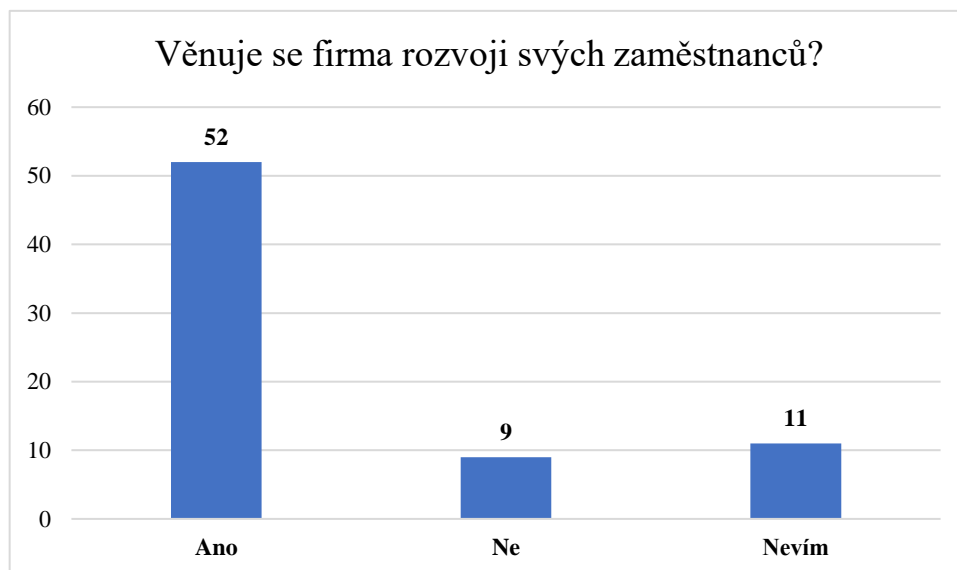


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

V následující otázce se dotazník zaměřuje na zpětnou vazbu od nadřízeného. Z grafu je patrné, že je tato otázka hodnocena výrazně pozitivně. 39 % všech respondentů zvolilo odpověď „ano“ a stejné procento respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. V minoritní části grafu lze spatřit, že 21 % respondentů odpovědělo „spíše ne“ a pouze 1 % odpovědělo „ne“. Výrazná většina pracovníků je tedy toho názoru, že dostávají zpětnou vazbu v návaznosti na jejich pracovní výkon od svých nadřízených pracovníků.

### Otázka č. 17

**Graf 16 – Věnuje se firma rozvoji svých zaměstnanců?**

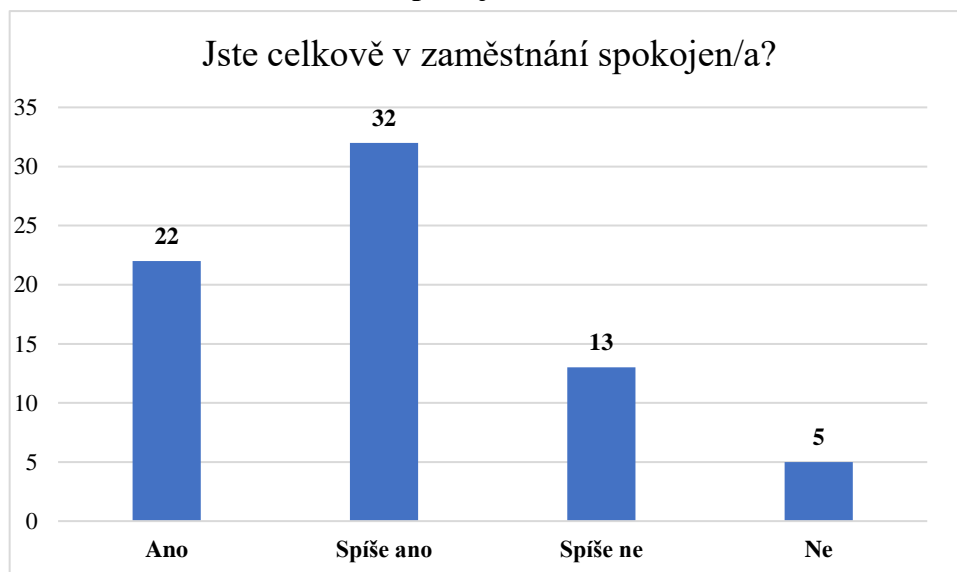


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Další otázka zjišťuje, zda se firma věnuje rozvoji pracovníků. Zde jasně převládá odpověď „ano“, kterou zvolilo 72 % respondentů. 13 % respondentů zvolilo odpověď „ne“ a 15 % odpověď „nevím“. Je tedy zřejmé, že většina pracovníků (téměř dvě třetiny) je toho názoru, že se firma věnuje rozvoji svých zaměstnanců.

### Otázka č. 18

**Graf 17 – Jste celkově v zaměstnání spokojen/a?**

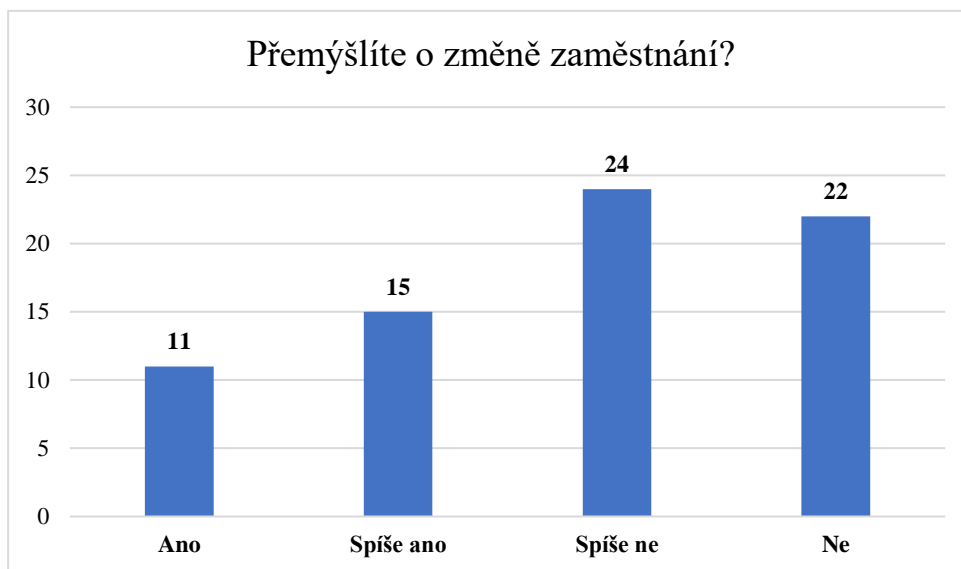


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

Předposlední otázka si klade za cíl zjistit, zda jsou pracovníci v zaměstnání celkově spokojeni. Jak lze vyčíst z grafu, 44 % respondentů uvedlo jako odpověď „spíše ano“, následně 31 % respondentů uvedlo jako odpověď „ano“. Menší zastoupení má odpověď „spíše ne“, kterou zvolilo 18 % respondentů, a odpověď „ne“, kterou zvolilo pouze 7 % respondentů. Ve výsledku jsou tedy pracovníci ve firmě spíše spokojeni.

### Otázka č. 19

**Graf 18 – Přemýšlíte o změně zaměstnání?**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2022

V poslední otázce jsou respondenti dotazováni, zda přemýšlí o změně zaměstnání. Výsledky v této otázce jsou opět poměrně povzbudivé. Největší zastoupení má skupina respondentů, kteří odpověděli „spíše ne“, konkrétně 33 %. Druhou skupinou s podobnou četností jsou respondenti, kteří odpověděli „ne“ a představují 31 % z celkového počtu dotazovaných. Na druhé straně 21 % respondentů odpovědělo „spíše ano“ a 15 % odpovědělo „ano“. Po shrnutí výsledků je patrné, že velká většina pracovníků nepřemýšlí o změně zaměstnání a ve firmě chce setrvat, avšak nelze odhlédnout od skutečnosti, že opačné stanovisko zaujímá 36 % respondentů.

## 5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Po zpracování všech dotazníků je možné celkově zhodnotit situaci ve firmě z hlediska spokojenosti pracovníků se systémem hodnocení, odměňování a se stimulačními nástroji firmy.

V oblasti systému odměňování vyšla najevo skutečnost, že pracovníci jsou spokojeni s jejich aktuálním finančním ohodnocením, ale přesto očekávají do budoucna zvýšení jejich mzdy. To může souviset s dalším bodem, kterým je systém odměňování. Velká většina pracovníků totiž není s tímto systémem spokojena a bylo by vhodné provést v tomto ohledu ve firmě změny. Finanční ohodnocení je jedním z prostředků, které motivují pracovníky k výkonu. Pracovník může být spokojen s výší jeho platu, to ale neznamená, že je systém odměňování nastaven správně, a že tato výše vždy odpovídá jeho pracovnímu úsilí.

V oblastí systému hodnocení nejsou výsledky příliš kladné a bylo by vhodné tento systém zaktualizovat. Ačkoliv nebyly výsledky jednoznačné, stále převažuje procento respondentů, kteří nevidí v hodnocení pracovníků osobní přínos. Respondenti uvedli několik důvodů, kvůli kterým jim nevyhovuje frekvence hodnocení. Tato tvrzení mohou být taktéž příčinou, proč nevnímají hodnocení jako jejich osobní přínos. Jedná se zejména o nedostatek času z důvodu vysoké vytíženosti pracovníků, kterým po dobu trvání jednotlivých kroků hodnocení stojí jejich vlastní práce.

Odůvodněným aspektem nespokojenosti je i fakt, že v podstatě neexistuje návaznost na hodnocení v podobě kariérního plánu, vzdělávacího programu či zvýšení/snížení finančního ohodnocení. Jejich hodnocení slouží tedy spíše pro vedení firmy než pro samotné pracovníky. Pracovníci nemají vidinu kariérního postupu, osobního rozvoje či zvýšení finančního ohodnocení, proto je pro ně toto hodnocení spíše ztrátou času, kterého, jak vyplývá z terénního šetření, už tak mají nedostatek.

Co se týče další oblasti dotazníku, je zde posuzována spokojenost s benefity, motivace pracovníků a komunikace mezi vedením a jimi samotnými. Z pohledu respondentů je z výsledků patrné, že s nabízenými benefity spíše jsou spokojeni. Benefítů je opravdu široká škála a dle výsledků z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pracovníky oslovují nejvíce 3 nabízené benefity, kterými jsou Multisport karta, stravenky a vzdělávací program.

Zbytek benefitů zaujímá pouze malé až velmi malé procento mezi benefity, které pracovníky zajímají a reálně je využijí. Je tedy třeba zvážit, zda neúžit škálu benefitů a nezaměřit se pouze na tyto preferované benefity.

Následně se v této oblasti dotazník zaměřuje na motivaci pracovníků, kde je zkoumán hlavní aspekt motivace. Ačkoliv může být výsledek překvapující, pracovníky motivuje především pocit z dobře odvedené práce a až poté následuje finanční odměna. Dále bylo zjištěno, že i kolektiv a pracovní prostředí jsou motivací pro značnou část pracovníků. Co se týče motivace nadřízeným pracovníkem, výsledek je neurčitý a nelze tedy jasně stanovit, zda nadřízený pracovník své podřízené dostatečně motivuje či nikoliv.

Z hodnocení komunikace mezi vedením a pracovníky vyplývá fakt, že pracovníci mají možnost vyjádřit vedení svůj názor, ovšem pokud se jedná o jejich návrhy či nápady, z pohledu respondentů nejsou brány v potaz. Komunikace mezi vedením a pracovníky je z pohledu respondentů vnímána jako průměrná. Poměrně značný podíl respondentů (31 %) ovšem hodnotí tuto komunikaci jako nedostatečnou. Co se ale týče zpětné vazby od vedoucích pracovníků v návaznosti na jejich pracovní výkon, ta je hodnocena velmi kladně. Pracovníci tedy dostávají zpětnou vazbu, neměla by ale být jediným prostředkem komunikace mezi pracovníky a vedením.

Z hlediska spokojenosti pracovníků ve firmě jako takové jsou výsledky povzbudivé. Tři čtvrtiny respondentů jsou v zaměstnání spokojeni a přibližně podobná procentuální část respondentů neuvažuje o změně zaměstnání.

### **Další zjištěné skutečnosti**

Prostřednictvím terénního a dotazníkového šetření byly zjištěny i další skutečnosti.

Obecně pracovníky motivuje pocit, že se podílí na chodu firmy, a proto je situace, kdy se nereflktují jejich návrhy a nápady, může demotivovat v jejich dalším snažení.

Bylo zjištěno, že se pracovníci cítí velmi časově vytíženi. Vzhledem k tomu, že systém odměňování je nastaven tak, že jsou pracovníci placeni za odvedenou práci (počet zakázek, výše zisku apod.), jsou nuceni vynaložit maximální pracovní úsilí. Z terénního



šetření vyšlo najevo, že pracovníci své práci věnují hodně času, včetně svého volného času mimo pracovní dobu, včetně víkendů a dovolených. Je pro ně tedy nadbytečné účastnit se předemtného hodnocení pracovníků čtyřikrát ročně, přičemž sami nevidí v hodnocení smysl, zejména když výsledky hodnocení nemají přímou vazbu na jejich odměny. Nejsou tedy prostřednictvím hodnocení motivováni, jelikož neexistuje návaznost na zvýšení/snížení mzdy, celkový systém odměňování nebo kariérní plán.

### **5.3 Ověření hypotéz**

V úvodu praktické části byly stanoveny tři hypotézy, které byly následně ověřeny dotazníkovým šetřením, přičemž mohly být potvrzeny či odmítnuty.

První hypotéza předpokládala, že 70 % pracovníků je ve firmě spokojeno a většina pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání. Tato hypotéza byla na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzena, neboť 75 % pracovníků je v zaměstnání spokojeno a 64 % pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání.

Druhá hypotéza předpokládala, že více než 60 % pracovníků není spokojeno se systémem odměňování. Tato hypotéza byla opět potvrzena, neboť 68 % respondentů uvedlo, že se systémem odměňování nejsou spokojeni.

Třetí hypotéza předpokládala, že z celkového balíčku benefitů je zaměstnanci aktivně využíváno pouze 5 z nich. Tato hypotéza byla opět potvrzena, neboť největší procentuální část respondentů (21 %) uvedla, že z balíčku nabízených benefitů je nejvíce oslovuje Multisport karta, dále 19 % respondentů označilo stravenky a 16 % označilo vzdělávací program. Tudiž 56 % respondentů se přiklání pouze ke třem nabízeným benefitům. Zbýlých 44 % respondentů volilo mezi zbývajících 10 benefitů.

## 5.4 Doporučení pro firmu

Po vyhodnocení výsledků terénního a dotazníkového šetření je možné navrhnout opatření, která mohou vést k vyšší spokojenosti pracovníků a ke zlepšení jejich motivace ve firmě.

První oblastí, ve které je vhodné provést změny, je systém odměňování. Z výsledků terénního a dotazníkového šetření je patrné, že pracovníci nejsou se systémem odměňování spokojeni. Jak už bylo v práci uvedeno, pracovníci jsou placeni dle kritérií, která jsou stanovena pro konkrétní pracovní pozice. Jako příklad nastaveného systému odměňování lze uvést pozici obchodního manažera. Bonusovou odměnou obchodního manažera je procento ze zisku střediska, ovšem po odečtení všech nákladů střediska, včetně těch režijních. Pracovník na této pozici však nemůže ovlivnit náklady, které se mu z bonusové odměny odečítají. Nemá možnost si například vybrat prostory, ve kterých jeho středisko sídlí, tudíž ani ovlivnit výši nájmu, kterou je třeba hradit. Dále nemůže ovlivnit například ceny materiálu apod. K vyšší spokojenosti takového pracovníka by vedla možnost ovlivnit alespoň část nákladů střediska, dle kterých se odvíjí jeho finanční ohodnocení či tyto náklady nezapočítávat do bonusové odměny a odměňovat ho např. z realizovaného obrátu střediska.

Další nedostatek v oblasti systému odměňování lze spatřit ve frekvenci vyplácení ročních bonusů. Roční bonusy jsou pracovníkům vypláceny po ukončení fiskálního roku. Ne ale v celé výši. Nejprve je pracovníkům vyplacena polovina ročního bonusu. Druhá polovina ale může být pracovníkům vyplacena až v druhé části následujícího fiskálního roku. Přičemž pokud pracovník v průběhu roku odchází z firmy, zbytek ročního bonusu mu ani vyplacen nebude. Na pracovníky může mít tato dlouhá prodleva demotivující účinek a bylo by vhodné výrazně zkrátit dobu vyplácení celého ročního bonusu.

Další oblastí, kterou se práce zabývá, je systém hodnocení pracovníků. Jak vyplynulo z šetření, respondenti nevnímají hodnocení jako jejich osobní přínos. Hlavní problém spočívá v tom, že neexistuje návaznost předmětného hodnocení na jejich kariérní plán, vzdělávací plán či zvýšení mzdy. Je tedy vhodné provázat systém hodnocení pracovníků s dalšími dílčími oblastmi. Jednou z nich by měl být kariérní plán na základě, kterého může firma usměrňovat lidský potenciál. Po vyhodnocení silných a slabých stránek pracovníka, jeho úspěchů a angažovanosti by měl být pracovník informován o tom, jaké jsou jeho

možnosti, zda se může dále kariérně rozvíjet, popřípadě jaké další dílčí kroky jsou k tomuto rozvoji zapotřebí.

Dalším výstupem hodnocení pracovníků může být vzdělávací plán, který bude přizpůsoben stanoveným cílům. Pokud se pracovník a jeho hodnotitel domluví například na zlepšení úrovně anglického jazyka za účelem rozšíření působnosti pracovníka, je možné sestavit vzdělávací plán v podobě kurzů anglického jazyka, na které bude zaměstnavatel přispívat.

Následně by měl být systém hodnocení provázán s finančním ohodnocením. Ať už se zvýšením/snížením mzdy pracovníka či finanční odměny v návaznosti na konkrétní hodnocení. Takový systém hodnocení provázaný s kariérním plánem, vzdělávacím plánem či finančním ohodnocením může být pro pracovníky osobním přínosem a stimulačním nástrojem, který podporuje jejich další pracovní úsilí.

Poslední oblastí jsou další stimulační nástroje působící na pracovníky. Nejprve se práce zaměřuje na benefity, které firma svým pracovníkům nabízí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ačkoliv jsou pracovníci s benefity spíše spokojeni, více než polovina respondentů označila pouze 3 konkrétní benefity z celkového počtu 13 benefitů jako zajímavé. Těmito benefity jsou Multisport karta, stravenky a vzdělávací program v tomto pořadí. Škála nabízených benefitů je velmi široká a pracovníci jsou se všemi benefity náležitě seznámeni prostřednictvím balíčku benefitů. Je ale třeba zvážit, zda nezúžit tuto škálu a nezaměřit se převážně na benefity, které pracovníky oslovují nejvíce, popřípadě tento systém vylepšit. Nabízí se například vyšší příspěvek na Multisport kartu od zaměstnavatele. Nyní je příspěvek ve výši 300 Kč, kdy si pracovníci doplácí dalších 300 Kč. Dále by bylo vhodné propracovat vzdělávací program, který by byl provázán s kariérním plánem a také zvýšit příspěvek zaměstnavatele na konkrétní vzdělávací program. Tímto by byli pracovníci více motivováni k osobnímu rozvoji, který by následně využili při plnění svých pracovních úkolů.

Důležitým doporučením je zlepšení komunikace mezi vedením firmy a jejími pracovníky. Nejedná se o zpětnou vazbu, ta byla v dotazníkovém šetření hodnocena kladně, nýbrž o komunikaci jako takovou. Ta byla hodnocena jako průměrná a dokonce 31 %

respondentů hodnotí komunikaci mezi pracovníky a vedením jako nedostatečnou. To je poměrně velká část respondentů a bylo by jistě přínosné komunikaci výrazně zlepšit. Pracovníci mají také pocit, že jejich návrhy a nápady nejsou brány v potaz, což může vést k jejich demotivaci až frustraci. Je nutné si uvědomit, že nelze s pracovníky komunikovat pouze z důvodu udání zpětné vazby na jejich pracovní výkon či v při ročním hodnocení. Je třeba vyslyšet jejich názory a návrhy, přijmout je a dále s nimi pracovat. Pokud pracovníci vidí, že se podílejí na chodu firmy, ať už svou kreativitou či názory, zvýší to jejich produktivitu, motivaci a spokojenost. Zejména když je třeba se pozastavit nad vysokým počtem (36 %) pracovníků, kteří uvedli, že uvažují o změně zaměstnání, a podniknout konkrétní kroky pro změnu tohoto postoje.

Posledním doporučením pak je, že pokud vedení firmy výsledky a doporučení uvedené v této bakalářské práci zapracuje do své personální strategie, anonymně zopakovat výše uvedený výzkumný dotazník po 3 letech po nastavení nové předmětné strategie a posoudit, jaký efekt měly provedené kroky.

Doporučení pro firmu v bodech:

- upravení systému odměňování a konkrétních kritérií pro pracovní pozice,
- snížení doby vyplácení ročního bonusu či tyto bonusy vyplácet pololetně,
- provázání systému hodnocení pracovníků s kariéřním plánem, vzdělávacím programem a finančním ohodnocením,
- zaměření se na nejvíce využívané benefity a tyto finančně posílit,
- zdokonalení komunikace mezi vedením a pracovníky,
- zopakování dotazníku po nastavení nové personální strategie.

## 5.5 Shrnutí

Výsledkem šetření bylo zjištěno, že firma LIKO-S řádně pečuje o své pracovníky, kteří se ve firmě cítí být spokojeni. Ukázalo se ale, že je zde prostor pro mnohá zlepšení. A vzhledem k tomu, že pracovníci jsou bohatstvím firmy, je třeba klást náležitý důraz na starostlivou péči o ně. Bez spokojených pracovníků by firma nemohla fungovat. Lze říci, že spokojenost pracovníků je přímo úměrná jejich pracovnímu výkonu, tedy čím spokojenější pracovník bude, tím lepších pracovních výkonů bude dosahovat.

Vzorem pro takový přístup k péči o pracovníky byl zlínský podnikatel Tomáš Baťa, který řekl: „Zjistil jsem toliko, že veliký závod vybudovat lze nejlépe, když podnikatel vytkne si za cíl sloužit zákazníkům a zaměstnancům, protože jen tak lze dosíci, aby zákazníci a zaměstnanci sloužili jemu, tj. jeho věci, jeho myšlence.“ (Baťa, 1932).

## 6 Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. V první části práce je zpracován úvod do problematiky řízení lidských zdrojů a konkrétních dílčích oblastí, kterými jsou hodnocení pracovníků a stimulační nástroje, jejichž účelem je zvýšení spokojenosti pracovníků a tím dosažení lepších výsledků firmy. Výstupem z literární rešerše je poukázání na důležitost těchto dílčích činností. Lidé jsou bohatstvím firmy, konkurenční výhodou a zprostředkovávají plnění cílů, jež si firma stanoví, přičemž by sami pracovníci měli přispívat k jejich stanovení. O pracovníky je třeba náležitě pečovat, aby bylo možné je motivovat k vyšším pracovním výkonům, upevňovat jejich loajalitu vůči podniku, zajistit jim příjemné pracovní prostředí apod.

Na základě všech dostupných dokumentů a informací se práce věnovala posouzení procesu hodnocení pracovníků a nastavení stimulačních nástrojů ve firmě LIKO-S. Tyto dílčí oblasti byly hodnoceny na základě zkoumání interní dokumentace firmy, terénního šetření v podobě rozhovorů se zaměstnanci firmy a následného dotazníkového šetření.

Po vyhodnocení jednotlivých částí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na systém odměňování, systém hodnocení pracovníků, stimulační nástroje a celkovou spokojenost pracovníků ve firmě, bylo možné posoudit, zda je systém hodnocení nastaven správně a zda stimulační nástroje plní svůj účel.

Systém hodnocení je konkrétně nastaven, hodnocení probíhá jednou ročně, přičemž každé čtvrtletí probíhá navíc hodnocení dílčích cílů, které byly stanoveny hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem při ročním hodnocení. Velkým problémem je neexistující návaznost na hodnocení, ať už na systém odměňování nebo na kariérní plán.

Stimulační nástroje ve formě odměňování pracovníků a benefitů mají své přednosti i nedostatky. S výší finančního ohodnocení jsou pracovníci převážně spokojeni, ovšem systém odměňování by bylo vhodné upravit a firmě bylo doporučeno se na systém odměňování zaměřit tak, aby byli pracovníci spokojeni. Balíček benefitů zahrnuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které firma svým pracovníkům nabízí. Vypovídá to o snaze pečovat o své zaměstnance jinak než peněžní formou. Dle výsledků šetření je ale zjevné, že

pracovníci využívají pouze omezený počet benefitů a je tedy doporučeno, aby se firma zaměřila na nejvyužívanější benefity za účelem jejich vylepšení a posílení.

Tato práce má potenciál být pro firmu praktickým přínosem, konkrétně pro vedení firmy. Firma získá na základě výsledků dotazníkového šetření povědomí o upřímných názorech svých pracovníků, které mohou vést ke změnám v nastavení systému hodnocení i stimulačních nástrojů. Tyto změny mohou být postaveny na základě doporučených opatření, která jsou v závěru práce navržena.

Na základě studia teoretických východisek, následné analýzy procesu hodnocení a stimulace zaměstnanců v posuzované firmě LIKO-S, výsledků dotazníkového šetření a navržených opatření, která mohou vést k vyšší spokojení zaměstnanců a zlepšení dílčích činností řízení lidských zdrojů, považuje autorka práce vytčené cíle práce za splněné.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

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

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti: překlad 4. revidovaného vydání*. 1. vyd. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

GIDDENS, A. 2013. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo. 1049 s. ISBN 978-80-257-0807-1.

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-2.

CHRÁSKA, M. 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. 254 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOČIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PILAŘOVÁ, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.



TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-6.

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Interní dokumentace společnosti

### **Právní normy:**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **Internetové zdroje:**

BAŤA, T. *Úvahy a projevy* [online]. (PDF). Zlín: Tisk Zlín, 1932 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z [http://tomasbata.org/wp-content/uploads/download/uvahy\\_a\\_projevy.pdf](http://tomasbata.org/wp-content/uploads/download/uvahy_a_projevy.pdf).

LIKO-S. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.liko-s.cz/cs/kdo-j sme>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Tisková zpráva* [online] (PDF). © 2021 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ\\_05\\_11\\_2021\\_minim%C3%A1ln%C3%AD+mzda\\_vl%C3%A1da\\_16200.pdf/365eced7-165c-9e37-0eba-ef17c59cb4c6](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_05_11_2021_minim%C3%A1ln%C3%AD+mzda_vl%C3%A1da_16200.pdf/365eced7-165c-9e37-0eba-ef17c59cb4c6).

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Špačková a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku. Jsem studentka třetího ročníku bakalářského studia na České zemědělské univerzitě v Praze a bylo mi umožněno vypracovat svou bakalářskou práci na téma Hodnocení a stimulace zaměstnanců ve firmě ve spolupráci s Vaší společností LIKO-S a.s. Dotazník slouží pouze jako podklad pro praktickou část mé práce, ve které vyhodnocuji spokojenost zaměstnanců. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 3 minuty času a veškeré Vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Vedení společnosti obdrží pouze celkové výsledky testu.

Předem děkuji za spolupráci a Vaše laskavé vyplnění mého dotazníku.

Přeji hezký zbytek dne

Veronika Špačková

#### **Dotazník – Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

1. Věk
  - a. do 25 let
  - b. 26–40 let
  - c. 41–60 let
  - d. 61 a více let
2. Jak dlouho pracujete ve firmě LIKO-S a.s.?
  - a. méně než 1 rok
  - b. 1–4 roky
  - c. 5 a více let
3. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne

4. Očekáváte zvýšení Vašeho finančního ohodnocení?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
5. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
6. Jste spokojen/a s benefity, které firma LIKO-S a.s. nabízí svým zaměstnancům?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
7. Označte 3 benefity, které Vás nejvíce oslovují.
  - a. stravenky
  - b. věrnostní příspěvek
  - c. příspěvek na dovolenou
  - d. multisport karta
  - e. vzdělávací program
  - f. pomoc podnikového právníka
  - g. půjčka pro zaměstnance
  - h. zvýhodněné tarify od O2
  - i. příspěvek k životnímu jubileu
  - j. příspěvek při odchodu do důchodu
  - k. rehabilitace
  - l. příspěvek do systému Kafetérie
  - m. předkupní právo na služební automobil či PC

8. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?
- finanční odměna
  - pocit z dobře odvedené práce
  - pocit uznání ze stran kolegů a nadřízených
  - kolektiv a pracovní prostředí
  - jiné
9. Motivuje Vás k výkonu práce Váš nadřízený?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
10. Vnímáte hodnocení zaměstnanců (pohovor) jako přínos pro Vás osobně?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
11. Vyhovuje Vám frekvence hodnocení (hodnotící pohovor jednou ročně, hodnocení dílčích cílů čtvrtletně)?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ či „ne“, napište důvod Vaší odpovědi.
13. Máte možnost vyjádřit svůj názor nadřízeným?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne

14. Komunikaci mezi vedením a pracovníky hodnotíte jako:
- a. výbornou
  - b. průměrnou
  - c. nedostatečnou
  - d. nehodnotím
15. Jsou podle Vás návrhy zaměstnanců ohledně chodu firmy brány v potaz (či realizovány)?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
16. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu v návaznosti na Vás pracovní výkon?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
17. Věnuje se firma rozvoji svých zaměstnanců?
- a. ano
  - b. ne
  - c. nevím
18. Jste celkově v zaměstnání spokojen/a?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
19. Přemýšlíte o změně zaměstnání?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne