

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Bc. Jiří Chylík

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiří Chylík

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Evaluation System

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků a návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Požadavkem na systém bude konzistence s teoretickými pravidly a objektivizace selekce a hodnocení. Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřená na charakteristiku podniku a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku, analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Klíčová slova

hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, Robert N.; HENDON, John R. *Human resource management : functions, applications, and skill development*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington DC ; Melbourne: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.
- MATHIS, Robert L.; JACKSON, John Harold.; VALENTINE, Sean. *Human resource management*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 9781133953104.
- NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-56576-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému hodnocení pracovníků" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a poznámky při zpracování diplomové práce. Rovněž bych rád poděkoval zaměstnancům a vedení společnosti X, které mi umožnilo realizovat zaměstnanecké dotazníkové šetření na pracovišti a celkově prokazovalo v oblasti analýzy současného stavu značnou spolupráci. Rád bych poděkoval dobrovolným účastníkům dotazníkových šetření a mým nejbližším rodinným příslušníkům spolu s partnerkou, od nichž se mi v průběhu tvorby diplomové práce dostávalo opory.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Abstrakt

Práce řeší praktickou aplikaci teoretických poznatků z oblasti náboru, hodnocení, odměňování a povyšování zaměstnanců ve vybrané anonymní společnosti X. Cílem práce je sestavení metodiky a pozměňovacích návrhů, které budou v souladu s teoretickými pravidly a umožní omezení subjektivních vlivů zejména v oblastech výběru a hodnocení zaměstnanců.

Za účelem práce byla nejprve provedena analýza společnosti X, která odhalila některé negativní jevy a citlivé informace, z jejichž důvodu byl název subjektu v rámci celé práce anonymizován. Uvnitř i vně společnosti byla realizována dotazníková šetření, která umožnila sesbírání množství dat a poznatků. V práci byly formulovány dvě výzkumné otázky, podle kterých byly stanoveny hypotézy, jenž byly následně statisticky testovány.

Na základě uskutečněné analýzy jsou následně uvedeny sestavené pozměňovací návrhy, jejichž implementace by měla umožnit omezení některých negativních jevů ve společnosti X.

Hlavním přínosem práce je sestavená metodika hodnocení zaměstnanců, ze které vychází i navržený systém odměňování a povyšování. Flexibilita navržené metodiky ponechává prostor pro možné budoucí variování systémů na základě aktuálních potřeb společnosti.

Klíčová slova: hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace, povyšování, řízení lidských zdrojů, výběr, nábor

Design of Staff Evaluation System

Abstract

The work deals with the practical application of theoretical knowledge in the field of recruitment, evaluation, rewards and promotion of employees in a selected anonymous company X. The aim of the work is to compile a methodology and amendments that are consistent with the theoretical rules and allow the reduction of subjective influences, especially in the areas of employee selection and evaluation.

For the purpose of the work, an analysis of company X was first made, which revealed some negative occurrences and sensitive informations, for which reason the name of the company has been anonymized throughout the work. Questionnaire surveys were executed inside and outside the company, which allowed the collection of a significant quantity of data and insights. Two research questions were formulated in the work, according to which the hypotheses were established, which were then statistically verified.

Based on the analysis carried out consequently, the compiled amendment proposals are presented, the implementation of which should enable the reduction of some negative phenomenon in company X.

The main benefit of the work is the compiled methodology of employee evaluation, which is the basis for the suggested system of rewards and promotions. The flexibility of the proposed methodology allows space for possible future variations of the systems based on the actual needs of the company.

Keywords: Evaluation, reward, performance, activity stability, turnover, promotion, human resource management, selection, recruitment

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1 Vliv lidských zdrojů na organizaci	13
3.1.2 Činnosti HRM v organizaci	14
3.2 Výběr a získávání pracovníků.....	17
3.2.1 Způsoby volby z uchazečů o pracovní pozici.....	20
3.2.2 Přizpůsobení nového zaměstnance na pracovní pozici.....	22
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	23
3.3.1 Hodnocení za pomoci stupnice	24
3.3.2 Sebehodnocení	27
3.3.3 Gamifikace v pracovních kolektivech	28
3.3.4 Faktory pracovního výkonu	29
3.3.5 Open space	30
3.3.6 Metoda hodnocení zaměstnanců BARS	31
3.3.7 Slovní formulace vhodné pro hodnocení a vedení zaměstnanců	32
3.4 Společensky odpovědné chování organizací.....	32
3.4.1 SDG	33
3.4.2 Legislativa.....	34
3.5 Matematické a statistické metody	35
4 Vlastní práce	38
4.1 Popis zvoleného subjektu.....	38
4.1.1 Popis mateřského subjektu Y.....	38
4.1.2 Popis dceřiného subjektu X a organizační struktura.....	38
4.2 Současný stav náboru a povyšování zaměstnanců v subjektu X.....	40
4.2.1 Výběr nových zaměstnanců.....	42
4.2.2 Průběh školení.....	47
4.2.3 Začlenění nových zaměstnanců do kolektivu společnosti	49
4.2.4 Hodnocení zaměstnanců	52
4.2.5 Povyšování zaměstnanců	54
4.2.6 Odměňování zaměstnanců v subjektu X.....	56
4.3 Příprava a realizace dotazníkového šetření	58
4.3.1 Sestavení dotazníkového formuláře.....	58

4.3.2	Cílová skupina	59
4.3.3	Realizace průzkumu ve společnosti	59
4.3.4	Zpracování, vyhodnocení a analýza dat.....	59
4.3.5	Statistika.....	76
4.3.6	Stanovení vah a kritérií nového systému hodnocení	81
5	Výsledky a diskuse	84
5.1	Inovace chodu vybrané společnosti X.....	84
5.1.1	Inovace v příjmu zaměstnanců	84
5.1.2	Inovace v hodnocení pracovníků	86
5.1.3	Inovace ve firemní kultuře společnosti, odměňování a povyšování	89
6	Závěr	91
7	Seznam použitých zdrojů	94
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	98
8.1	Seznam obrázků	98
8.2	Seznam tabulek	98
8.3	Seznam grafů.....	98
8.4	Seznam příloh.....	99
9	Přílohy	100

1 Úvod

Nedílnou součástí odváděných pracovních výkonů, je posuzování dosažených výsledků a jejich souladu se stanovenými cíli. Nezbytným předpokladem je rovněž získání zaměstnanců, kteří budou kompetentní k výkonu práce. Za proces přijímání nových pracovních sil a jejich výkonnostního hodnocení standardně ve společnostech odpovídají vedoucí pracovníci. Autor diplomové práce se nachází na pozici liniového managementu ve zkoumané společnosti X, která se zabývá získáváním a zpracováním dat ze světa sportu v reálném čase. Problematika získávání kompetentní pracovní síly, hodnocení a odměňování odvedených pracovních výsledků je z těchto důvodů autorovi diplomové práce blízká.

Přirozenou složkou řízení lidských zdrojů je definování parametrů, které by měli zaměstnanci na konkrétních postech splňovat. Volba kanálů, kterými jsou potenciální uchazeči oslovováni a následný výběr z jejich řad jsou procesy, které mohou zásadně ovlivnit konkurenceschopnost firmy na trhu. Je v zájmu společnosti, aby proces adaptace nových pracovních sil byl rychlý a efektivní, neboť umožňuje zvyšování výkonnosti celku nebo alespoň omezuje její pokles. K dosažení konkurenceschopných výsledků je třeba znát aktuální výkonnost nejenom celku společnosti, ale i jeho jednotlivých složek.

Hodnocení zaměstnanců je proces, který směřuje k dosažení lepších pracovních výsledků. Z posouzení odváděných pracovních výkonů, plnění stanovených cílů a analýzy vztahů na pracovišti by měla vycházet zpětná vazba, kterou dotyčné osoby dostávají od vedoucích zaměstnanců. Spravedlivé a objektivní posouzení výkonů je velice důležité, neboť z něj často vychází i systém odměn a kariérní posuny ve společnosti. Snahou hodnocení je mimo jiné rovněž motivování pracovních sil, aby dosahovali nejlepších možných výsledků. Špatně provedené hodnocení může vést k demotivaci zaměstnanců, následným poklesům výkonnosti, narušení sociálních vazeb na pracovišti a rozbourání celého kolektivu firmy. Je mnoho způsobů, kterými lze k hodnocení pracovníků přistoupit, ale klíčové by mělo být zejména dodržení principů spravedlnosti, objektivnosti a transparentnosti. Gamifikace je jedním z prvků, kterými lze motivaci zaměstnanců a jejich výslednou výkonnost ovlivnit.

Ve spolupráci se společností X proběhla analýza současného systému příjmu nových zaměstnanců, hodnocení současných pracovníků a systému odměn a kariérních posunů. Dotazníkovým šetřením uvnitř zkoumaného subjektu došlo ke zjištění podstatných informací mimo jiné v otázce vyššího začlenění žen do pracovního kolektivu, který je

v současném stavu ryze mužský. Získaná data odhalila problematické okruhy, jejichž úspěšné vyřešení by mělo být zkoumanému subjektu ku prospěchu. Aplikace teoretických poznatků v praxi, při které musí být zohledněna charakteristická specifika subjektů není problematikou s jedním jednoznačným řešením.

Nalezení přípustného kompromisního řešení, které bude v praxi realizovatelné a nebude společnosti způsobovat nezvladatelnou administrativní činnost je hlavním smyslem této práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků a návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Požadavkem na systémy bude konzistence s teoretickými pravidly a objektivizace selekce a hodnocení. Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

2.2 Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřená na charakteristiku podniku, analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku a analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

3 Teoretická východiska

Tato část práce obsahuje nejprve základní charakteristiku oboru řízení lidských zdrojů a jeho hlavních procesů, na které se autor zaměřuje v následující kapitole praktické části díla. Největší pozornost je věnována problematice vybírání nových zaměstnanců, rovněž jsou detailně popsány procesy i způsoby hodnocení a odměňování lidských zdrojů v organizacích. Poslední pasáž teoretické části popisuje matematické a statistické metody, které byly využity ve vlastní části práce, za účelem jejich aplikace na danou problematiku.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace je tvořena čtyřmi základními složkami a její úspěšné fungování závisí na správném využívání všech těchto zdrojů, kterými dle Koubka jsou: „*materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje*“ (KOUBEK, 2007, str. 13).

3.1.1 Vliv lidských zdrojů na organizaci

Lidské zdroje jsou v daném soukolí hlavním hybatelem, jenž umožňuje posun organizace vpřed a dosažení jejích primárních i sekundárních cílů. Mnohdy se jedná o rozdílový faktor, který může organizaci poskytnout konkurenční výhodu na trhu a rozhodnout o celkovém úspěchu, či neúspěchu. Mělo by být v maximálním zájmu společnosti, aby s daným zdrojem bylo správně hospodařeno. Oborem zaměřujícím se v organizaci na všechno, co s člověkem souvisí, je personalistika.

Řízení lidských zdrojů je stále považováno za jednu z nejaktuálnějších myšlenek zabývající se personální prací. Počátky má v 50. a 60. letech a postupně se zařadilo mezi nejzásadnější činnosti organizací, mnohdy bývá označována za hlavní a nejdůležitější složku, jejíž zvládnutí bývá jedním z klíčových atributů řídicích pracovníků (KOUBEK, 2007).

Hlavní snahou by se dle Šikýře mělo podařit: “*zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace*“ (ŠIKÝŘ, 2016, str. 26).

3.1.2 Činnosti HRM v organizaci

Human resource management (HRM), označující řízení lidských zdrojů v zahraniční literatuře, zahrnuje mnoho činností, jejichž počet a celkové pojetí se může odlišovat v závislosti na daném autorovi. Podle Šikýře by v komplexně pojatém systému měly být kupříkladu obsaženy následující personální činnosti (ŠIKÝŘ, 2016, str. 27):

„vytváření a analýza pracovních míst;

plánování lidských zdrojů;

obsazování volných pracovních míst;

řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;

odměňování zaměstnanců;

vzdělávání zaměstnanců;

péče o zaměstnance;

využívání personálního informačního systému.“

Na zajištění daných procesů se v řízení lidských zdrojů spolupodílí dva typy zaměstnanců personalisté a manažeři. Způsob rozdělení a vykonávání činností se může lišit v závislosti na velikosti jednotlivých podniků. Obvykle vzniká potřeba organizace na obsazení pozice personalisty při přibližně 100 až 150 zaměstnancích, ale nejedná se o pevně daný parametr (DVOŘÁKOVÁ, 2012). V malých podnicích není pozice personalisty většinou vytvářena z ekonomických důvodů a rovněž se může jednat o neochotu delegovat personální činnosti ze strany ředitele případně majitele organizace. Střední organizace již někdy mohou mít vytvořený i celý personální útvar, který mohou tvořit obvykle dva až tři zaměstnanci. Výjimkou nejsou ani střední organizace, které mají pouze jednoho personalistu nebo podniky s větším množstvím členů personálního útvaru. Většinou bývají v hierarchii zařazeny na stejný stupeň se zbylými útvary organizace. V organizacích s počtem nad 500 zaměstnanců již bývá vytvořený velký personální útvar, který má i vlastního vedoucího pracovníka a spadá obvykle přímo pod generální ředitelství organizace.

Dle Šikýřova výzkumu se v praxi ukazuje, že v malých podnicích se personalisté nejvíce zaměřují na shánění a selekci nových zaměstnanců, jejich následnou adaptaci v organizaci a celkový rozvoj a péči o ně. Střední organizace mají personalisty opět zaměřené především na získávání a selekci nových pracovníků, ale jako nová významná činnost se zde přidává i odměňování podřízených. Velké organizace mají činnosti obdobné

jako malé a střední podniky. Nejmenší vliv pak mají personální zaměstnanci ve všech typech podniků na přímém řízení pracovního výkonu, jelikož se jedná o hlavní doménu manažerů (ŠIKÝŘ, 2014).

Manažeři se dle Armstronga snaží zajistit, aby organizace, či konkrétní útvar fungoval účinně a je jejich odpovědností, zda je dosaženo stanovených cílů. Podílí se na tom, aby jejich zaměstnanci i oni sami podávali maximální úsilí a výkon za přispění nejhodnějších schopností pro dané činnosti a všech dostupných zdrojů. Podmínky, ve kterých se manažeři pohybují jsou dynamické a mohou se rychle měnit, proto je nezbytné, aby uměli na změny správně reagovat. Přes neočekávané nové požadavky a problémy, manažeři proaktivně usilují o zajištění procesů, tak aby bylo dosahováno lepších výsledků, v souladu s hodnotami organizace (ARMSTRONG M. S., 2008).

Z hlediska činností je pro manažera jedním ze základních procesů, na němž se spolupodílí, vytvoření popisu a analýzy konkrétních pracovních pozic. Na základě jednotlivých specifik může manažer plánovat lidské zdroje, a to s ohledem na cíle konkrétních složek organizace, který bere v potaz i případný příliš nízký počet nebo naopak přílišný nadbytečný počet zaměstnanců. Podle obsazenosti pracovních pozic mohou zvažovat různé pracovní změny, ať už povýšením, přesunutím nebo ukončením dosavadních podřízených. V některých případech se mohou, podle vlastního sestaveného popisu volných pracovních pozic, spolupodílet na výběru hlavních faktorů a způsobů výběru aspirantů a pomáhat s jejich předběžnou selekcí. Někdy se mohou manažeři podílet i na finálním výběru nejlepšího kandidáta a jednat s nimi o předpokladech a detailech pracovního poměru. Následně mohou řídicí pracovníci být zodpovědní za správnou aklimatizaci nového zaměstnance a jeho uchycení v provozu. Jednou z dalších hlavních činností je řízení pracovního výkonu a klasifikace podřízených, což probíhá i po vzájemné diskusi se zaměstnanci. Musí být jasné, co organizace očekává, ale zároveň co od práce očekává zaměstnaný, aby tím byla zajištěna jeho budoucí motivace. Na základě vzájemné dohody je průběžně hlídáno počínání a plody práce a jejich korespondování se stanovenou dohodou. Od dosavadních pracovních výkonů se následně odvíjí i manažerem ovlivněný vývoj kariéry podřízených a jejich pracovní hodnocení. Manažeři by měli být schopni vyhodnotit námahu a složitost pracovních pozic, na jejímž základě se mnohdy podílejí na tvorbě a korekcích v evaluaci zaměstnanců. Cílem by zde mělo být dosažení spravedlivého, nikoho nediskriminujícího, efektivního systému, jenž je v souladu s právními i vnitřními nařízeními a jejich zachováním. Pokud jsou přítomny jakékoliv nedostatky

na pracovišti, pak manažeři vyvíjí snahu je odstranit, aby mohli všichni podřízení pracovníci podávat nejlepší možné výkony, které jsou v zájmu celé organizace. Starost o zaměstnance obvykle vede, ke zvýšení pracovních výkonů. Jsou-li nalezeny nové pracovní postupy a jiné užitečné trendy, které mohou zefektivnit provoz podniku, tak se jimi manažeři snaží obohatit i své podřízené. Nejenom sebevzdělávání manažerů, ale i dohlédnutí na správné tempo rozvoje jednotlivých zaměstnanců, je důležité pro zachování konkurenceschopnosti organizace jako celku a výsledky vzdělávacích procesů by měl být schopen řídicí pracovník správně zhodnotit. V případě existence podnikového HR informačního systému se manažeři spolupodílí s personalisty na jeho obsluze v souladu s platnými právními nařízeními. Průzkum Šikýře zaměřený na činnosti manažerů v organizacích poukazuje na významné zapojení řídicích pracovníků zejména do hodnocení a řízení svých podřízených, a to napříč všemi stupni organizací. Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři jsou nedílnou složkou práce s lidskými zdroji a jejich řízením (ŠIKÝŘ, 2014).

Studie publikovaná v roce 2023 zkoumala dopady stresu na výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnanců, a jejich ovlivnění oblastí řízení lidských zdrojů. Z výzkumu vyplynula důležitost vnímání jednotlivých opatření ze strany zaměstnanců. Pokud zaměstnanci vnímají zavedená opatření řízení lidských zdrojů jako orientovaná čistě na efektivitu a výkon, pak to může vést ke snížení pohody zaměstnanců a v konečném důsledku negativně ovlivnit celkovou produkci společnosti. Oproti tomu opatření, jež jsou pracovním kolektivem vnímána, jako usilující o lepší integraci pracovníků do společnosti a pokoušející se zlepšit spokojenost zaměstnanců, jsou vnímána pozitivně. Opatření, která usilují o zlepšení pohody zaměstnanců dle studie zvyšují jejich angažovanost ve firmě, kterou se snaží oplácet lepším plněním pracovních cílů. Vytvoření pozitivní kultury ve společnosti, ve které je o zaměstnance pečováno za účelem snížení míry jejich stresu, vede k oboustranně výhodné situaci. Zaměstnanci v důsledku zavedených opatření investují do výkonu práce větší množství energie, a přesto jsou ve společnosti spokojeni, neboť se z jejich strany jedná o protislužbu za jejich tolerantní vedení (HAMEED & KHWAJA, 2022).

3.2 Výběr a získávání pracovníků

Postup, který vede organizaci k nabytí nových platných členů, může být dle Armstronga relativně drahý, a to v závislosti na konkrétním postu. Čím vyšší je úroveň zařazení nového zaměstnance do společnosti, tím jsou náklady na jeho pořízení obvykle vyšší. Je proto vhodné dodržovat základní kroky, jejichž správné dodržování může náklady udržet pod kontrolou.

Potřeba organizací získávat nové lidské zdroje, je v čase proměnná. Některé společnosti mají připravený dlouhodobý podrobný program, kterým se snaží tuto potřebu uspokojit, ale mnohem častější je výskyt organizací, které se snaží reagovat na nastalé personální stavy situačně. Reagovat správně na bezprostřední potřebu zajištění všech procesů organizace, se může stát pro personalisty a manažery poměrně náročné a dostávat je do zvýšeného stresu.

Jako první je nezbytné stanovit nároky, jež by měl splňovat kandidát na příslušnou pozici v podniku. Základním výchozím bodem k procesu je forma upřesňující profil pracovního místa a požadavky na vykonávání všech činností. Z profilu musí být jasné vědomosti nezbytné k zaměstnání na dané pozici. Zběhlost a způsobilost v jednotlivých procesech, na kterých se daný post podílí. Z pracovního kolektivu a nastavené kultury v organizaci jsou pro specifická místa rovněž upřesněny i způsobilosti v osobním a skupinovém vystupování, aby se na pracovišti nenarušila chemie celku a minimalizovalo se riziko konfliktů. Nutně musí být uvedena minimální edukace a erudice ve stanovených oborech nezbytných pro práci. Dále je důležité uvést do pracovního profilu potřebné zkušenosti nabyté v jednotlivých procesech, které jsou pro pracovní úkony výhodou a mohou napomoci kvalitnější náplni práce. Rovněž bývají uvedeny určité jiné nároky a nezbytnosti na zaměstnance, které souvisí s plnohodnotným vykonáváním konkrétní pozice. Může se jednat o charakteristiku směnného provozu v podniku, minimálního počtu odpracovaných nočních nebo víkendových směn v měsíci a jakákoliv jiná specifika práce, které daný zaměstnanec musí respektovat a dodržovat.

Nároky na zaměstnance a pracovní pozice by neměly být příliš vysoké, ačkoliv jejich volba bývá ze strany zaměstnavatelů vcelku logická. Můžou tím totiž odrazovat aspiranty o práci, kteří se o ní kvůli přemrštěným nárokům nepokusí vůbec ucházet. Rovněž můžou výrazně demotivovat úspěšně zvolené kandidáty, kteří následně v ostrém provozu zjistí, že jejich potenciál není v praxi využit a nejsou tím naplněna jejich očekávání od práce.

Správné nejsou ani příliš malé nároky, jejich výskyt je však v praxi menší (ARMSTRONG M. S., 2015).

Když má organizace definována, co požaduje od zájemců o práci, pak by si rovněž měla být vědoma všech benefitů, které plynou z práce v ní. Jinými slovy by organizace měla znát to, co nabízí aspirantům. Důkladně rozebráno by to mělo být zejména v případech, kdy je vhodných kandidátů o práci nedostatek a je třeba zajistit jejich větší počet, případně je-li potřeba zabezpečit současný personální stav.

Na základě konkrétních poptávaných pracovních pozic a časového limitu pro jejich získání, může být stanoven profil vhodných kandidátů. Dále je v organizaci rozhodnuto, zda bude zdrojem aspirantů o pracovní pozici přímo sama organizace, která bude čerpat ze současného personálního obsazení, přesunutím nebo povýšením stávajících zaměstnanců, nebo budou využity zdroje externí. Pokud je v organizaci rozhodnuto, že je nezbytné získat zaměstnance nové z vnějšku, tak musí být upřesněno odkud a rovněž je stanovena výše finančního ohodnocení konkrétní pozice a míra krytí ostatních nabízených benefitů, které je společnost ochotna vynaložit. Všechna výše uvedená rozhodnutí probíhají za zvážení všech výhod a nevýhod, které daná pozice a organizace jako celek mají a mělo by být rovněž přihlédnuto na dosavadní zkušenosti s náborem, či přesunem personálu napříč organizací, pokud nějaké existují (ARMSTRONG M. S., 2015).

Jako vhodné způsoby oslovování adeptů o zaměstnání bývají často využívány vlastní webové stránky organizací, případně specializované pracovní servery. V posledních letech stále roste význam sociálních sítí, jejichž správné využití umožňuje oslovit větší množství kandidátů a lépe se dostat do obecného povědomí. Obzvláště významné to může být v případech, kdy jsou adepti o zaměstnání zároveň dosavadními spokojenými zákazníky služeb organizace. Zájem o fungování dané struktury a možnost zapojení se do jejích činností, může na pohovory přivést vysoce motivované kandidáty. Zavrhaným způsobem oslovení adeptů o práci by neměly být ani různé pracovní, či studentské veletrhy a semináře, pokud se zde vyskytují uchazeči odpovídající poptávanému profilu (UZIÁLKO, 2023).

Často využívané bývají pro nábor rovněž agentury zaměřující se na získávání nových kandidátů, nebo může organizace celý proces náboru outsourcovat, ale zde mohou být výrazně vyšší náklady a dodání kandidáti nemusí odpovídat požadavkům společnosti (ARMSTRONG M. S., 2015).

Jako zajímavý způsob oslovení nových adeptů se jeví rovněž zavádění programu doporučování nových zaměstnanců v organizaci. Schopní pracovníci se obvykle rádi

obklopují stejně schopnými kolegy. Možnost přivést do společnosti lidi, kterým důvěřují bývá často přínosná. Stávající zaměstnanci mají výhodu, že důkladně znají konkrétní pracovní pozici a vše co s ní souvisí, tudíž o ní mohou pravdivě referovat. Takto oslovení adepti většinou lépe odpovídají hodnotám a kultuře organizace. Již relativně vědí, co od konkurzu i případného zaměstnání očekávat, tudíž bývá menší výskyt překvapení a zjištění, která je mohou v průběhu procesu odradit. Kolega, který jim danou pozici doporučil, jim navíc ve vlastním zájmu usnadňuje adaptaci a začlenění do pracovního kolektivu. Zavedení programu doporučení zaměstnanců dále přispívá ke snížení nežádoucí fluktuace zaměstnanců, jelikož na pracovišti vzniká větší množství osobních vazeb a v případě, že je atmosféra na pracovišti dobrá, pak to vede ke všeobecné spokojenosti, lepším pracovním výsledkům a někdy i k synergickému efektu. Pro efektivní fungování dané varianty nábory musí organizace zvážit vhodné bonusy za doporučení nových přijatých zaměstnanců, které budou pro stávající pracovníky dostatečně motivující. Využívány bývají stimuly finanční, nefinanční, případně jejich kombinace. Bez správně nastavených a dostatečně motivujících benefitů nemůže daný způsob nábory fungovat. V organizaci musí vzniknout kultura, která podobné reference vítá a jde jim naproti, k tomu mohou napomoci rovněž náborové soutěže, mezi stávajícími zaměstnanci. Je žádoucí, aby byli pracovníci za úspěšné získání nových kolegů chváleni osobně i veřejně. Příkladem může být publikace výsledků nábory ve firemním newsletteru formou dosavadních výsledků a rozhovoru s nejúspěšnějšími zaměstnanci. Jsou-li výsledky programu nedostatečné, pak by měla být zvážena změna odměny, či její zvýšení, případně jeho úplné zrušení (INDEED FOR EMPLOYERS, 2023) (INDEED FOR EMPLOYERS, 2023).

Příhlášky uchazečů je v následné fázi nutno zpracovat, roztřídit a vyfiltrovat z nich vhodné kandidáty. Nejčastější forma přihlášek obvykle obsahuje jako přílohu strukturovaný životopis. V případech, kdy zaměstnavatel považuje životopis uchazečů za jeden z klíčových faktorů, pro vyhodnocení vhodnosti kandidáta k pozvání na pracovní pohovor, pak je ideální uvést na příslušný portál, vlastní webové stránky, či jiný zdroj, vzorový příklad a šablonu strukturovaného životopisu v podobě, jaké jej firma, respektive její personální oddělení požaduje. Strukturované životopisy mohou mít různé formy a jejich následné zpracování výrazně prodlužuje práci personalistům, či manažerům, kteří jej vyhodnocují. Sjednocení životopisů podle předem zadané šablony jednak šetří čas, potřebný k jejich posouzení a rovněž firmě poskytuje první náznaky dovedností adeptů, kteří v případě

nezvládnutí vytvoření strukturovaného životopisu na PC mohou být lehce vyselektováni (ŠIKÝŘ, 2016).

Všem adeptům je doporučeno zaslat informaci o potvrzení obdržení žádosti o zaměstnání. Podle stanovených parametrů jsou kandidáti rozděleni na skupinu způsobilou, akceptovatelnou a neakceptovatelnou. Po zhodnocení aspirantů je následně odesláno rozhodnutí ze strany firmy o navazujících akcích. Vybraní kandidáti jsou dále pozváni na pracovní pohovory (ARMSTRONG M. S., 2015). Mimo jiné je nezbytné, aby společnost poptávající kandidáty o konkrétní pracovní pozice nerozlišovala mezi aspiranty podle stáří, rasy, vyznání, sexuální orientace, pohlaví a jinými diskriminujícími faktory, které nemají žádný vliv na výkon povolání (KOUBEK, 2007).

3.2.1 Způsoby volby z uchazečů o pracovní pozici

Za jednu z nejčastějších variant volby budoucího personálu bývají považovány pohovory, které se rozdělují na strukturované a nestrukturované. Nestrukturovaná forma jednání je kritizovaná za svou nekonzistentnost, kdy se mnohdy může jednat až o téměř nahodilý rozhovor, který nemusí dostatečně souviset s pracovní pozicí. Navíc z důvodu unikátnosti každého pohovoru je lze pouze obtížně objektivně porovnat. Z těchto důvodů se tato forma rozhovoru obecně nedoporučuje. Výrazně lepším způsobem z hlediska objektivizace výběru je strukturovaná varianta pohovoru. Základ zde spočívá v pevně dané sérii otázek, které by měly souviset s budoucí pracovní náplní, personálními atributy a sociálními návyky a otázky zde obvykle obsahují modelové odpovědi. Jedním z cílů rozhovoru bývá často doplnění a verifikace údajů uvedených aspirantem ve strukturovaném životopise. Účastníky bývá v obou variantách pohovoru obvykle pouze uchazeč a daný personální pracovník. Výhoda strukturované verze je především v jednoduché možnosti záznamu a následné komparace odpovědí jednotlivých kandidátů (ARMSTRONG M. S., 2015). Za nevýhodu strukturované formy pohovoru lze považovat vyšší nároky na korektní sestavení otázek a odpovědí. Rovněž výstup pohovoru obvykle méně vypovídá o charakteru kandidáta. Z těchto důvodů se některé organizace uchylují k variantě tzv. polostrukturovaných pohovorů, které však kladou vysoké nároky na hodnotícího personálního zaměstnance. Ti musí podstoupit precizní instruktáž, což zvyšuje náklady na příjem zaměstnanců a stejně to nezaručuje správnost realizace pohovoru (KOUBEK, 2007).

Další metodou bývají výběrové testy, mezi které se řadí testy hodnotící intelekt, personalitu, dovednosti, či vhodnost adepta vykonávat práci. Správný test musí splňovat kritéria objektivizace hodnocení a být v souladu s požadavky na pracovní pozici. Výsledky by měly být především důvěryhodné, pravdivé. Výstup ze správně sestaveného testu lze vyložit podle předem stanovených pravidel. Přínosné bývá jejich uplatnění v situacích, v nichž se na strukturované pohovory dostává vysoký počet kandidátů, o kterých je potřeba získat větší kvantum informací. Výsledky naměřené v testech by měly korelovat s dosud získanými poznatky o aspirantech. Zásadním rizikem metody může být zařazení otázek, jejichž odpovědi jsou pro výkon práce irelevantní (ARMSTRONG M. S., 2015).

Jinou metodou využívanou společnostmi při výběru pracovníků bývá metoda assessment centre, jejíž podstata spočívá v napodobování pracovních úkonů v simulovaném prostředí, kterého se účastní několik adeptů (nejčastěji 8-10) a může trvat i několik dní. Obvykle se jedná o činnosti skupinové a samostatné, které by měly odhalit praktické vlastnosti, dovednosti, způsoby komunikace a vytvořit celkově reálný obraz o potenciálu a způsobilosti kandidátů. Nevýhodou bývají obvykle vyšší náklady, časová náročnost na přípravu i realizaci. Realizována je nejčastěji při konkurzu o řídicí pozici (ARMSTRONG M. S., 2015). Přes vyšší cenu realizace navíc není vždy nutně zajištěna objektivnost ze strany hodnotitelů (využívání bývají rovněž externí hodnotitelé) a nedoporučuje se ani využívání obecných forem assessment centre, které poskytují některé soukromé externí společnosti. Při vzájemném srovnání metody s výběrovým pohovorem, bývá upřednostňována spíše metoda rozhovoru v kombinaci s testy (KOUBEK, 2007).

Na základě výstupů z předchozí části následně zprostředkovatel společnosti může vybrat kandidáty, kteří splňují stanovené předpoklady na pracovní pozici. S ohledem na počet zaměstnanců, který společnost plánuje přijmout, by si měla ponechat prostor pro kandidáty rezervní. Příčinou je další krok, kterým by měla být verifikace žádostí o práci. Společnostem je obecně doporučeno, aby si zkontrolovaly pravdivost údajů uvedených kandidáty v životopisech, či na pohovorech. Nejčastěji bývají za tímto účelem kontaktováni předchozí zaměstnavatelé, či vzdělávací instituty, jejichž byli adepti součástí. Cílem by mělo být dosažení validních poznatků, které by mohly upozornit na problémy s morálkou nebo nedostatečnou pracovní docházkou. Je však nutné zachovávat v tomto procesu obezřetnost, neboť hodnocení bývalých zaměstnavatelů může být často zkreslené a některé informace mohou být cíleně zatajeny nebo zveličeny. Doporučeno bývá držet se pouze faktografických údajů a z nabytých zjištění vytvořit stručný zápis. Jak ukázaly průzkumy z roku 2008,

tak nezanedbatelný podíl přibližně čtvrtiny kandidátů měl tehdy tendence uvádět v životopisech nebo v průběhu přijímacího procesu, nepravdivé informace. Obezřetnost na straně potenciálního zaměstnavatele proto není na škodu ani v současnosti. Pokud je to legislativně pro vznik daného pracovněprávního vztahu vyžadováno, pak kandidát rovněž absolvuje prohlídku u lékaře. U uchazečů, kteří prokazatelně neuvedli některé podstatné informace pravdivě nebo je uvedli neúplně, nebyli pracovní prohlídkou shledáni způsobilými k výkonu práce, či v případech, kdy si kandidát o danou pozici svůj úmysl rozmyslel a žádost o práci stáhl, je pracovní žádost ukončena a oslovení jsou situačně rezervní uchazeči. V případě, že vše výše uvedené proběhne bez zásadních komplikací, pak již nic nebrání uzavření pracovní smlouvy (ARMSTRONG M. S., 2015).

3.2.2 Přizpůsobení nového zaměstnance na pracovní pozici

Dnem nástupu je zahájen proces, v němž je přijatý pracovník plně integrován do svého nového pracoviště a pracovní role. Klíčové jsou v jeho průběhu tři základní aspekty. Prvním z nich je poučení o organizačních záležitostech, pracovních nařízeních, řádech, povinnostech, zkušební době, formátu ocenění pracovních výkonů, případně možnosti kariérních posunů do budoucna etc. Poučení může být provedeno formou verbálního rozhovoru s personálním, či řídicím zaměstnancem. Někdy bývá novému zaměstnanci poskytnut i krátký tištěný soupis nejdůležitějších informací.

Nového pracovníka je rovněž nezbytné začlenit do pro něj neznámého pracovního kolektivu. Nováček by měl být ubezpečen, aby se nebál komunikovat s okolím. Představen by mu měl být příslušný zaměstnanec, který na něj bude v průběhu práce dohlížet i jeho nový kolegové. Cílem je, aby se nový zaměstnanec cítil na pracovišti příjemně a komfortně.

Vysvětleny musí být rovněž všechny pracovní činnosti a způsob výkonu sjednané práce. Buď s asistencí vedoucího zaměstnance, či jiného zblhlého pracovníka je nový člen edukován o jednotlivých postupech. Edukace může být přímo na pracovním působišti formou školení, rotace pracovních pozic, zadáváním konkrétních činností, napomáháním a vysvětlováním úkolů. Rovněž mohou být novému zaměstnanci poskytnuty tištěné, či online dostupné pracovní manuály (ŠIKÝŘ, 2016).

Průzkum z roku 2018 ukázal, že většině zaměstnanců trvá adaptace přibližně dva měsíce, ale může trvat i déle. Výsledky bývají lepší v případech, kdy má nový zaměstnanec k dispozici někoho, kdo se mu na prvních směnách věnuje a po celou dobu začleňování

je situačně nápomocen. Podceňováno by nemělo být množství informací poskytnuté ohledně důležitých aspektů práce, očekávání a pracovních pravidlech, jejichž nedostatek adaptaci negativně ovlivňoval. Podcenění sociální roviny se dle průzkumu rovněž nevyplácí. Nový pracovník by měl být dobře informován o své roli v pracovním kolektivu, ale i o rolích svých kolegů. Správně řízená adaptace navíc umožňuje vznik lepších pracovních i mezilidských vztahů (GAJDA, 2018).

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Pro účely práce je nezbytné hodnocení zaměstnanců definovat, což lze mnoha způsoby. Josef Koubek jej např. definuje následovně (KOUBEK, 2007, str. 207): „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

- a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) *sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“*

Hodnocení zaměstnanců se v praxi nejčastěji využívá za účelem odměňování pracovníků, jejich umístěním v organizaci na vhodnou pracovní pozici např. povýšením, či přeřazením, ačkoliv dosavadní dobré pracovní výsledky nemusejí vést k tomu, že zaměstnanec bude v jiné, či vyšší funkci pracovat stejně kvalitně. Stávající neuspokojivé hodnocení pracovního výkonu může naopak vést někdy k ukončení pracovního poměru, či přeřazení na méně důležitou činnost v organizaci. Příčina neuspokojivých výsledků přitom může spočívat v demotivaci zaměstnance, kterého dosavadní pracovní pozice frustruje, jelikož ho jednotlivé činnosti a procesy dostatečně nemotivují a zaměstnanec např. touží po vykonávání vyšší pracovní funkce. Velice důležitá je z těchto důvodů stimulace zaměstnanců za účelem zlepšení pracovních výkonů a jejich motivování. Je vhodné nespoléhat se na individuální seberozvoj zaměstnanců, ale umožnit pracovníkům průběžně se vzdělávat a pracovní rozvíjet za pomoci kurzů a školení zaštiťovanými přímo organizací (KOUBEK, 2007).

Michael Armstrong vnímá hodnocení zaměstnanců jako proces, jenž je založený na celkové analýze výkonu, a to s ohledem na pracovní dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Cílem procesu by nemělo být pouhé vytvoření souhrnného plytkého hodnocení. Posudek o výkonu by spíše měl sloužit jako pomůcka pro vedoucího zaměstnance, s jejíž pomocí by mělo dojít ke shodě s podřízeným pracovníkem o budoucích akcích v rámci pracoviště, které by měly umožnit rozvinutí plného potenciálu zaměstnance v souladu se zájmy zaměstnavatele. Hodnocení by mělo umožnit nalezení ambiciózních, talentovaných zaměstnanců v organizaci, kteří splňují pracovní požadavky nad úroveň očekávání, ale rovněž identifikovat zaměstnance, kteří nedosahují firemních standardů.

Problematická je především objektivizace pracovního hodnocení, jelikož různí lidé upřednostňují rozdílné faktory výkonu, což vede ke vzniku nekonzistentních pracovních posudků. Z tohoto důvodu je nezbytné mít pro proces hodnocení vytvořený rámec. Jednou variantou může být např. postavení hodnocení na metodě „co“ a „jak“, jenž zodpovídá „co“ je cílem předchozích pracovních dohod s ohledem na roli zaměstnance, „jak“ se zaměstnanec staví ke svým pracovním kompetencím, přičemž takovýto posudek bývá sestaven za pomoci řízené hodnotící pracovní schůzky vedoucího zaměstnance s podřízeným. Za výhodu této formy osobního hodnocení Armstrong považuje dobrou identifikaci špičkových a nedostatečných výkonů, nevýhodou je však rozlišení výkonů nacházejících se mezi oběma extrémy. V lepším případě bývají zaměstnanci nacházející se mimo extrémy alespoň informováni, že podávají dobrý výkon a na základě diskuse jim může být upřesněno, jak výkon dále zlepšovat s využitím svých silných stránek, či za pomoci sebevzdělávání. Jinými problémy osobního hodnocení může být přílišná obecnost, povrchnost a nevýraznost, ze které si podřízený neodnese dostatečnou zpětnou vazbu. Důsledkem bývá stagnující zaměstnanec, u nějž nedochází k žádnému pozitivnímu rozvoji. Proto bývají často využívána schémata umožňující číselné, či jiné slovní škálové hodnocení (ARMSTRONG M. S., 2014).

3.3.1 Hodnocení za pomoci stupnice

Škálové hodnocení může být vyjádřeno různými způsoby mezi které se řadí značení pomocí čísel, písmen, slov, či zkratk. Někdy mohou být využity i různé kombinace typů. Průběžné hodnocení zapsané s využitím stupnice má pomáhat při celkové evaluaci a umožňuje detailnější třídění jednotlivých posudků podle kategorií, což následně může být využito při rozdělování odměn nebo k sestavení aktuálních zaměstnaneckých souhrnů

o pracovním výkonu. Stupnice mohou být navíc slovně popsány, čímž je dosaženo zpřesnění významu slov a předchází se tím dezinterpretaci hodnocení. Dle průzkumů z roku 2005, na které se Armstrong odkazuje, je škálová stupnice nejčastější variantou evaluace zaměstnanců ve firmách, přičemž ve více než polovině případů bývá využita stupnice s pěti úrovněmi. Dále bývá zaměstnavateli často využita stupnice o třech úrovních. Ve své podstatě nelze tvrdit, že by některá varianta škálového hodnocení byla nadřazena všem ostatním, ale zároveň vyšší množství hodnotících úrovní podle Armstronga zvyšuje tlak na hodnotící zaměstnance. Hodnotitelé musí v těchto případech více dbát na spravedlnost hodnocení a důkladně jej promyslet, aby tím bylo předejito jakékoliv potenciální diskriminaci. Zároveň je vhodnější, aby byly upřednostňovány takové škály, jejichž jednotlivé úrovně mají spíše pozitivní význam a které poskytují co nejvíce informací o výběru. Jednotlivé definice by měly být maximálně v souladu s kulturou organizace a pozornost musí být do značné míry upřena rovněž na řídicí pracovníky, aby byly v celém procesu důsledné a konzistentní.

Největším problémem pro hodnocení je i v tomto případě jistá míra subjektivity. Dosažení jednotného přístupu v hodnocení je často obtížné dosáhnout, jelikož pojem pracovní výkon nebývá ve firmách jasně definován. Důsledkem toho si řídicí pracovníci vykládají pojem různými způsoby, což může vést ke zvyšování subjektivity v hodnocení. Další hrubou chybou v hodnocení je jeho přílišné zjednodušení, které může znovu vést k přílišné plytkosti. Evaluace může být souborem mnoha faktorů, které by neměly být opomenuty ani při hodnotícím pohovoru. Zároveň by však výsledná známka neměla být stanovena po debatě o silných a slabých stránkách se zaměstnancem, ale měla by být dopředu daná, jelikož jinak by se zde opět projevovalo svévolné subjektivní vyhodnocení ovlivněné mimo jiné emocemi. Opatrně by mělo být pracováno s termíny jako průměrný nebo podprůměrný, a i s ostatními obdobnými pojmy, jež mohou být pro zaměstnance ponižující a demotivující. Opomenuta by na vyhodnocovacím pohovoru o výkonu neměla být budoucnost a perspektivnost zaměstnance pro firmu a jeho celkový výhled v organizaci, což platí obzvláště v organizacích, kde hodnocení ovlivňuje výši odměn a procesy povyšování.

Problémem v procesu hodnocení může být i nadhodnocování, kterým se někteří řídicí zaměstnanci snaží vyhnout konfrontaci s problematickými pracovníky. V minulosti se proto některé organizace snažily stanovit kvóty pro maximální počet hodnocených zaměstnanců v jednotlivých úrovních. Jako příklad je Armstrongem uváděno: "A = 5 %, B = 15 %, C = 60 %, D = 15 % a E = 5 %". Tento způsob sice skutečně vedl k dosažení větší

konzistence výsledků, ale část řídicích pracovníků, a i hodnocených zaměstnanců jej neslo nelibě, jelikož je do značné míry omezoval. Alternativním způsobem nuceného řazení využívaným nejčastěji v USA byla metoda někdy označovaná jako „vitality curve“, kdy jsou hodnotitelé povinni seřadit své podřízené v pořadí od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance. Problémem tohoto způsobu hodnocení však opět bývá nejasné definování pojmu pracovní výkon a v důsledku toho jeho obtížná a někdy i chybná měřitelnost. To, co konkrétní pořadí označuje, bylo často navíc jasné pouze jejímu autorovi. Některé organizace v USA v souvislosti s touto metodou dále zavedlo každoroční ukončování 5 až 10 % dlouhodobě nejhůře výkonných zaměstnanců, které mělo vést údajně ke zvyšování celkové výkonnosti zaměstnanců v organizaci. K potvrzení daného jevu však chybí důkazy (ARMSTRONG M. S., 2014).

Diane Arthur rovněž upozorňuje na problém, kdy se manažeři mohou ocitnout v rozhodovací pasti. Přestože část manažerů považuje hodnocení za pomoci pěti variant jako velmi přesné, tak s sebou nese právě středovou variantu označující průměrné, či pouze uspokojivé výsledky. K těmto možnostem hodnocení se mají tendenci přiklánět právě ti řídicí pracovníci, kterým činí potíže vyjádřit na adresu zaměstnance pochvalu nebo případně kritiku a jedná se pro ně o jakousi formu snadné únikové cesty z nepříjemné situace. Některé organizace se snaží danému jevu předejít zakomponováním zpomalovacího efektu do procesu evaluace, který spočívá ve změně pořadí známek v každé hodnocené kategorii. Neseřazení hodnotících termínů má vést ke zpomalení hodnotitele, který si musí každou variantu přinejmenším přečíst, aby omylem nezvolil chybnou možnost. Už to samo o sobě napomáhá kvalitnějšímu hodnocení. V nejlepším případě by to mělo vést k důkladnému zamyšlení řídicího pracovníka nad svou volbou, k čemuž by mu mělo napomoci i uvedení konkrétních příkladů. Díky tomu by mělo vzniknout hodnocení nejlépe vyjadřující výkon zaměstnance. Ilustrativní příklady v hodnocení jsou dle Diane nejefektivnějším způsobem, jak eliminovat většinu problémů spjatých s evaluací. Navíc umožňuje v případě konfrontace, v podobě hodnotícího pohovoru, logicky zdůvodnit vybrané známky zaměstnanci, pro kterého je výstup hodnocení lépe akceptovatelný, a to bez ohledu na velikost hodnotící škály. Ideální hodnocení by dle doporučení mělo obsahovat vysvětlení jednotlivých definic a významů hodnotící terminologie (ARTHUR, 2010).

Některé moderní poznatky naznačují, že hodnocení, která obsahují číselnou známku jsou více zkreslená a subjektivní než hodnocení bez číselné hodnoty. Všeobecně by mělo hodnocení zohledňovat požadované cíle a jejich naplnění. Formy hodnocení, které obsahují

číselnou známku vykazují nižší vliv dosahovaných cílů na výsledné pracovní posudky. Některé společnosti proto číselné škály z hodnocení zcela vyřazují, čímž přichází o pozitivní aspekty výkonnostního hodnocení. Únikem k volným slovním formulacím firmám navíc klesá konzistence posudků a množství z nich získaných informací (STUBBS, 2023).

Když je přípravě obecně použitelné metodiky věnována dostatečná péče, může být vhodná pro sebehodnocení ze strany podřízeného zaměstnance. Je nezbytné přihlídnout a zohlednit kritéria, která s vykonávanou prací úzce souvisí a neopomenout kritéria, jež mohou mít velký význam. Pokud jsou dodržena základní pravidla tvorby formuláře využívající hodnocení pomocí stupnice, tak se obecně jedná o nejvhodnější metodu hodnocení zaměstnanců (KOUBEK, 2007).

3.3.2 Sebehodnocení

V případech, kdy ve společnostech dochází k periodickým ročním hodnocením zaměstnanců formou osobního pohovoru, se mohou vyskytovat antipatie, nechuť, či únava z celého procesu, a to ze strany zaměstnance i hodnotitele. Z tohoto důvodu část organizací přešla na častější průběžnou zpětnou vazbu. V častějších diskusích řídicích zaměstnanců se svými podřízenými se oproti ročnímu hodnocení méně dbá na výsledky předchozího období a větší důraz je kladen na potřeby podřízeného zaměstnance, jeho spokojenost v organizaci, kariérní i personální rozvoj a růst. Sebehodnocení je do tohoto procesu často zakomponováno. Hlavním smyslem je utvoření zaměstnance, který si bude umět vyhodnotit své přednosti a slabiny. Zejména první sebehodnocení mohou být pro dotčené zaměstnance nekomfortní, ale postupné osvojení procesu umožňuje, že se zaměstnanci stávají více zodpovědnými, uvědomují si lépe svou hodnotu, nabývají větší sebedůvěru a může vést k větší touze po vědění a dalším seberozvoji. Pokud zaměstnanci opravdu pocítují, že jejich sebehodnocení má význam a v celkové evaluaci k němu vedoucí přihlíží, pak dochází k většímu naslouchání zpětné vazby od nadřízených. Vzniká tím efektivnější dvoustranná debata, která může napomoci ke zlepšení výkonu zaměstnanců do budoucna. Řídící pracovníci se mohou na základě sebehodnocení do svých podřízených lépe vcítit a zlepšit svůj přehled na pracovišti. Sebehodnocení a s ním související zpětná vazba umožňuje ve společnostech budovat kulturu důvěry a angažovanosti, která může vést ke zlepšení pracovních výkonů a loajality podřízených (THOMPSON, 2021).

Pokud se vedoucí zaměstnanec s procesem sebehodnocení setkává poprvé, má často předsudky a nedůvěru v objektivitu sebehodnocení. Očekává se, že podřízení budou své

výkony neúměrně nadhodnocovat. V praxi však k danému jevu ve většině případů nedochází. Efektivní metodou eliminace potenciálního nadhodnocování je zařazení konkrétních příkladů do sebehodnocení, jimiž má zaměstnanec ilustrovat svá jednotlivá tvrzení. Tento způsob častěji vede ke specifikaci oblastí a dovedností, ve kterých hodnocený zaměstnanec cítí potřebu ke zlepšení (ARTHUR, 2010).

3.3.3 Gamifikace v pracovních kolektivech

Jedním ze způsobů, jak lze ovlivnit pracovní výkonnost je implementace gamifikačních prvků do pracovních a hodnotících procesů. Gamifikace spočívá v aplikování herních a videoherních elementů v jiných oborech. Příkladem může být použití gamifikace v oblasti školství, kde může pozitivně stimulovat zájem a motivaci studentů (ALSAWAIER, 2018).

Zahrnutí gamifikace na pracovišti nemusí vždy přinést pouze pozitivní výsledky, neboť její aplikace může zájem a spokojenost zaměstnanců ovlivnit i negativně. Soutěživé prvky gamifikace mohou vést ke vzniku soutěživosti mezi zaměstnanci, což může mít negativní dopad na vznik inovačních myšlenek. Gamifikace by neměla být využívána pro účely dohledu nad zaměstnanci, jelikož by tím mohlo dojít k narušení ochrany jejich soukromí. Pozitivní efekt gamifikace navíc v průběhu času obvykle postupně klesá, pokud v něm nedochází k inovacím. Na druhou stranu gamifikace může novým zaměstnancům významně usnadnit a urychlit adaptaci na pracovišti. Využití výsledkových tabulí a bodovacích systémů poskytuje zaměstnancům specifický druh zpětné vazby, který umožňuje komplexnější pochopení vlastních pracovních rolí. Zpětná vazba umožňuje účastníkům vidět vlastní pokrok v organizaci a svou aktuální pozici ve srovnání s nejlepšími zaměstnanci organizace, což je může pozitivně motivovat v dalším osobním rozvoji. Ze studie vyplynulo zvýšené množství sociálních interakcí v pracovních skupinách, které měly k dispozici tabulku s aktuálními nejlepšími pracovníky. Pozitivní dopad to mělo na prohloubení sociálních vazeb, což vedlo k větší soudržnosti skupin a plnění skupinových úkolů. Důležité jsou při gamifikaci vhodně zvolené výzvy, které musí být pro zaměstnance dosažitelné. Jejich opakované nesplnění totiž může vést k frustraci a v konečném důsledku k demotivaci. Byť gamifikace vedoucím zaměstnancům jednoduše ukazuje, kteří pracovníci dosahují ve srovnání s kolegy slabých výsledků, tak již není obvykle schopna odhalit příčiny daného stavu. Ke zjištění důvodů dobrých, či špatných výsledků je třeba využít nástrojů jiných (PEČIŮRA, 2024).

3.3.4 Faktory pracovního výkonu

Již bylo zmíněno, že hodnocení pracovního výkonu by nemělo být ploché, ale mělo by se snažit vystihnout a vhodně charakterizovat jeho jednotlivé složky. Obvykle se jedná o faktory, které jsou povahově obecné a z toho důvodu je klíčová jejich jasná a výstižná definice, která by neměla být příliš dlouhá, aby nedocházelo k rozdílným interpretacím (ARTHUR, 2010).

Pracovní výkon v moderním pojetí se skládá dle Koubka z úsilí, schopností a vnímání role nebo pracovních úkolů. Tyto složky se musí nacházet ve správném poměru a být ve vzájemné harmonii. Faktory hodnotící zaměstnance by měly být spolehlivé a měly by zohledňovat i proměnlivost profesních podmínek nebo náhodné jevy. V neposlední řadě by nemělo být opomíjeno i sociální chování zaměstnance. Kritéria bývají kvantitativní nebo kvalitativní, ale oba typy musí být jednoznačně definované a mít určené výkonnostní normy v podobě explicitní písemné formy. Přihlédnuto by rovněž mělo být k faktorům, které podřízený nemůže ovlivnit. Jedná se mimo jiné o kvalitu pracovního zařízení a vybavení, špatnou pracovní instruktáž, či jiné nedostatky v celkovém vzdělávání zaměstnanců, dále se sem řadí mikroklimatické podmínky na pracovišti (teplota, množství kyslíku ve vzduchu, způsob osvětlení, vlhkost atd.), aktuální životní situace zaměstnance etc. Všechno tyto determinanty by neměly být nepřiměřeně nadhodnocované a využíváné k omlouvání nedostatečného pracovního výkonu, avšak měly by být brány přiměřeně v potaz, jelikož mohou mít nezanedbatelný vliv. Je úlohou organizace, aby zaměstnanci měli pozitivní podmínky nejenom na pracovišti, ale i mimo něj, protože dosažením daného stavu se zlepšuje i výkon zaměstnanců (KOUBEK, 2007).

Významný vliv na odváděné pracovní výsledky může mít samotný způsob vedení zaměstnanců a jejich hodnocení ze strany nadřízených pracovníků. V některých případech mohou sloužit jako motivace zaměstnanců a stimulovat vznik inovačních myšlenek ve firmě. Způsoby vedení zaměstnanců, které zahrnují poskytování zpětné vazby a zhodnocení dosažených výsledků mají na zaměstnance pozitivní vliv. U těchto prvků řízení zaměstnanců je vhodné, aby pro dotyčné osoby byly srozumitelné, jednoduše dostupné a mající přímou vazbu na odváděnou práci. Zároveň je nezbytné, aby poskytovaná zpětná vazba byla konzistentní a spravedlivá v celé organizaci. Vzhledem ke vzájemným interakcím, ke kterým na pracovišti dochází je zvýšená šance, že zaměstnanci sjednotí své skutky. Klíčové je však zajištění spravedlnosti systému a rovněž jeho diskrétnosti, aby hodnocení zaměstnanci měli

jistotu a důvěru v celý systém. Pozitivní vliv mají rovněž vedoucí pracovníci, u nichž je žádoucí, aby vykazovali charisma a působili jako lídři, kteří stmelují kolektiv. Vybudování kolektivní identity, ale i věnování vlastního zájmu individuálním členům kolektivu má pozitivní dopady na jejich řízení a podporuje vznik inovativních myšlenek (BAUWENS, AUDENAERT, & DECRAMER, 2023).

3.3.5 Open space

Jednou z forem uspořádání pracovního prostoru je tzv. open space, což je forma původně rozšířená v zahraničí. Postupně byla aplikovaná v tuzemsku v různých modifikacích. Spočívá ve sdílení pracovního prostoru, čímž je docíleno snížení nákladů firem, které v této podobě uspořádání potřebují menší pracovní plochu. Absence kanceláří na pracovišti rovněž umožňuje snazší modifikace a úpravy v konfiguraci nábytku. Open space v některých případech může vést ke zlepšení pracovního nasazení zaměstnanců, jelikož jsou v otevřeném prostoru. Avšak problém špatné pracovní morálky by neměl být primárně řešen přechodem na uspořádání formou open space, ale měl by se řešit lepší prací s podřízenými, tedy je v delegaci řídicích pracovníků (WAGNEROVÁ, 2012).

Průzkumy z roku 2019 naznačují, že při uspořádání pracoviště formou open space, klesly interakce za pomoci řeči až o 70 % oproti uspořádání pracoviště v kancelářské podobě, což může být zdánlivě překvapivé. Příčinou je substituování řeči a osobních schůzek pomocí online zpráv, ať už skrze firemní informační systém, či jinou aplikaci určenou ke komunikaci. Celkově množství a formy komunikace utvářejí firemní kulturu a je na řídicích zaměstnancích, jakým způsobem bude nastavena. Zatímco v některých společnostech může mít přílišná osobní interakce negativní dopad na celkový výkon pracovní skupiny, tak v jiných případech může být zvýšené osobní interagování na pracovišti pozitivní a prospěšné. Řídicí pracovníci by měli být obezřetní zejména před kontraproduktivními setkáními ve společných prostorech kanceláře a celkově dohlédnout, aby fungovaly ty komunikační kanály, které jsou v souladu s kulturou organizace (BERNSTEIN, 2019).

Je rovněž nutno vzít v potaz, že přítomnost většího množství lidí na pracovišti může na zaměstnance působit negativně, jelikož klesá schopnost soustředění na činnosti. Zaměstnanci v open space mohou být vlivem zvýšeného stresu a hluku rychleji vyčerpaní a v důsledku toho i více chybovat. Snížený osobní prostor může mít v kombinaci s nedostatečným množstvím svěžího vzduchu a přirozeného osvětlení, významné negativní

dopady na zdraví zaměstnanců. Na základě výzkumů se ukázalo, že přítomnost lidí, byť jen v roli pozorovatele, pozitivně ovlivňuje jednodušší automatizované činnosti, u kterých se nemusí více přemýšlet a testovaní lidé byly těchto úkonů schopni zvládnout v časovém intervalu větší množství. Avšak náročnější úkoly, při nichž je nutné hlubší zamyšlení, vykonávaly subjekty výzkumu významně pomaleji a jejich výkon klesal. Významné bylo v rámci průzkumů i chování pozorovatelů. Pozitivní reakce měli kladný vliv na výkonnost, naopak negativní reakce vedly ke zhoršeným výsledkům. Z výše uvedeného tak vyplývá, že důležitá je v open space atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy, které pokud budou na dobré úrovni, tak povedou k lepší výkonnosti u jednodušších procesů. U složitějších úkonů je vhodnější zvýšený osobní prostor, aby měl zaměstnanec potřebný klid k výkonu práce (WAGNEROVÁ, 2012).

3.3.6 Metoda hodnocení zaměstnanců BARS

Jedním z mnoha postupů určených pro hodnocení pracovníků, které jsou ve firmách rozličně modifikovány, je varianta BARS. Tento způsob hodnocení se zaměřuje především na jednání zaměstnanců na pracovišti, celkovou pracovní morálku, dodržování žádoucích metodik a vše co s pracovním chováním souvisí. Na úspěšnost v dosahování kýžených cílů zaměstnanců není metoda BARS primárně zacílena. Hlavní filosofie tohoto způsobu hodnocení spočívá v myšlence, že pokud zaměstnanci jednají na pracovišti v souladu s firemními předpisy, kulturou a celkově tak, jak je po nich žádáno, pak to vede k účinnému odvádění práce. V konečném důsledku by to do budoucna mělo vést k lepšímu plnění firemních cílů a odvedenému užítku pro danou organizaci. Pro pracovní pozici musí být, ve spolupráci vedoucích s hodnocenými pracovníky, definován úkol, respektive všechny jejich úkoly. Ke každému úkolu jsou definovány žádoucí chování, která lze ohodnotit na škále obvykle o pěti až sedmi úrovních. Každá úroveň by měla obsahovat stručnou slovní definici, pro usnadnění budoucího hodnocení. Výstupy hodnocení jsou následně shrnuty do jedné výsledné číselné hodnoty, kterou lze získat zprůměrováním, sečtením, či jiným spojením. Díky spolupráci hodnotitelů s hodnocenými zaměstnanci, je vyšší pravděpodobnost ke vzniku odpovídajícího a akceptovatelnému hodnocení. Zásadní nevýhodou je náročnost na fázi přípravy hodnocení (KOUBEK, 2007).

3.3.7 Slovní formulace vhodné pro hodnocení a vedení zaměstnanců

Komunikace mezi lidmi má mnohá úskalí, v jejímž průběhu mnohdy dochází k úmyslným, či neúmyslným informačním ztrátám. Mohou jí být zamlčována nežádoucí fakta, opomenuty bývají konkrétní zprávy a údaje. Občas jí vznikají hluchá místa, která cíleně matou druhou stranou nebo odvádí pozornost jinam. Na základě vlastních znalostí může autor mít nesprávné předpoklady o znalostech druhé strany a podávat jí nesrozumitelné informace.

Za účely transparentní, nezkreslené a dostatečně konkrétní komunikace, mohou vznikat jakési metamodely jazyka, které mají za cíl komunikaci zpřesnit a eliminovat její nedostatky, aby komunikační šum, pokud možno nevznikal (HABERLEITNER, DEISTLER, & UNGVARI, 2009).

Schopnost korektně napsat osobní hodnocení není vlastní zdaleka všem manažerům, kteří častokrát mohou být přesvědčeni o pravém opaku. Balancování při tvorbě střídmeho, věcného, adekvátně dlouhého posudku je náročný, ale realizovatelný proces. Základem je formulace a selekce validních lingvistických znění a dále upřesnění jejich správného využívání v praxi. Je důležité využívat v hodnocení pouze písemné formulace, které jsou objektivní, nepředpojaté a majorita si je bude vykládat stejným způsobem. Využívána mohou být například dynamická slovesa umístěná na počátek hodnotících frází. Artur dává za příklad slovesa: „dosahuje, uplatňuje, zabraňuje, sděluje, prokazuje, věnuje, řídí, spolupracuje“ a mnohé další, které zdůrazňují chování hodnoceného, a to v kombinaci s frázemi znázorňujícími typy chování. Za vhodné je považováno rovněž umožnění sebereflexe hodnoceným zaměstnancům (ARTHUR, 2010).

3.4 Společensky odpovědné chování organizací

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) označována rovněž zkratkou CSR je nepovinnou iniciativou institucí, které se zavázaly dodržovat a realizovat rozličná opatření a aktivity, které jsou nadstavbou na jejich legislativní povinnosti. Z volitelné povahy CSR vychází konkrétní kroky, jež společnosti realizují. Aktivity bývají obvykle takové, které jsou ve spojitosti s klienty, pracovníky, dodavateli, či jinými subjekty, s nimiž dotyčná organizace interaguje. Jednou z klíčových myšlenek iniciativy je maximální omezení neblahých vlivů, které jsou způsobeny existencí a chodem dotyčných společností a v konečném důsledku omezení způsobeného enviromentálního zatížení. Jednotlivá státní

uskupení mohou v různých intenzitách poskytovat pomoc v propagaci záměru, když vytvářejí předpoklady k prohloubení, posílení a šíření CSR. Česká republika v tomto ohledu pokračuje v dobrovolnosti společenské odpovědnosti firem, přičemž odpovědným orgánem je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu. Iniciativní jsou však i nevládní organizace, kde se mezi nejvýznamnější hráče řadí např. Business Leaders Forum nebo Asociace společenské odpovědnosti (Rada kvality ČR, 2024).

Implementování návrhů společenské odpovědnosti může mít pro firmu i jiné než primárně enviromentální přínosy. Dodržováním pravidel se společnost může zapojit do rozsáhlého uskupení, které může přinést cennou výměnu informací. Naplňováním např. SDG cílů společnosti mohou získávat větší publicitu a vstupovat do širšího povědomí v kontextu vlastních úspěchů. Zároveň však organizace získávají vzájemnými interakcemi rady a doporučení, jak efektivněji snižovat vlastní negativní dopady (Asociace společenské odpovědnosti, 2024).

3.4.1 SDG

Cíle udržitelného rozvoje označované (Sustainable Development Goals) jsou Organizací spojených národů (OSN) prezentované záměry, o jejichž dosažení má být usilováno v období mezi lety 2015 až 2030. Prezentované záměry jsou složeny ze 17 základních oblastí (United Nations, 2024).

S ohledem na praktickou část diplomové práce je vhodné zmínit alespoň 3 velké cíle. Prvním je tzv. Rovnost mužů a žen, jejíž cílem je mimo jiné dosažení stavu, kdy ženy budou nabývat stejných možností a šancí, jaké mají muži, a to včetně možností kariérních (United Nations, 2024).

Problém genderové nerovnosti se projevuje i v oblasti sportu. V tomto odvětví nelze popřít základní fyziologické rozdíly mezi muži a ženami, které mohou vést v některých případech k rozdílným sportovním výkonům. Vliv na to však mohou mít i přetrvávající genderové stereotypy, v jejichž důsledku ženy bývají do některých sportovních oblastí začleňovány později než muži, a to navíc v menším počtu. Ačkoliv je vytvářen značný mezinárodní tlak na zavedení rovných mezd při odměňování profesionálních sportovců a zvyšování přítomnosti žen ve sportovním odvětví, tak značné rozdíly přetrvávají. Důsledkem je nerovnováha mezi muži a ženami nejen mezi aktivními sportovci, která vede např. i k nerovnovážnému zastoupení obou pohlaví na Olympijských hrách. Genderová nerovnováha se objevuje v ostatních oblastech světa sportu, kdy dochází k nerovnému

zastoupení ve sportovních organizacích na různých úrovních, kde jsou ženy často nedostatečně zastoupeny v rozhodovacích pozicích. Rovněž nedostatečné počty žen přetrvávají v ostatních podpůrných činnostech. Obecně lze konstatovat, že prosazení žen v naprosté většině organizací, které se sportem zabývají, je nadále značně složitější ve srovnání s muži (MARTINÉZ, AITANA, GAVIÁN MARTÍN, & MARTÍNEZ BENÍTEZ, 2021).

Druhou oblastí SDG, kterou je vhodné zmínit je tzv. Kvalitní vzdělání, kdy jedním z cílů je umožnění stejných příležitostí ve všech typech vzdělávání a rovněž dosažení technických a specializovaných kompetencí, které dají příležitost k zisku kvalitnějších profesních možností a dále celkové zvyšování informovanosti studentstva o problematických oblastech jako je např. genderová nerovnost (United Nations, 2024).

Třetí ze zmíněných cílů SDG je nazýván Mír, spravedlnost a silné instituce. Jedním z jeho podcílů je snaha o uplatňování nediskriminační legislativy a integrace návrhů, které jsou v souladu s cíli SDG. Součástí je rovněž podpora společností, které vytváří snahu o dodržování principů udržitelného rozvoje (United Nations, 2024).

3.4.2 Legislativa

Zákon č. 198/2009 Sb. nesoucí označení antidiskriminační zákon vymezuje pojmy jako přímá a nepřímá diskriminace v rozličných aspektech života a s tím spojené neblahé jevy jako třeba sexuální obtěžování (Zákon č. 198/2009, 2009). Cílem zákona není vytvoření úplné rovnosti mezi všemi lidmi, neboť to by mohlo vést k jiným problematickým situacím. Hlavní podstata zákona však spočívá v tom, aby vzniklé diskriminační chování bylo vždy přiměřeně zdůvodněné. Vznik, existence a přetrvávání irelevantních znevýhodnění ve společnosti je všeobecně zcela nežádoucí a zákon cílí na eliminaci těchto jevů. V oblasti pracovněprávních vztahů to mimo jiné znamená, že ačkoliv si zaměstnavatel může svévolně upřednostnit na vybrané pracovní pozice mužského uchazeče před ženou, tak rozhodnutí by mělo být vždy racionálně opodstatněné. Problematické je však v této oblasti vymáhání dodržování práva. Odmítnutí kandidáti o práci se nemohou příliš efektivně bránit, neboť dle soudního dvora Evropské unie nelze po zaměstnavateli vyžadovat uvedení příčiny volby v přípravném řízení. Druhým zásadním problémem je, že na základě antidiskriminačního zákona se nelze domáhat vzniku nového pracovněprávního vztahu (TOMŠEJ, POLÁK, KOLDINSKÁ, & PRESSEROVÁ, 2023).

Zákon o ochraně oznamovatelů č. 171/2023 Sb. je transponovanou směrnicí Evropského parlamentu a Rady Evropské unie č. 1937/2019, která bývá označována jako tzv. směrnice o whistleblowingu (Zákon č. 171/2023 Sb., 2023). V kompetenci jednotlivých států byly některé přípustné úpravy zákona při implementaci směrnice do vlastní legislativy. V případě České republiky došlo k významnému rozšíření oblasti působnosti, na něž se zákon oproti směrnici vztahuje. Zákon se vztahuje na veškerá jednání, která vykazují rysy trestného činu nebo závažného přestupku. Hlavní podstatou zákona je umožnění bezpečného oznámení takových druhů jednání, která jsou v rozporu s platnou legislativou a zároveň souvisí s pracovním výkonem oznamovatelů. Cílem je zamezit odvetným opatřením, která by mohla být uvalena ze strany zaměstnavatelů na oznamovatele, kteří své oznámení uskutečnili v dobré víře a dodrželi k tomu určené ohlašovací postupy. Ve stanovených subjektech, kterými jsou mimo jiné i zaměstnavatelé s více než 50 zaměstnanci, je navíc na základě zákona vyžadována implementace vnitřního oznamovacího systému. Ten by měl umožnit příjem, vyhodnocení a následné zjednání nápravy, přičemž za správnou funkčnost systému nese odpovědnost zaměstnavatelem určená osoba. Zákon se vztahuje na fyzické i právnické osoby. Z jeho výkladu dále vyplývá, že se vztahuje i na osoby, které nemusí být vzhledem k subjektu v pracovním nebo služebním vztahu. Zákon zajišťuje ochranu i osobám, které se v daném subjektu teprve uchází o zaměstnání nebo zde absolvují stáž, či zde poskytují konzultační služby (NULÍČEK, CERVANOVÁ, NONNEMANN, & KRÁLOVÁ, 2023).

3.5 Matematické a statistické metody

V praxi se lze setkávat se situacemi, kdy je nezbytné vybrat z několika variant právě jedno přípustné řešení nebo např. určit pořadí, ve kterém jsou jednotlivé varianty preferovány. Tyto rozhodovací možnosti nemají obvykle pouze jedno stanovené rozhodovací kritérium. Mnohdy je nezbytné vzít v potaz více kritérií, která navíc mohou být ve své podstatě protichůdná a konfliktní. V těchto případech dochází k vícekritériálnímu rozhodování, jehož cílem je vyřešit konflikt mezi kritérii. Úspěšné řešení rozhodovací situace neumožňuje rozhodovateli vždy vybrat zcela optimální variantu, avšak většinou lze zvolit řešení kompromisní (JABLONSKÝ, 2007).

Pokud jsou známa kritéria, kterými se rozhodovací konflikt řídí, pak je pro vyřešení problému nezbytné mít definované váhy jednotlivých kritérií. Jednou z variant stanovení vah kritérií je bodovací metoda, která spočívá v kvantitativním ocenění významnosti kritérií

za využití bodové škály. Stupnice může být např. v bodovém rozsahu 1 až 10, kdy 1 značí nejméně důležité kritérium a 10 označuje nejvyšší váhu kritéria. Výsledná váha kritéria v_i je následně určena dle výpočtu uvedeného na vzorci 1.

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (1)$$

Jedná se o zlomek, v jehož čitateli p_i znamená bodový zisk daného kritéria a jmenovatel je tvořen sumou bodových zisků všech kritérií. Bodové ocenění kritérií je obvykle realizováno tzv. experty, tedy osobami, které jsou k posouzení konkrétního problému a důležitosti jednotlivých jeho aspektů nejvíce způsobilý (SOUKOPOVÁ, 2013).

Při práci s daty lze využívat mimo jiné statistického zpracování, díky kterému je možné ověřovat a případně vyvracet názory formulované v podobě hypotéz. Základní rozdělení statistických testů je na parametrické a neparametrické. Pro volbu správného testu musí být zohledněna povaha a základní vlastnosti sesbíraných dat. Pokud zkoumaná data a jejich uspořádání lze popsat za pomoci Gaussova rozdělení, pak splňují tzv. normalitu rozdělení a lze k následné práci s nimi využít parametrických testů (HAVEL & CIHLÁŘ, 2011).

Pokud nelze prokázat normalitu rozdělení nebo je dokonce normalita rozdělení vyvrácena, pak parametrické testy nelze využít, neboť by nebyly schopny poskytnout validní výsledky. Parametrické testy jsou ve srovnání s neparametrickými testy složitější a přesnější. Neparametrické testy však díky své jednoduchosti lze využít i na soubory, které normalitu souboru nespĺňují. Obvykle jsou výpočty prováděny za pomoci pořadí zkoumaných dat, a tudíž nepočítají s prvotními daty (MRKVIČKA & PETRÁŠKOVÁ, 2006).

Mann-Whitney U Test je neparametrickým typem testu, jenž lze použít ke zkoumání dvou datových souborů, a to porovnáváním mediánů. Předpokladem pro použití testu je vzájemná nezávislost datových sad. Test může být využit např. ke komparaci výsledků mezi muži a ženami (HAVEL & CIHLÁŘ, 2011).

Havel a Cihlár definují nulovou a alternativní hypotézu následovně (HAVEL & CIHLÁŘ, 2011, str. 19): „Nulová hypotéza nám obecně říká, že: H_0 : Mediány obou souborů se rovnají, Alternativní hypotéza H_1 naopak tvrdí, že: H_1 : Mediány obou souborů jsou odlišné“

Aby mohl být test vypočten, je nutné nejprve určit zkoumaný parametr. Z něj je následně nezbytné sestavit pro každou testovanou skupinu pořadí dat parametru. Z pořadí je poté proveden součet každé skupiny. Pro první skupinu se pořadí obvykle označuje R_1 a pro druhou skupinu bývá označeno R_2 . Dosazením do vzorců 2 a 3 jsou následně získány hodnoty U_1 a U_2 , přičemž n_1 ve vzorcích značí počet měření z první skupiny a n_2 označuje

počet měření z druhé skupiny. Nižší z hodnot je poté porovnána s tabulkou kritických hodnot určenou pro Mann-Whitney U Test. K tomu musí být zvolena hladina významnosti, což je ve své podstatě přesnost, které chceme u testu dosáhnout, a značí se α . Standardně bývá volena hladina významnosti $\alpha_{0,05}$. Podle velikosti souboru je poté zjištěna konkrétní tabulková kritická hodnota, se kterou dojde ke komparaci.

$$U_1 = n_1 \times n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - \sum R_1 \quad (2)$$

$$U_2 = n_1 \times n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - \sum R_2 \quad (3)$$

Nulová hypotéza je zamítnuta, pokud je získaná hodnota U stejně velká nebo menší ve srovnání s kritickou hodnotou. V takovém případě jsou mediány obou skupin dat totožné, což značí možný výskyt statisticky významného rozdílu mezi oběma skupinami. Nastane-li situace, kdy je zkoumaná hodnota U větší než kritická hodnota, tak nulovou hypotézu nelze zamítnout. Výsledek nutně nestanovuje, že mezi oběma skupinami není statisticky významný rozdíl, ale udává, že Mann-Whitney U Test jej nedokázal odhalit. Příčina může spočívat třeba pouze v nedostatečné velikosti testovaných dat (HAVEL & CIHLÁŘ, 2011).

4 Vlastní práce

V praktické části práce je nejprve představen zkoumaný subjekt, jeho současná struktura, systémy příjmu, hodnocení a povyšování zaměstnanců. Z následné analýzy vychází autorem nově navržené systémy a korekce v jednotlivých procesech. Hlavním výstupem práce je samotný návrh korekcí v metodice příjmu zaměstnanců, systému hodnocení, odměn a povyšování o nichž je v navazující kapitole vedena diskuse.

4.1 Popis zvoleného subjektu

Pro účely práce byly názvy společností anonymizovány. Zvolený subjekt X, kterým se autor v práci zabývá, je společnost s ručením omezeným, jež je dceřinou společností hierarchicky spadající přímo pod mateřskou společnost s ručením omezeným Y.

4.1.1 Popis mateřského subjektu Y

Společnost Y byla založena v roce 2006. Jedná se o český technologický subjekt, který ve svých produktech nabízí uživatelům výsledkové zpravodajství v reálném čase z celého světa. Zprostředkování těchto dat skrze vlastní produkty, jimiž jsou mobilní aplikace a rozsáhlá síť webů v mnoha jazykových mutacích, bylo původní hlavní činností společnosti. Postupně společnost Y rozšířila své poskytované služby v produktech o možnost psaných živých komentářů ke sportovním událostem, dále možností audio komentářů dostupných v reálném čase a v posledních dvou letech usiluje o vytváření vlastního unikátního zpravodajství, které uživatelům zprostředkovává skrze své produkty společně se sportovními daty. V současnosti má společnost více než 100 milionů uživatel, pokrývá více než 35 sportů a je jedním z lídrů na trhu (ANON, 2023) (CHYLÍK, 2020).

4.1.2 Popis dceřiného subjektu X a organizační struktura

Společnost X je jednou ze tří tuzemských poboček, které poskytují především sportovní data a zpravodajské služby, společnosti Y a v některých případech i partnerským společností subjektu Y. Jedná se o jedinou tuzemskou pobočku, zabývající se touto činností, jejíž provoz je nepřetržitý 24 hodin denně a až na výjimečné situace je v provozu po celý rok. Založena byla v roce 2017 a její provoz probíhá pouze v kancelářských prostorech v Praze, kde sídlí. Společnost je tvořena ředitelem a užším vedením složeným z 10 vedoucích zaměstnanců. Toto vedení je složeno ze 2 specialistů, kteří mají na starost

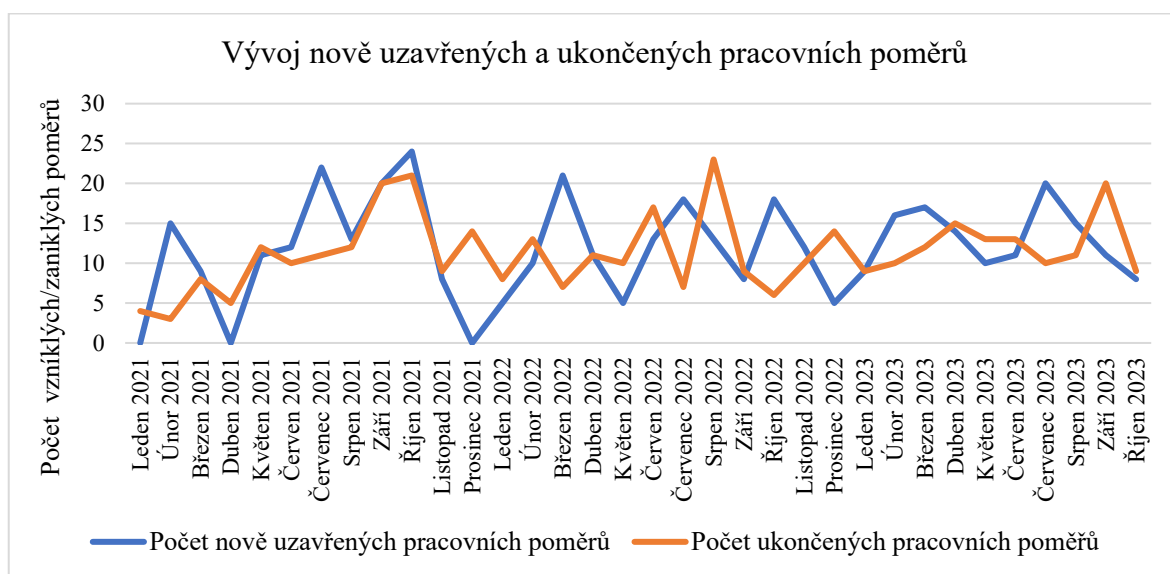
technické zpracování dat v kanceláři. Ve vedení je rovněž 1 kontrolor kvality, který spolupracuje s ostatními 2 tuzemskými pobočkami. I za pomoci brigádníků z ostatních poboček, vyhledávají, odhalují a vyhodnocují chyby, které v provozu nevyhnutelně vznikají. Společnost X má ve vedení rovněž 1 personalistu, jenž se zaměřuje především na náborovou činnost. Personalista má k dispozici 7 asistentek, které zajišťují administrativní činnosti provozu, zejména přípravu smluv, podkladů a rovněž dohlížejí brigádníkům na počet splněných pracovních hodin. Zbývajících 6 členů vedení se zabývá především vyhodnocováním absolvovaných směn, ze kterých musí někteří podřízení zaměstnanci posílat reporty, dále se věnují celkovému monitoringu provozu. Ve spolupráci s personalistou vybírají brigádníky, kteří jsou vhodní ke karierním posunům a případné kázeňské přestupky, či ukončování pracovních poměrů, má v kompetenci rovněž tato část vedení.

Společnost X má dále zaměstnáno 14 lidí na hlavní pracovní poměr, kteří plní roli vedoucích směn, ze kterých musí vedení zasílat reporty, v nichž hodnotí i výkony svých podřízených. Rovněž je ve společnosti 16 pracovníků na živnostenský list, kteří poskytují v provozu své služby. K prosinci 2023 měla společnost 164 brigádníků, z nichž 25 bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a zbývajících 139 zaměstnanců mělo uzavřenou dohodu o pracovní činnosti.

4.2 Současný stav nábory a povyšování zaměstnanců v subjektu X

Za proces přijímání nových zaměstnanců ve společnosti plně odpovídá firemní personalista, se kterým vedl autor této práce interní komunikaci, jejíž cílem bylo získat o současném stavu procesu maximální množství informací. Personalista poskytl pro účely práce data společnosti X o nově uzavřených a ukončených pracovních dohodách od ledna 2021 do října 2023, jež se nachází v příloze ve formě excelovského souboru a jejich grafické zpracování je přiloženo níže na Grafu 1.

Graf 1 - Vývoj nově uzavřených a ukončených pracovních poměrů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Vývoj zaznamenaný na grafu byl bezpochyby ovlivněn pandemií onemocnění covid-19, kvůli němuž musela výjimečně část zaměstnanců pracovat z domova. Navíc vlna covid-19 způsobovala i rušení, či odkládání jednotlivých sportovních událostí, což mělo další vliv na náplň práce zaměstnanců, jejichž nespokojenost mohla vést až k ukončení pracovního poměru. Do února 2022 se ve firmě fungovalo v omezeném režimu a za přítomnosti pravidelného provádění antigenního testování. Teprve od března 2022 fungovala firma v pro ni tradičním režimu, což mělo v tomto měsíci za následek vyšší počet zveřejněných inzerčí o zaměstnání, což vedlo k vyššímu počtu přijatých zaměstnanců. V měsících leden, duben a prosinec 2021 je hodnota nově uzavřených pracovních poměrů 0, jelikož firma výjimečně vůbec neinzerovala, což bylo do jisté míry také způsobeno covidem-19. Obecně vzato je z grafu patrné, že alespoň jednou ročně v období kolem srpna až října dochází k vyššímu počtu ukončených pracovních poměrů, což může být způsobeno

ukončeným studiem zaměstnanců, či skončení platnosti jejich statusu studenta a jejich následným směřováním do zaměstnání jiného, na hlavní pracovní poměr. Případně se může jednat o neodhadnutí náročnosti studijních programů a v důsledku toho ukončení pracovního vztahu. Z grafu 1 je rovněž patrná poměrně velká fluktuace zaměstnanců ve firmě.

Z hlediska firemní hierarchie je nezbytné podotknout, že byli všichni současní zaměstnanci společnosti X původně zaměstnáni na brigádní pozici administrátora sportovní databáze formou dohody o provedení práce. Po odpracování 300 hodin v kalendářním roce firma s danými zaměstnanci uzavírá dohodu o pracovní činnosti. Brigádní zaměstnanci se po vstupu do firmy nachází na základní pracovní pozici 1, ve firmě je takovýto zaměstnanec označován jako tzv. plnič. V rámci základní pozice jsou brigádníci postupně zaškolení a instruováni na různé typy podružných činností. Ty jsou ve svém jádru podobné a odlišují se pouze na základě specifik jednotlivých sportů a je tudíž nutné, aby zaměstnanci nejprve pochopili příslušná sportovní specifika s činnostmi souvisejícími.

Užší vedení společnosti z těchto tzv. plničů vybírá zaměstnance, které následně povyšuje na firemní úroveň 2. Tito zaměstnanci jsou ve firmě označováni jako tzv. směnaři. Zaměstnanci 2. úrovně jsou po svém zaškolení postupně instruováni o specifikách nově dostupných nástrojů a nezbytných firemních postupů, v jejichž zvládnutí by se měli postupně zlepšovat. Zásadní novinkou pro směnařskou pozici je fakt, že nově mají tito zaměstnanci pod sebou na pracovišti podřízené, tj. zaměstnance na úrovni 1 neboli plniče, za jejichž pracovní výkony mimo jiné zodpovídají. S tím souvisí i další z nových činností pro směnaře, což je psaní reportů ze svých směn, ve kterých hodnotí jak průběh svého pracovního úseku, tak i pracovní výkony svých podřízených plničů. Z brigádníků, kteří odvádějí na zaměstnanecké úrovni 2 nejlepší výkony, vedení společnosti v případě potřeby vybírá kandidáty, kteří jsou posléze povýšeni na pozici vedoucích směn a nachází se na 3. úrovni. Vedoucí směny jsou na směnách hlavním dozorem a jsou zodpovědní za její průběh a pracovní výkony všech zaměstnanců na úrovních 1 a 2. Dohlížíjí mimo jiné na správné dodržování všech procesů, vysvětlují brigádníkům specifika nových činností, řeší případné technické potíže a ze svých směn rovněž píšou reporty, které hodnotí celý chod pracoviště. Dále hodnotí výkony zaměstnanců na úrovni 2., jejichž jsou přímými nadřízenými a v případě nutnosti reportují i zaměstnance, u kterých byl na směně přítomen výrazný negativní, či pozitivní jev, který by měl být vedením řešen. Zaměstnanci na 3. úrovni mají s firmou uzavřený hlavní pracovní poměr. Nejlepší z řady zaměstnanců na úrovni 3 mohou být případně povýšeni až do užšího vedení firmy, tj. na úroveň 4. Společnost X na vyšší

úroveň nikdy nepřijímá zaměstnance z vnějšího okolí firmy, ale vždy pouze povyšuje zaměstnance z nižší na vyšší úroveň. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby firma přijímala na úroveň 1 zaměstnance, kteří jsou dostatečně schopní a mající do budoucna potenciál dostat se ve firemní hierarchii na vyšší úrovně.

4.2.1 Výběr nových zaměstnanců

K výběru nových zaměstnanců je vhodné zvolit poptávaný pracovní profil a kanály, kterými budou potenciální kandidáti oslovováni. V subjektu, jímž se autor této práce zabývá, je specifikace pracovního profilu pro zaměstnance na úrovni 1 následovná:

Název pracovní pozice: Administrátor sportovní databáze

Organizační úroveň: 1 – vstupní úroveň

Náplň práce: správa sportovních dat v reálném čase, realizace jejich vkládání do firemního systému, provádění korekcí a úprav. Umění vyhledávat, filtrovat a vyhodnocovat relevantní zdroje a dále s nimi pracovat. Aktivní spolupráce v kolektivu, poslušání pokynů nadřízených zaměstnanců. Neustálá přizpůsobivost a učení se nových činností.

Věk: 18–25 let

Studentský status: student střední, vyšší odborné nebo vysoké školy

Úroveň znalosti českého jazyka: B2 – schopnost plyně konverzovat, či napsat souvislý strukturovaný text

Úroveň znalosti anglického jazyka: A2 – rozumí mluvenému i psanému projevu v oblasti sportovní tematiky

Pohlaví: muž

Odborná znalost: Všeobecný základní sportovní přehled

Časová flexibilita: možnost odpracovat 4 víkendové a 3 noční směny měsíčně

Spolehlivost: dochvilnost na směny, v případě rušení směny informování s dostatečným předstihem

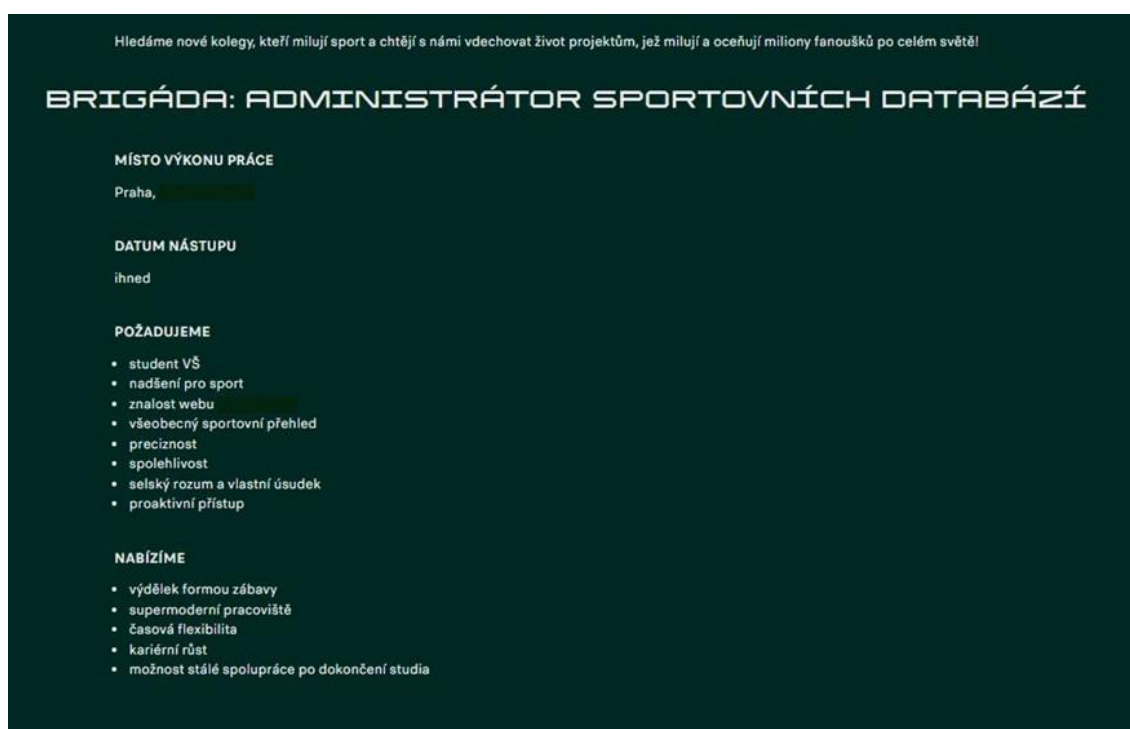
Technické znalosti: základní uživatelská úroveň práce na PC s operačním systémem Linux, základní uživatelská znalost práce v kancelářských programech (LibreOffice, či Microsoft Office), základní uživatelská znalost webu mateřské společnosti Y

Pracovní prostředí: Open space nacházející se v sídle společnosti

Na základě výše uvedených informací bývá zpracován konkrétní pracovní inzerát. Společnost X nové aspiranty o zaměstnání oslovuje pouze skrze vlastní webové stránky

a skrze inzeráty umístěné na pracovní servery, či sociální sítě. Na následující straně se na Obrázku 1 nachází inzerát umístěný přímo na webových stránkách společnosti X. V rámci pracovních serverů bývá inzerát různě modifikován, a to v závislosti na technických specifikacích daných serverů. Společnost X si ve vybraných případech připlácí tzv. topování inzerátů, díky němuž se inzerát zobrazuje uživatelům serverů na prvních místech nabídky, což obvykle vede ke zvýšené odezvě ze strany zájemců o práci.

Obrázek 1 – Inzerát na webu společnosti X



Zdroj: ANON

Autor práce s firemním personalistou v rámci interních rozhovorů mimo jiné probíral, jaká je reálná odezva na topované a netopované inzeráty a jak probíhá následná selekce z příchozích odpovědí uchazečů o práci. Bylo zjištěno, že topované inzeráty společnost využívá především v obdobích nízké odezvy ze strany kandidátů a tím se jí snaží zvýšit. Eventuálně bývají využívány v obdobích, kdy náhle skončí větší množství brigádníků, jejichž počet je třeba rychle doplnit. Personalista společnosti X autorovi práce poskytl své průměrné výstupy z topovaných i netopovaných inzerátů, které byly následně dále zpracovány viz Tabulka 1. Hodnoty mohou být v průběhu roku samozřejmě proměnlivé a v přiměřené míře kolísat.

Tabulka 1 - Základní přehled odezvy na inzeráty společnosti X

	Průměrná odezva na netopovaný inzerát	Průměrná odezva na topovaný inzerát
Celkem	27	30
Nevhodní kandidáti	17	14
Ženy	10	8
mladší 18 let	5	2
starší 25 let	2	4
Vhodní kandidáti oslovení	10	16
nereagující na úvodní mail	5	9
odmítající práci o víkendech	2	2
požadující home office	1	1
Kandidáti vybraní na školení	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Co v Tabulce 1 stojí nejvíce za povšimnutí je počet žen, které na prvotní inzerát obecně reagují, jejichž počet se obvykle pohybuje v rozmezí od 27 do 37 %. Autora práce zajímaly důvody, proč je tato část uchazečů shledána za nevyhovující. Vedení společnosti se obává především následujících důvodů:

1. Ženy nebudou mít dostatečné znalosti ze světa sportu.
2. Ženy nebudou mít zájem pracovat za stejných stávajících podmínek a nebudou ochotny pracovat na nočních směnách a o víkendech.
3. Současný pracovní kolektiv by ženy nebyl ochoten přijmout a ženy by na pracovišti čelily sexuálnímu obtěžování a šikaně.

Na základě výše stanovených důvodů byly v rámci práce stanoveny dvě výzkumné otázky:

- VO1: Mezi sportovními znalostmi žen ve věku 18 až 25 let panují rozdíly oproti sportovním znalostem mužů ve věku 18 až 25 let.
- VO2: Zaměstnanci společnosti X na pracovní úrovni 1 budou vykazovat rozdíly v míře zájmu o začlenění žen do pracovního kolektivu oproti zaměstnancům na pracovní úrovni 2.

Průměrné hodnoty odezvy na inzeráty, které společnost X poskytla vykazují nezanedbatelný zájem žen o práci se sportovní tematikou, které jsou na základě výše uvedených důvodů, nespravedlivě diskriminovány, což je v rozporu se současně platnou

legislativou ČR. Autora práce zajímal názor samotného kolektivu zaměstnanců na danou problematiku, tedy názor na začlenění žen do ryze mužského kolektivu a tuto problematiku zkoumal formou dotazníkového šetření přímo mezi zaměstnanci. Začlenění žen do pracovního kolektivu by potenciálně ve svém počátku způsobilo zvýšení přímé konkurence na pracovní pozici úrovně 1 plnič, což by těmto zaměstnancům zkomplikovalo možné kariérní posuny na pracovní pozici úrovně 2 směnař. Existencí možných rozdílů se proto zabývá výzkumná otázka 2.

Mezi nevhodné kandidáty se dále zařadili osoby mladší 18 let, ale zde je zdůvodnění již opodstatněné. Osoby mladší 18 let dle platné legislativy nesmí vykonávat noční práci a jelikož je tento typ práce v dané firmě nezbytný, pak nejsou tito zaměstnanci vhodní. Starší zaměstnanci 25 let jsou rovněž firmou ve většině případů odmítáni, ale zde jsou ve vybraných případech dělány kompromisy. Je-li daný aspirant shledán v ostatních hlediscích jako vhodný, pak může být do firmy přijat, ačkoliv není primárně preferován. Obecně se však osob starších 25 let hlásí malé množství pohybující se kolem 10 % a v případě sdělení detailů a podmínek práce jejich zájem většinou upadá.

Kromě kandidátů pro společnost X nevhodných tabulka 1 pochopitelně obsahuje i počet kandidátů vhodných. Jejich počet u netopovaných inzerátů činí v průměru 37 % a u topovaných inzerátů se počet vhodných aspirantů pohybuje okolo 53 %, tedy z tohoto pohledu je zacílení topovaných inzerátů výrazně efektivnější. Tyto uchazeče o zaměstnání následně kontaktuje personalista firmy. Zvolenou formou komunikace je email, skrze který jsou uchazečům zaslány úvodní informace o pracovní pozici. Kromě náplně práce je uchazeč informován o důležitosti víkendových směn. Každý zaměstnanec v kalendářním měsíci musí absolvovat alespoň 4 víkendové směny. Rovněž je uchazeč informován o nočních směnách na pracovišti, které bývají obvykle alespoň 2 měsíčně. Uchazečům je v tomto kroku sdělena rovněž počáteční hodinová sazba, která se může značně lišit na základě splnění stanovených podmínek. Počáteční hodinová sazba je stanovena na 114 Kč/h, ale s tím, že každá o víkendech odpracovaná hodina je navýšena o příplatek 10 %. Stejně tak všechny odpracované hodiny na noční směně v úseku od 22:00 do 06:00 jsou obohaceny příplatkem 10 %. V případě absolvování směny ve státní svátek činí hodinový příplatek 100 %. Příplatky se zaměstnancům sčítají. Dalším příplatkem pro zaměstnance je, že se v případě splnění minimálního počtu 4 odpracovaných víkendových směn, 3 nočních směn v měsíci a splnění tzv. systému kladů a záporů zvyšuje základní hodinová sazba o 10 Kč. Kumulací všech příplatků může být tedy počáteční hodinová mzda stanovena až na 140 Kč.

Kromě těchto faktických údajů, je součástí emailu žádost o souhlas se zpracováním osobních údajů v souladu s GDPR a dále jsou navrženy možné termíny osobního pohovoru, kde budou zájemcům sděleny podrobnější informace.

Velká část vhodných kandidátů na tento úvodní email většinou vůbec neodpoví. U netopovaných inzerátů je to kolem 50 % u topovaných inzerátů to bývá okolo 56 %. Někteří uchazeči v odpovědi sdělí další nezájem o danou pozici, nejčastěji to bývá z důvodu neochoty pracovat o víkendech, či kvůli přání pracovat na home office, ale vyskytují se i jiné důvody.

Na reálný pracovní pohovor se v průměru domluví pouze 2 uchazeči u netopovaného inzerátu a 4 uchazeči u topovaného inzerátu. Nezřídka se stává, že kandidát na domluvený pohovor bez omluvy nedorazí. Tudíž čísla realizovaných pohovorů mohou být v praxi ještě nižší.

S vybranými uchazeči, kteří i po úvodní komunikaci mají o práci zájem, přichází na vstupní pohovor, jenž v naprosté většině případů vede přímo personalista, či případně jím vyškolený člen vedení. V rámci pohovoru uchazeč vyplňuje celkem 3 dotazníkové testy. První z testů je zaměřený na průzkum sportovních znalostí. Skládá se z 40 otázek, přičemž v první půli jsou dotazy zaměřené pouze na fotbal a hokej. Viz Obrázek 2 níže, kde je jako příklad uvedena jedna z otázek testu. Druhá polovina testu se zaměřuje na všeobecné sportovní vědomosti např. z oblasti tenisu, atletiky, basketbalu, motosportů a zimních sportů. Celkově je test tvořen z 14 otevřených a 26 uzavřených otázek, jež jsou ve formátu výběru jedné správné možnosti ze 4 dostupných variant.

Obrázek 2 - Otázka z testu sportovních znalostí

15) Jaký přívlastek dostal gól, kterým Antonín Panenka rozhodl finále ME 1976?

- Strahovský dloubák
- Vršovický dloubák
- Letenský dloubák
- Sešíváný dloubák

Zdroj: ANON

Druhý test je tvořen z 20 otázek, a to pouze v otevřeném formátu. Jedná se v podstatě o všeobecný průzkum znalostí sportovních pravidel. Test obsahuje dotazy především

na délku a hrací formáty jednotlivých sportů. Jako příklad lze uvést „*Na kolik směn se hraje utkání baseballu?*“, či „*Na kolik úseků je rozdělené utkání v rugby?*“.

Poslední třetí test se skládá pouze ze 3 otevřených otázek. Zaměřuje se na uchazečovu dovednost vyhledávat informace na jednom z produktů mateřské společnosti Y. Aby mohl být kandidátův výkon shledán jako pro výkon práce dostatečný, musí být ve všech 3 dílčích testech správně zodpovězeno alespoň 60 % otázek. Pokud limit není splněn, pak je danému uchazeči po vyhodnocení testů sděleno, že pro danou pracovní pozici není s ohledem na nedostatečný znalosti vhodný a pracovní pohovor je ukončen. Úspěšnost kandidátů v absolvování testů je dle personalisty společnosti dlouhodobě proměnlivá, a zatímco v některých měsících uspěje i 100 % kandidátů, v jiných měsících může být na základě výsledků testu vyřazeno až 30 % uchazečů.

Úspěšným aspirantům o práci jsou po vyhodnocení testů na pohovoru ukázány moderní prostory open space a jsou s ním rovněž probrány další informace o zaměstnání. Pokud obě strany dojdou ke shodě, je následným krokem domluvení dvou termínů školení. Termín obvykle domlouvají asistentky personalisty, které uchazeči rovněž zakládají i uživatelský profil v informačním systému firmy.

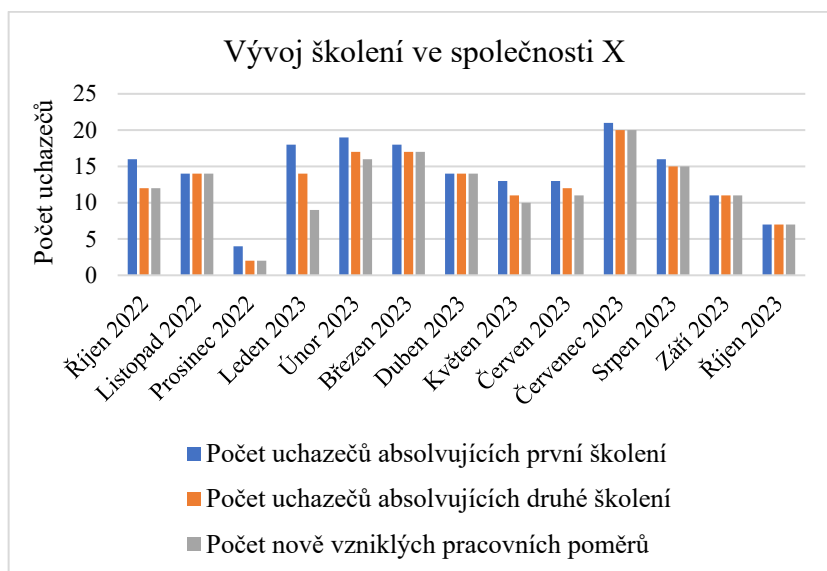
4.2.2 Průběh školení

Každý uchazeč o práci musí před nástupem absolvovat dvě školení, které nejsou společností finančně ohodnocené. První školení jsou vždy v pondělky a středy a probíhají od 14:00 do 22:00. Druhá školení jsou v úterky a čtvrtky, přičemž trvají od 15:00 do 22:00. Na jednom školení mohou být maximálně 3 aspiranti. Celý proces vedou z pozice školitele vybraní zaměstnanci, kteří jsou ve firemní hierarchii na 3. úrovni, tedy v praxi plní roli vedoucích směn. Společnost má sestavené osnovy průběhů obou školení, což je z toho důvodu, aby se školení diametrálně nelišila na základě toho, jaký zaměstnanec zrovna plní roli školitele. Další snahou společnosti je, aby první a druhé školení byla u všech aspirantů vždy vedena dvěma různými školiteli. Z obou školení je na každého účastníka psán posudek školitele. Je vhodnější, aby se ke všem uchazečům vyjádřili dva různí zaměstnanci, protože se tím snižuje riziko nadhodnocování, či podhodnocování výsledků ze strany jednotlivých školících osob.

Na úvod prvního školení je uchazečům představen firemní systém, dále je jim vysvětlena zaměstnanecká hierarchie a konkrétní pozice na směnách. Rovněž jim jsou představeny 3 základní nástroje, se kterými se budou v praxi setkávat. Na školení si uchazeči

následně mohou všechny potřebné funkce a nástroje vyzkoušet v beta verzi firemního systému. Díky tomu nemohou být žádným způsobem negativně ovlivněna data společnosti X, která jsou dále distribuována mimo jiné do produktů mateřské společnosti Y. Školené osoby si vše vyzkoušejí v tzv. manuálním režimu, v ostrém provozu bývá velká část úkonů již plně automatizovaná. Pro společnost X je nezbytné, aby každý její zaměstnanec uměl v praxi vykonávat všechny manuální úkony, jelikož v rámci aktualizací systému může docházet k výpadkům jednotlivých podpůrných nástrojů, které je v tu chvíli nutné nahradit ručně. Školené osoby tedy absolvují o poznání náročnější režim, než který nastává v následné praxi. Školící zaměstnanci z tohoto důvodu musí obzvláště dbát na přiměřenou zátěž školených. Na školení i z důvodu jeho náročnosti nevyhnutelně dochází k chybám ze strany uchazečů. Při extrémně vysokém výskytu chyb může školící zaměstnanec zhodnotit, že konkrétní uchazeč není vhodným pro uvedení do ostrého provozu. Danému aspirantovi je vše následně sděleno v soukromí zasedací místnosti a celý proces školení je s ním posléze ukončen. V některých případech se rovněž stane, že po absolvování prvního školení opadne uchazečův zájem o zaměstnání a druhé školení již neabsolvuje. Méně často se stává, že uchazeč úspěšně absolvuje první i druhé školení, ale do ostrého provozu již nemá zájem nastoupit a pracovní vztah s ním nevznikne.

Graf 2 - Vývoj školení ve společnosti X



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Na výše přiloženém Grafu 2 zpracovaném na základě dat společnosti X v období od října 2022 do října 2023 je zaznamenán vývoj školení. Celkově v daném úseku přišlo

do firmy 184 uchazečů, kteří přišli absolvovat první školení. Druhé školení absolvovalo již jen 166 uchazečů, tedy 90,2 % z původního počtu. Pracovní poměr byl následně uzavřen se 158 jedinci, kteří do společnosti nastoupili na tzv. pracovní pozici plnič. Oproti původnímu počtu došlo k poklesu o 14,1 %. Největší úbytky byly zaznamenány v říjnu 2022 a lednu 2023, kdy v obou měsících došlo k poklesu o 4 jedince mezi prvním a druhým školením. Naopak pozitivními měsíci z pohledu školení byly pro společnost X listopad 2022, duben 2023, září 2023 a říjen 2023, kdy ve všech 4 měsících všechny osoby absolvující první školení následně i úspěšně nastoupili do provozu firmy a vznikl s nimi smluvní pracovní poměr. Největší počet nově vzniklých pracovních poměrů v daném období byl zaznamenán v červenci 2023, kdy první školení absolvovalo 21 jedinců, přičemž s 20 z nich byl následně uzavřen pracovněprávní vztah.

4.2.3 Začlenění nových zaměstnanců do kolektivu společnosti

Úspěšným účastníkům školicího procesu je v rámci jeho závěru ukázán reálný chod firmy, kdy jsou školitelem provedeni v prostorách open space mezi aktivními zaměstnanci. Účastníci díky tomu mohou získat lepší povědomí o jednotlivých pracovních činnostech a procesech v praxi. Je jim vysvětlen zasedací pořádek firmy a celkové uspořádání pracoviště, rovněž je aspirantům představen denní plán, dle kterého se jednotlivé směny řídí. Účastníkům školení jsou představeny zodpovědné vedoucí osoby na pracovišti a místa, kde je lze vždy nalézt. Je zejména důležité, aby byli aspiranti ujištěni, že se mohou na své vedoucí zaměstnance kdykoliv obrátit, neboť jejich význam na pracovišti spočívá mimo jiné i v poskytování onoho informačního servisu.

Následující den po druhém školení jsou úspěšní uchazeči telefonicky kontaktováni personalistovými asistentkami, které dohodnou datum a čas prvního ostrého pracovního úseku. Na úvod první směny jsou řešeny formální záležitosti, kdy podpisem smlouvy vznikne pracovněprávní vztah. Novému zaměstnanci je znovu vysvětlena organizace práce v kanceláři. Je mu představen systém volby jednotlivých pracovních úseků, kdy v rámci excelovské tabulky si může zaměstnanec z nabízených variant sestavit ve své podstatě individuální pracovní plán. Tabulka je v drtivé většině koncipovaná na 7 dní, ale ve výjimečných případech může být na 14 dní. Nejpozdější odevzdání vyplněné docházky je vždy do nedělní půlnoci, přičemž tím bývá odevzdána zaměstnancova pracovní dostupnost platná od následujícího 8. až 14. dne a vše je realizováno formou emailu. Na základě konkrétního předpokládaného pracovního vytížení kanceláře a obdržených

pracovních docházek brigádníků příslušní zaměstnanci společnosti sestavují plán práce pro každý jednotlivý den. Nejpozději do 4 dnů od odeslání pracovní docházky dostává každý brigádník společnosti X konkrétní přiřazené pracovní úseky. Obvykle to bývá do 2 až 3 dnů, přičemž směny má brigádník automaticky synchronizované přes aplikaci Kalendář Google. Vzhledem k povaze systému se nemůže stát, že by zaměstnanec dostal pracovní úsek, který si sám dobrovolně nezvolil. V případě, kdy nastane přebytek zaměstnanců však může nastat situace, že brigádník z např. 6 zvolených pracovních úseků obdrží pouze 2, jelikož je v daných úsecích jen nízké vytížení. Z tohoto důvodu musí brigádníci při své volbě brát v potaz i kolik sportovních událostí se v dané dny odehrává.

Novým členům personálu je rovněž znovu vysvětlen systém platového hodnocení, který jim byl nastíněn již v mailové komunikaci před prvním pracovním pohovorem (viz str. 45 práce). Důležité je především informování o docházkových povinnostech být v každém pracovním měsíci k dispozici alespoň na 4 víkendové a 3 noční směny, byť dané úseky nemusí být ve finále zaměstnanci přiřazeny. Neméně důležitý je z tohoto hlediska tzv. systém kladů a záporů. Výskyt chyb v datech je z důvodu charakteru práce nevyhnutelný. Ve firmě je z tohoto důvodu systém kontroly kvality dat, kdy zaměstnanci daného oddělení za pomoci příslušných firemních nástrojů prověřují zaznamenané incidenty. Když příslušný kontrolor dospěje k závěru, že nějaký konkrétní brigádník pochybil, pak dostane dotyčný zaměstnanec emailovou zprávou informaci o tom, jaká chyba z jeho strany nastala a je mu vysvětlen správný postup. Rovněž je mu sdělena informace, že do systému obdržel 1 nový záporný bod. Záporný bod má vždy stejnou váhu bez ohledu na závažnost zaměstnancova pochybení. V případech, kdy však zaměstnanec vytvoří nějakou opravdu zásadní chybu, je to s ním probráno raději i personálně na soukromé pracovní schůzce, jež vede člen vedení.

Každý zaměstnanec může získat i tzv. kladný bod. Způsoby, jakými toho lze dosáhnout jsou 3:

1. Zaměstnanec nalezne chybu v datech v produktu společnosti Y.
2. Zaměstnanec uvede nápad, kterým by šlo zlepšit práci, či produkty společnosti.
3. Zaměstnanec odhalí systémovou chybu v pracovních nástrojích.

Danou informaci odešle brigádník emailem na příslušné oddělení, které ji zhodnotí. V případě, že je daná aktivita shledána jako přínosná, pak je brigádníkovi v reakci odeslána mimo jiné informace, že za aktivitu navíc obdržel 1 kladný bod. Stejně jako u záporných

bodů mají i kladné body všechny stejnou váhu, a to bez ohledu na velikost přínosu plynoucí z informace od brigádníka. V rámci rozhovoru na první pracovní směně dostává brigádník i tipy od vedoucího zaměstnance na to, jak kladné body do systému pochval získávat.

Jak kladné body, tak i napomenutí mají pevně stanovené uzávěrky. Záporné body se do stávajícího měsíce počítají v případě, kdy je brigádník dostane před 26. dnem měsíce. Později obdržené záporné body se již počítají do měsíce následujícího. Kladné body se do daného měsíce počítají pouze, pokud byla aktivita brigádníka odeslaná nejpozději 28. dne v měsíci, později odeslané aktivity se již započítávají do příštího měsíce.

Pokud brigádník splní v kalendářním měsíci docházkovou povinnost a zároveň udrží svou bilanci v systému kladů a záporů na nezáporné hodnotě, pak získává automaticky navýšení mzdy o 10 Kč/h, a to bez ohledu na aktuální velikost standardního hodinového platového ohodnocení. V rámci úvodního rozhovoru je brigádníkovi sděleno, že ve svém prvním pracovním měsíci ze systému kladů a záporů vyjmut, tudíž nárok na odměnu v podobě zvýšené mzdy může získat až od druhého pracovního měsíce.

Po výše popsaném úvodním rozhovoru s novým zaměstnancem a vyřešení všech potřebných formalit, je zaměstnanec uveden na své pracovní místo, kde se jej již ujímá vedoucí pracovník na směně. Vedoucí novému zaměstnanci vysvětlí, jakou konkrétní činnost bude v průběhu úseku vykonávat. Rovněž upozorní ostatní brigádníkovi nadřízené, obvykle skrze chat ve firemním informačním systému, aby se mu obzvláště věnovali. Všichni brigádníkovi nadřízení zaměstnanci na směně tzn. zaměstnanci na hierarchických úrovních 2, 3 a 4 mají k dispozici instrukce. V nich je mimo jiné vždy poznamenáno, zda se na směně vyskytuje člověk, který má první, či druhou ostrou směnu. Bývá v nich rovněž uvedeno, pokud nějaký brigádník vykonává konkrétní činnost poprvé nebo po více než 2 měsících.

V rámci prvních pracovních měsíců nový zaměstnanec vykonává předem definované činnosti, které se svou povahou mohou drobně odlišovat, ale vždy jsou založené na podobném principu zadávání dat do databáze. Navíc je na pracovišti vždy přítomen alespoň 1 vedoucí zaměstnanec z hierarchické úrovně 2, který se stará mimo jiné i o své přímé podřízené, přičemž jejich počet nebývá větší než 6. Tento vedoucí zaměstnanec tzv. směnař ze svých úseků povinně píše a užšímu vedení společnosti, tj. zaměstnancům úrovně 4, odesílá reporty ze směn.

4.2.4 Hodnocení zaměstnanců

V každém reportu směnař popisuje jednak celkový průběh směny a hodnotí všechny dle instrukcí přiřazené zaměstnance. Z každé směny píšou report i zaměstnanci na úrovni 3 tj. vedoucí jednotlivých směn, jehož součástí je popis celkového chodu kanceláře. Dále jsou jimi ohodnoceni podřízených zaměstnanci, přičemž v tomto případě se jedná o pracovníky na úrovni 2. směnaře. Formát je v obou případech shodný. Hodnocení je číselné za pomoci stupnice 1 až 5, přičemž 1 je označení bezchybného a nadstandardního výkon. 5 označuje zcela nedostatečný výkon podřízeného. Každé hodnocení obsahuje rovněž slovní zdůvodnění. Celkově se jedná o kombinaci dvou typů hodnocení, což lze do jisté míry hodnotit pozitivně, jelikož slovní odůvodnění snižuje riziko nadhodnocování, či podhodnocování pracovních výkonů. Na následném Obrázku 3 je přiložena část z reportu, který byl v praxi vytvořen a obsahuje pouze sekci slovního a číselného hodnocení. Pro účely diplomové práce byly uvedeny pouze iniciály zaměstnanců, aby bylo zachováno soukromí zaměstnanců společnosti X. V praxi bývá hodnotitelem uvedeno přinejmenším celé příjmení dotyčných zaměstnanců a případně i křestní jméno. Report obsahuje firemní terminologii, jejíž porozumění však není klíčové.

Obrázek 3 - Vzorové hodnocení zaměstnanců

HODNOCENÍ LIDÍ
<p>J. K. - směna se mu bohužel příliš nepovedla, dopustil se pár větších chyb. Přes několik upozornění nepoužíval bubliny a místo toho koukal do kvída, ve kterém se příliš dobře neorientoval. Práci se však věnoval, spíše byl pomalejší. ID: 469201 - do HT jsme dávali až po sedmi minutách po mém upozornění, do kvída normálně přišlo. ID: 4509028 - ukončil 1. poločas 0:1, ale mělo to být 0:2, gól přišel 6 s před statusem, propsáno v HT. U ID: 4447363 - do poločasu dával až o 8 minut později, musel jsem jej na to upozornit.</p>
<p>J. J. - živé komentáře, celkem kvalitně odplněno a bez problémů. Komunikace v pořádku. Celkově dobře zvládnuté finále EL.</p>
<p>V. G. - živé komentáře, zpočátku u id: 4516684 mu nešlo vytvářet komentý, po cca 8 minutách mu již začalo fungovat. V 45. minutě se mu sešlo několik hektických momentů, tudíž složitější pro komentování, snažil jsem se mu s tím vypomoci + pomohlo i HDP. Zbytek v pořádku odkomentován.</p>
<p>M. U. - statistický fotbal, velmi komunikativní, celkově docela dobře odplněno.</p>
<p>M. K. - statistický fotbal, v pořádku odplněno.</p>
HODNOCENÍ (ZNÁMKY)
<p>J. K. - 4</p>
<p>J. J. - 1</p>
<p>V. G. - 3</p>
<p>M. U. - 2</p>
<p>M. K. - 2</p>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Ačkoliv se jedná o formu, která se obecně řadila v minulosti mezi jednu z nejpůvodnějších, tak při porovnání teoretických východisek s hodnocením zaměstnanců ve společnosti X lze nalézt v současném formátu několik nedostatků. Prvním z nich je značná subjektivita slovního zdůvodnění. Bylo zjištěno, že společnost nikde nemá jasně definovaný a písemně sepsaný pojem pracovní výkon. Nikdy není ani písemně dáno, jaké faktory jsou pro kvalitní pracovní výkon klíčové nebo mají značnou váhu. Při hodnocení se vychází z ústně definovaných pojmů, které však může každý zaměstnanec ve firmě zcela jinak interpretovat, a to bez ohledu na to, kde se daný zaměstnanec ve firemní hierarchii nachází. V důsledku toho je významně ovlivněna konzistence hodnocení zaměstnanců. Z průběžných hodnocení navíc vychází systém kariérního růstu ve společnosti, tudíž je narušen i systém povyšování zaměstnanců, což je při značné fluktuaci zaměstnanců nežádoucí jev.

Všeobecně jsou ve firmě z hlediska hodnocení brány v potaz kritéria jako chybovost, komunikace, pracovní nasazení, samostatnost a jiné. Jejich vnímání je však subjektivní a každý hodnotitel nemusí preferovat stejná kritéria ve stejné míře. Nemalý vliv na chápání hodnocení má osoba, která zaučuje nové směnaře při kariérních posunech. Tato osoba je vždy z řad užšího vedení společnosti. Vedoucí zaměstnanci se v pozici školitele střídají, byť na jednom školení jsou vždy přítomni 2 členové vedení. Dalším faktorem, které ovlivňují hodnocení v reportech jsou reakce na reporty směnařů potažmo vedoucích směn. Každému hodnotiteli je na report ze směny poslána reakce, kterou píše člen užšího vedení společnosti, takže zaměstnanec na úrovni 4. Vedoucí pracovník může správnou odpovědí usměrnit hodnotitele a předejít nadhodnocování, podhodnocování, či diskriminaci na pracovišti. Jako problematické se však opět jeví subjektivnost vnímání, neboť na reporty reaguje 6 různých členů vedení. Absence písemného vysvětlení konkrétních definic, významů a priorit z hlediska hodnocení může v extrémních případech přivést hodnotitele do rozhodovací pasti, ze které mohou unikat volbou střední cesty a označením pracovního výkonu podřízených za dobrý, či průměrný. Výstupní známka je z hodnocení navíc pouze jedna, která je tudíž složeným výsledkem několika faktorů, které však nemají ve firmě obecně stanovené váhy, které by ukázaly jejich míru zohlednění.

Jako problematickou lze ve zkoumaném subjektu označit omezenost zpětné vazby, kterou obdržují sami hodnocení zaměstnanci. V případě, kdy je nějaký zaměstnanec opakovaně hodnocen negativně, pak je s ním situace na soukromém rozhovoru s pracovníkem z vedení společnosti probrána. Je mu zde vysvětleno, co přesně

je nevyhovující na stávajícím pracovním výkonu a jak jej lze zlepšit. V případě, kdy ani po opakovaném pracovním pohovoru nedojde u dotyčného zaměstnance ke zlepšení, pak bývá v důsledku toho pracovní poměr ukončen obvykle ze strany zaměstnavatele. Ostatní zaměstnanci však fakticky vzato žádnou zpětnou vazbu nikdy nedostávají. Dlouhodobě kladně hodnocení pracovníci bývají vedením společnosti průběžně zváni na různá školení, díky kterým se mohou naučit nové typy činností a případně mohou být pozváni na zaškolení na vyšší pozici směnař. Avšak to je jediný způsob, jakým si zaměstnanec může uvědomit, že odvádí kvalitní pracovní výkon. Zbývající zaměstnanci společnosti, jejichž výsledky jsou průměrné, či mírně podprůměrné nedostávají od vedení žádnou zpětnou vazbu. Maximálně mohou obdržet záporný bod z kontrolního oddělení, které je upozorní na nějaké konkrétní pochybení. Důsledkem toho mohou ve společnosti vznikat stagnující zaměstnanci, u kterých nedochází k pozitivnímu rozvoji.

4.2.5 Povyšování zaměstnanců

V předchozích částech bylo řečeno, že ve firmě se nachází 4 hierarchické úrovně. Rovněž byla ukázána data, ze kterých vyplývá, že od ledna 2021 do října 2023 byl průměrný měsíční přírůstek 11,9 zaměstnanců. Zatímco 11,4 zaměstnanců činil průměrný měsíční počet ukončených pracovních poměrů. Pokud by se v případě úbytku jednalo pouze o odchody dlouhodobě nejhůře hodnocených zaměstnanců, pak by se teoreticky mohlo jednat o pozitivní jev, avšak v tomto ohledu společnost postrádá potřebná data, která by umožnila úkaz hlouběji zkoumat.

Okolnosti ve společnosti X nevyhnutelně vedou k nutnosti povyšování zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, kde je zcela klíčový přesun mezi 1. a 2. úrovní. Existují 3 faktory, které jsou primárně zohledňovány. Prvním je kvalita předváděných pracovních výkonů, jenž je reprezentována průměrnou známkou hodnocených brigádníků. Znamka je vypočítána v excelovské tabulce na základě obdržného číselného ohodnocení z reportů vedoucích zaměstnanců ze směn absolvovaných v předešlých měsících.

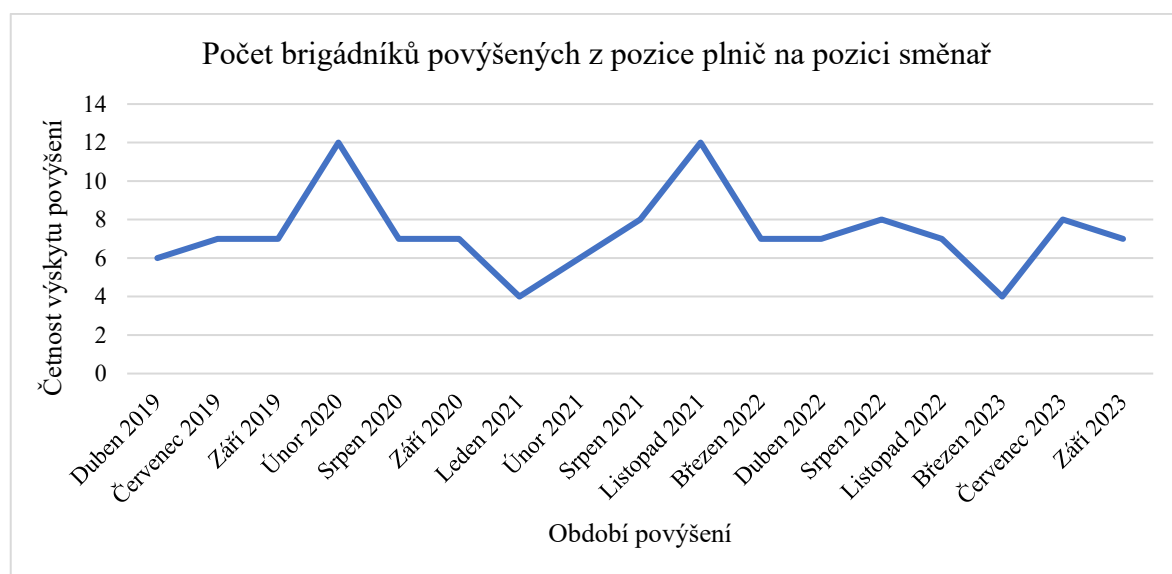
Druhým faktorem je pravidelné plnění povinné minimální brigádnické docházky. Ojedinelé nesplnění docházky je tolerováno, avšak nemělo by se vyskytovat pravidelně. Tzn. že z posledních 6 kalendářních měsíců by docházka měla být splněna ve více než 3 případech. Naopak kladně bývá hodnoceno, pokud zaměstnanec absolvuje během měsíce větší než minimální počet víkendových a nočních směn.

Třetím z hlavních faktorů výběru je dlouhodobé udržování neutrální, či kladné bilance v systému kladů a záporů. I v tomto případě může dojít v posledních 6 měsících k příležitostnému výpadku ze strany brigádníka, avšak neměl by nastat více než 2x.

Existují rovněž vedlejší okolnosti, které mohou pozitivně, či negativně ovlivnit volbu aspirantů na kariérní posun. Za zmínku stojí absence jakýchkoliv mimopracovních činností ze strany zaměstnanců. Ojedinelý výskyt je tolerován, avšak neměla by nastávat recidiva v chování. V souvislosti s tím by nemělo dojít ani k opakovanému výskytu významných pochybení, která vedly ke znehodnocení dat společnosti X, o nichž kontrolní oddělení předává neprodleně informaci užšímu vedení společnosti. V neposlední řadě bývá přihlédnuto ke stávající délce uzavřeného pracovního poměru, kdy se s rostoucí délkou zvyšuje šance zaměstnance o zařazení do užšího okruhu kandidátů na povýšení. Od doby trvání pracovního vztahu se odvíjí systém hodnocení, kdy za každý měsíc, kdy pracovník splní minimální docházkové povinnosti a odpracuje alespoň 76 hodin, získává 1 bod v systému zkušeností. Získáním dostatečného počtu bodů je zaměstnancům zvyšována hodinová sazba. Tento systém však není pro výběr povyšování klíčový, jelikož nezohledňuje kvalitu předvedených pracovních výkonů.

Selekci kandidátů provádí na základě zmíněných faktorů členové užšího vedení, tedy zaměstnanci na hierarchické úrovni 4. V případě vyššího, či menšího počtu aspirantů je seznam osob konzultován s vedoucími směn, takže zaměstnanci na úrovni 3.

Graf 3 - Vývoj povyšování zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Na Grafu 3 z předchozí strany je zaznamenán vývoj povýšení z tzv. pozice 1 plnič na post úrovně 2 směnař ve společnosti X. Povýšení jsou realizována ve formě dávek, přičemž nejmenší počet najednou povýšených lidí byl v lednu 2021 a březnu 2023 shodně po 4 lidech. Největší množství kariérních posunů zaměstnanců bylo realizováno v únoru 2020 a listopadu 2021, kdy v obou měsících bylo shodně povýšeno 12 brigádníků. Vývoj byl významně ovlivněn pandemií onemocnění covid-19. Ve firmě byl na počátku roku 2020 plánován celkový nárůst počtu zaměstnanců, k němuž bylo nutné vyškolit větší množství pracovníků na směnařskou pozici na úrovni 2. Celosvětové propuknutí pandemie však způsobilo významný úbytek realizovaných sportovních událostí, jejichž zpracováním se společnost X a mateřská společnost Y zabývá. V důsledku toho nebylo jednak možné smysluplně zaměstnat nové uchazeče o práci. Navíc firma z důvodu hygienických nařízení přešla do plného pracovního režimu z domova. Souběh okolností tedy vedl k odložení plánů a sníženému počtu kariérních posunů ve společnosti X. V listopadu 2021 se po klidnějších měsících společnost pokusila nárazově zvýšit počet zaměstnanců na pozici směnař, což vedlo ke zmíněnému skokovému nárůstu. Celkový vývoj okolností vedl společnost X ke změně strategie, kdy se místo původně plánovaného dlouhodobého nárůstu zaměstnanců uchýlila v roce 2023 ke stabilizaci pracovní základny. Jedno školení na pozici směnař má dle dat společnosti v průměru 6,5 účastníků.

4.2.6 Odměňování zaměstnanců v subjektu X

Ve společnosti jsou zaměstnanci za pracovní výkony oceněni pouze mzdovým ohodnocením a kariérními posuny. Platové hodnocení a odměňování pracovních výkonů ve společnosti se odvíjí od 4 hlavních faktorů. Prvním je udržení neutrální nebo kladné bilance v systému kladů a záporů, druhým je splnění minimální docházkové povinnosti volbou 3 nočních a 4 víkendových směn v daném měsíci. Třetím faktorem jsou příplatky za práci realizovanou v noci, o víkendech nebo ve státní svátky, což bylo již popisováno v kapitole výběr nových zaměstnanců na str. 45. Jedním z hlavních cílů společnosti je vytvořit dostatečný motivační stimul, který povede k početně vhodnému obsazení nočních a víkendových směn. Posledním zásadním faktorem v systému odměňování je stupeň a pozice, na které se konkrétní zaměstnanec nachází v tzv. systému zkušeností.

Tabulka 2 - Sazby zaměstnanců dle systému zkušeností

Pracovní pozice	Stupeň 1		Stupeň 2 12–23 měsíců (více jak 75 hod.)		Stupeň 3 24 a více měsíců (více jak 75 hod.)	
	Základní sazba	Očekávaná sazba	Základní sazba	Očekávaná sazba	Základní sazba	Očekávaná sazba
Plnič	114 Kč	140 Kč	125 Kč	153 Kč	135 Kč	164 Kč
Plnič fotbalu se statistikami	119 Kč	146 Kč	130 Kč	158 Kč	140 Kč	170 Kč
Plnič živého komentování	124 Kč	154 Kč	135 Kč	164 Kč	145 Kč	175 Kč
Směnař	129 Kč	157 Kč	140 Kč	170 Kč	150 Kč	181 Kč
Top směnař	134 Kč	163 Kč	145 Kč	175 Kč	155 Kč	187 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti X

Na předchozí Tabulce 2 jsou přehledně vyobrazeny konkrétní mzdové sazby a jejich závislost na systému zkušeností. Reálná sazba je pevně daná hodinová částka, na kterou má zaměstnanec nárok bez ohledu na kvalitu odvedeného pracovního výkonu. Očekávaná sazba je dle společnosti X orientační maximální částka vypočítaná na základě hrubé sazby. Zohledňuje všechny potenciální prémie a příplatky a rovněž předpokládá splnění minimálních docházkových povinností a udržení nezáporné bilance v systému kladů a záporů.

V tabulce je uvedeno více pracovních brigádnických pozic, což je dáno přirozeným kariérním vývojem ve společnosti. Vstupní pozicí je post plniče, předvádí-li zaměstnanec dobré výkony, pak je mu časem formou školení představena obsluha zápasů, které obsahují týmové sportovní statistiky. Odvádí-li pracovník nadále kladně hodnocené výkony na pozici plniče statistického fotbalu, poté může být vyškolen na plniče živého komentování, kde zaznamenává data k nejprestižnějším fotbalovým sportovním událostem a jedná se o pomyslný vrchol na pozici plnič tedy zaměstnanec úrovně 1. Z nejlepších plničů jsou posléze situačně vybráni a vyškoleni zaměstnanci na úroveň 2 směnař, kde je vyšší míra zodpovědnosti a řízení. Dlouhodobě nejlepší brigádníci z pozice směnař mohou získat tzv. ocenění TOP směnař, které vede k dalšímu zvýšení sazby. Všechny zmíněné posuny vedou k navýšení reálné hrubé mzdy o 5 Kč/h. Ze zaměstnanců úrovně 2 jsou ojediněle zvoleni aspiranti na post vedoucího směny, tedy úroveň 3, která je však již realizována na hlavní pracovní poměr a řídí se jiným mzdovým ohodnocením.

Stupně zkušeností se odvíjí pouze od počtu kalendářních měsíců, ve kterých zaměstnanec odpracoval více než 75 hodin. Je-li požadavek splněn za celkovou dobu trvání pracovního poměru alespoň ve 12 měsících, pak je pracovníkovi automaticky zvýšena hodinová sazba o 11 Kč/h bez ohledu na konkrétní post, na kterém se aktuálně nachází. Při odpracování 24 a více měsíců, ve kterých brigádník absolvoval více než 76 pracovních hodin je hodinová sazba navýšena o dalších 10 Kč/h.

4.3 Příprava a realizace dotazníkového šetření

V předchozí kapitole práce byl proveden rozbor současného stavu nábory, hodnocení a systému povyšování ve společnosti X. Na základě zjištěných informací bylo s vedením subjektu zájmu dohodnuta realizace dotazníkového šetření na pracovišti.

4.3.1 Sestavení dotazníkového formuláře

Nejprve bylo nezbytné stanovit hlavní cíl samotného šetření. Bylo rozhodnuto, že hlavním cílem bude zjistit jaký názor mají současní zaměstnanci v otázce začlenění žen do pracovního kolektivu. V tomto ohledu byla rovněž zkoumána následná výzkumná otázka:

- VO₂: Zaměstnanci společnosti X na pracovní úrovni 1 budou vykazovat rozdíly v míře zájmu o začlenění žen do pracovního kolektivu oproti zaměstnancům na pracovní úrovni 2.

Mezi vedlejší cíle patřilo celkové zhodnocení současného stavu na pracovišti, na jehož základě by autor práce vypracoval návrhy ke zlepšení, jež by následně byly poskytnuty vedení firmy.

Dotazník byl sestaven z 27 otázek. Při utváření byly preferovány otázky uzavřené, které byly doplněny o 4 otázky otevřené. Z 23 uzavřených otázek bylo 8 formulováno ve formátu single-choice, tedy volby jedné upřednostňované odpovědi z nabízených textových možností. Všechny ostatní otázky byly formulovány ve škálovém formátu, kdy respondenti volili ze škály o rozsahu 1-10. Úvodních 6 otázek bylo vybráno za účelem identifikačním. Následujících 7 škálových otázek je zaměřeno především na spokojenost respondentů ve společnosti X. Následuje 5 otázek zaměřených na názor dotazovaných o zařazení žen do pracovního kolektivu. Zbývající dotazy směřovaly především na subjektivní vnímání pracovní perspektivy ve společnosti X, dále spokojenost

se současným formátem hodnocení pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců.

4.3.2 Cílová skupina

Jako účastníci dotazníku byli zvoleni všichni zaměstnanci společnosti, kteří se v hierarchickém uspořádání organizace nacházejí na úrovních 1, 2 a 3. Celkově se jednalo o 102 zaměstnanců na pozici úrovně 1, 62 pracovníků na úrovni 2 a 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr nacházejících se na úrovni 3. Dohromady cílovou skupinu tvořilo 177 osob. Oproti reálné struktuře společnosti je to úbytek o 1 zaměstnance, jelikož autor práce je ve společnosti zaměstnán na hlavní pracovní poměr a v hierarchii společnosti se nachází na úrovni 3, přičemž dotazníkového šetření se jakožto tvůrce přímo neúčastnil.

4.3.3 Realizace průzkumu ve společnosti

Dotazníkový formulář pro zaměstnance (Příloha 1) zpracovaný za pomoci softwaru Google Forms byl hromadně rozeslán všem 177 osobám na jejich kontaktní emailovou adresu, kterou měli uvedenou v databázi společnosti X a to 13. prosince 2023 ve 13:00 lokálního času. Sběr dat byl ukončen 30. prosince 2023 ve 20:00 lokálního času, tudíž všichni respondenti měli na vyplnění dokumentu 18 dní. Rozesílaný email s webovým odkazem na dotazník obsahoval základní informace, kterými byli zaměstnanci seznámeni s účelem dotazníku. Účastníci však byli informováni pouze o vedlejším cíli dotazníku, tedy o představě celkového zhodnocení současného stavu na pracovišti, za účelem sestavení pozměňovacích návrhů a jejich vypracování pro účely diplomové práce. Rovněž proběhlo ujištění všech účastníků šetření o zachování anonymity respondentů při sběru, zpracování a publikaci výstupů práce. Jelikož je autor práce ve společnosti X zaměstnán, byla v emailu rovněž přiložena informace o možnostech kontaktování autora v případech jakýchkoliv dotazů k dotazníkovému výzkumu. K dispozici byla komunikace emailová, telefonická či přímo osobní na pracovišti.

4.3.4 Zpracování, vyhodnocení a analýza dat

Po ukončení sběru dat bylo možné zahájit proces jejich zpracování. Za 18 dní bylo zaznamenáno 135 unikátních odpovědí. Ze softwaru Google Forms byla data exportována ve formátu CSV. Data CSV souboru byla následně importována do tabulkového softwaru

Microsoft Excel. Za pomoci softwaru došlo k transformaci záznamů do uživatelsky přívětivějšího formátu v podobě excelovské tabulky. Výsledná tabulka byla tvořena 136 řádky a 28 sloupci, jelikož jednak obsahovala názvy sloupců s filtry a každý řádek měl rovněž uvedenou časovou značku záznamu. Vyhodnocené záznamy z dotazníku lze rozdělit do následujících sekcí:

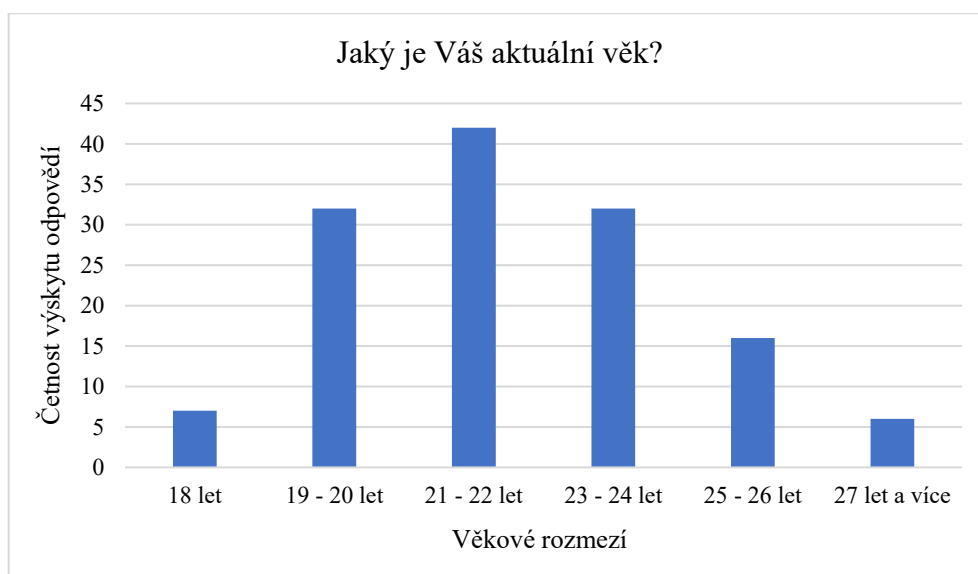
- a. Identifikační údaje respondentů
- b. Začlenění žen do pracovního kolektivu
- c. Hodnocení pracovních výkonů
- d. Spokojenost, perspektiva a rozvoj zaměstnanců

a. Identifikační údaje respondentů

V otázce pohlaví zvolilo 134 respondentů variantu muž, což je v souladu s cílovou skupinou, neboť ve společnosti X na zkoumaných pozicích pracují pouze muži. 1 respondent uvedl, že si nepřeje své pohlaví specifikovat. Žádná z dotazovaných osob nezvolila v otázce variantu žena.

Ve druhé otázce dotazníku respondenti vybírali odpovídající věkový interval, do kterého v době vyplnění spadali. Na Grafu 4 je znázorněna věková struktura osob, které dotazník vyplnili. Největší byla věková skupina v rozmezí 21 až 22 let, a to v počtu 42. Shodně velké byly skupiny osob ve věku 19 až 20 let a 23 až 24 let, které měly 32 početný výskyt. 7 osob v dotazníku označilo, že je 18 let starých a 6 osob zvolilo variantu 27 let.

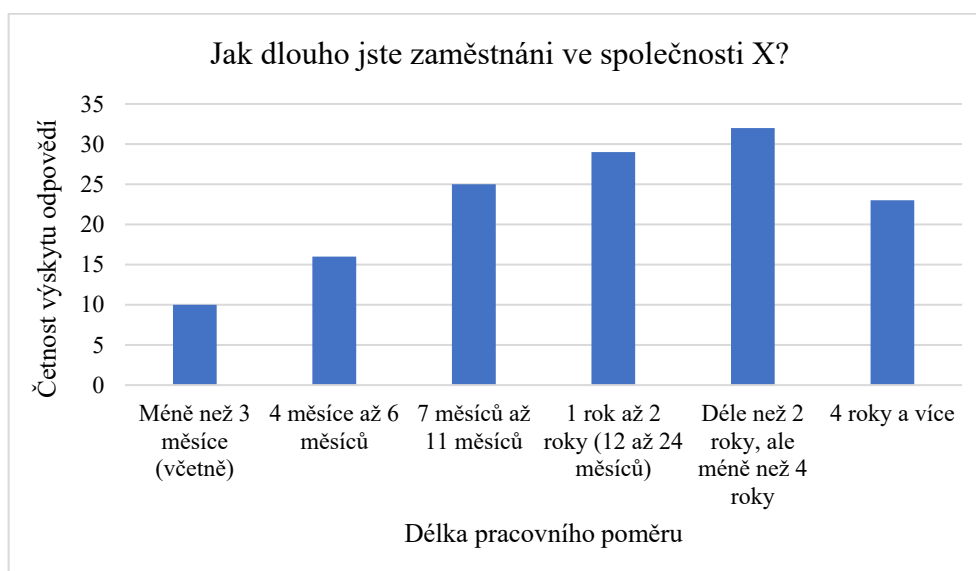
Graf 4 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření bylo 10 zúčastněných ve společnosti X zaměstnáno po dobu 3 a méně měsíců, 16 osob bylo v době vyplnění dotazníku ve společnosti po dobu 4 až 6 měsíců. 25 osob bylo zaměstnáno po dobu 7 až 11 měsíců. Zbývajících 83 respondentů ve společnosti pracovalo po dobu delší, než 1 roku. Konkrétně 28 pracovníků bylo ve společnosti po dobu 1 až 2 let. 32 odpovídajících bylo ve společnosti zaměstnáno déle než 2 roky, ale zároveň kratší dobu než 4 roky. Zbývajících 23 respondentů bylo v době vyplnění ve společnosti zaměstnáno již déle než 4 roky. Z hlediska dotazníkového šetření je určitě pozitivním jevem fakt, že většina respondentů se v prostředí společnosti nachází déle než 1 rok, jelikož by měli mít lepší povědomí o celkovém chodu společnosti X. Viz Graf 5 níže, kde byl název společnosti pro účely práce anonymizován, respondenti měli v dotazníku uvedeni reálný název svého zaměstnavatele.

Graf 5 - Délka pracovního poměru ve zkoumaném subjektu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z hlediska firemní hierarchie bylo nejpočetnější zastoupení respondentů z pracovní pozice plnič, tedy 1. zaměstnanecké úrovně. Na Grafu 6 lze pozorovat, že 50 respondentů se nacházelo na 2. úrovni, kterou je pozice směnař. Zbývajících 10 respondentů pocházelo z řad vedoucích směn, což je v hierarchii společnosti 3. úroveň. Výše uvedené znamená, že dotazník měl v oslovené cílové skupině celkovou návratnost 76,3 %. U zaměstnanců na pozici plnič byla návratnost 73,5 %. U pracovníků na pozici směnař byla návratnost dotazníku 80,7 % a u oslovených vedoucích směn byla návratnost 76,9 %.

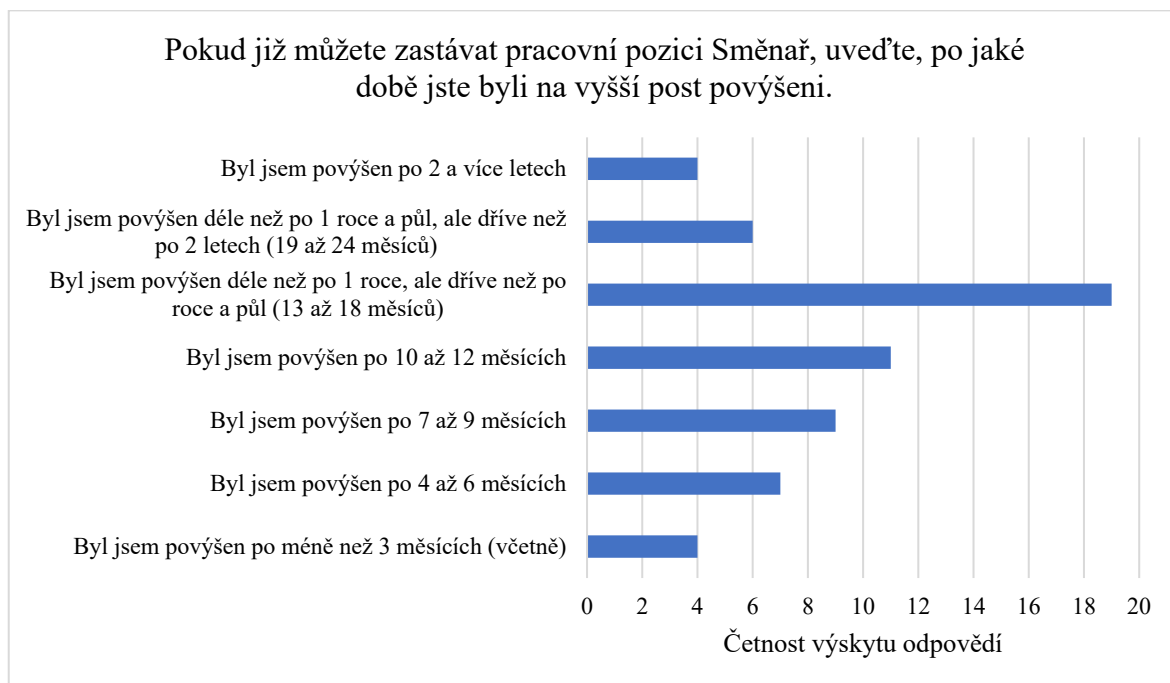
Graf 6 - Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka navazující na předchozí bod byla zaměřena na uplynulou délku pracovního poměru před povýšením z pozice úrovně 1 plnič na pozici úrovně 2 směnař. V ní 75 respondentů odpovědělo, že dosud nebylo povýšeno, což je v souladu s předchozí otázkou, kde 75 respondentů uvedlo, že se aktuálně nachází na pozici plnič. Z Grafu 7 byla pro lepší přehlednost tato početná skupina respondentů vynechána. Z 60 v minulosti povýšených pracovníků jich bylo 30 povýšeno mezi 10. až 18. měsícem v zaměstnání, ačkoliv většinou k tomu došlo mezi 13. až 18. měsícem, kdy bylo povýšeno 19 z nich. 20 zaměstnanců bylo povýšeno v prvních 9 měsících. Po 18. měsíci ve společnosti bylo povýšeno zbývajících 10 respondentů, přičemž po 2 a více letech to již byli pouze 4 zaměstnanci. Nejrychlejší kariérní posun za dobu 3 a méně měsíců dosáhli rovněž jen 4 pracovníci.

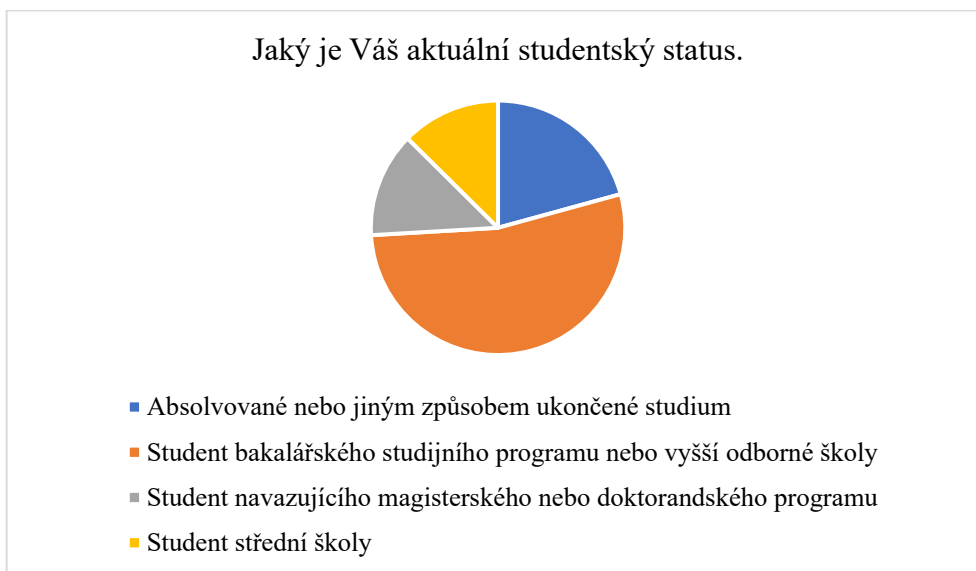
Graf 7 - Absolvovaná doba před povýšením



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

V rámci dotazníku nebyla kladena obvyklá otázka na nejvyšší dosažené vzdělání, jelikož z pozice vedení firmy se jedná o bezpředmětný dotaz. Výrazně zajímavější byl z tohoto hlediska aktuální studentský status respondentů viz Graf 8. Společnost přijímá téměř výhradně osoby s platným statutem studenta, kteří v dané době aktivně studují. Zároveň na úrovních 1 a 2 se jedná z pracovního hlediska pouze o dohody o práci. Z výše uvedeného vyplývá, že osob s absolvovaným nebo jiným způsobem ukončeným studiem bude ve firmě zaměstnáno kolem 10, což je počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kteří dotazník vyplnili. Danou variantu však v dotazníku vybralo 28 respondentů, tudíž pro 18 zaměstnanců se jedná o formu pracovního přivýdělku, kterou by potenciálně mohli být ochotni transformovat na hlavní pracovní poměr. Nejčastější výskyt ve společnosti X mají zaměstnanci, kteří studují bakalářské studijní programy nebo vyšší odborné školy.

Graf 8 - Studentský status respondentů

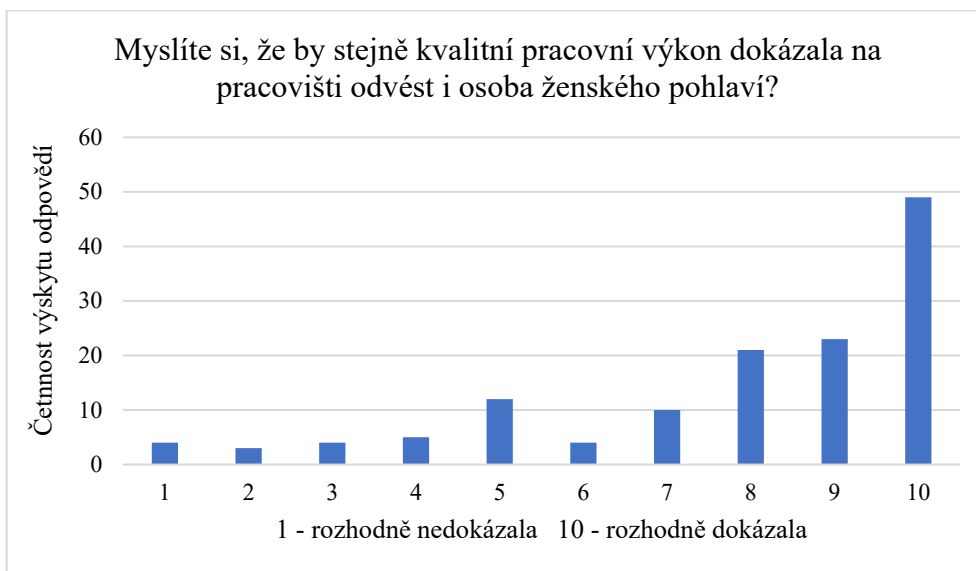


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

b. Začlenění žen do pracovního kolektivu

V dotazníku se 5 otázek zaměřovalo na včlenění žen do ryze mužského pracovního kolektivu. 3 otázky byly škálové a 2 otevřené. Na Grafu 9 jsou zaznamenány četnosti výskytu na dotaz, zda by dle respondentů osoba ženského pohlaví dokázala odvádět stejně kvalitní výkon jako osoba mužského pohlaví. 49 ze 135 respondentů uvedlo maximální škálovou hodnotu 10 a sice, že by rozhodně stejně kvalitní výkon podat dokázala, přičemž tato volba měla nejvyšší četnost. Pouze 4 respondenti uvedli možnost 1, tedy že dle jejich názoru by osoba ženského pohlaví rozhodně nedokázala podat stejně kvalitní výkon. Celkově 93 respondentů zvolilo jednu z variant 8, 9, či 10 a vyjádřili tím jednoznačně kladné stanovisko k myšlence stejně kvalitního odvedeného pracovního výkonu od žen jako od mužů. 16 dotazovaných zvolilo neutrálnější varianty 5 a 6. Negativní stanovisko zaujalo v otázce 16 osob, když se v otázce přiklonilo k názoru, že žena by rozhodně stejně kvalitní výkon podat nedokázala.

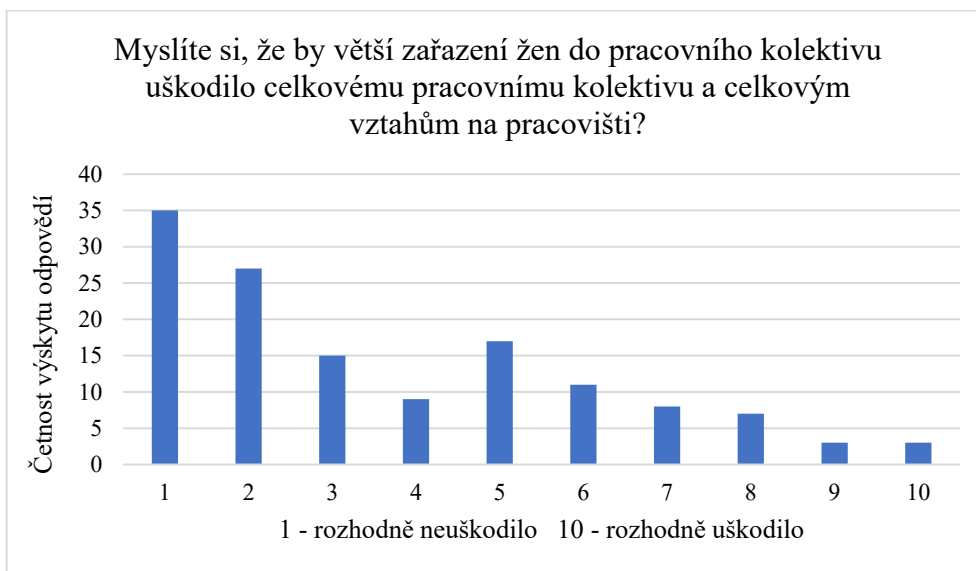
Graf 9 - Kvalita pracovního výkonu žen



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Další z otázek směřovala na potenciální vliv žen na pracovní kolektiv společnosti X a tj. na názor respondentů, zda by větší zařazení žen do pracovního kolektivu uškodilo celkovému pracovnímu kolektivu a celkovým vztahům na pracovišti. Odpovědi byly úmyslně opačně koncipovány, aby byla prověřena pozornost respondentů, tudíž hodnota 10 v tomto případě označovala jednoznačné poškození celkového pracovního kolektivu a vztahů na pracovišti. Oproti tomu varianta 1 předpokládala, že kolektiv ani vztahy by rozhodně zařazením žen do kolektivu nebyly poškozeny. Odpovědi viz Graf 10 byly v relativním souladu s předchozím Grafem 9. Nejčastější výskyt měla v tomto případě varianta 1, kdy 35 respondentů při větším zařazení žen rozhodně nepředpokládá negativní dopad na pracovní kolektiv ani na vztahy na pracovišti. Druhou nejčastěji volenou možností byla varianta 2 v počtu 27 dotazovaných, tedy respondenti předpokládali spíše drobné dopady při nastání situace. Jednoznačnou obavu z vlivu na pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti vyjádřilo 21 respondentů, kteří zvolili jednu z variant 7, 8, 9 a 10. Jedná se o mírný nárůst o 5 osob oproti předchozí otázce. Možnost 1, 2, 3 a 4 zvolilo 86 osob, čímž vyjádřilo k hrozbě poškození vztahů a kolektivu zamítavý postoj, tudíž se možného zařazení žen do kolektivu neobávají.

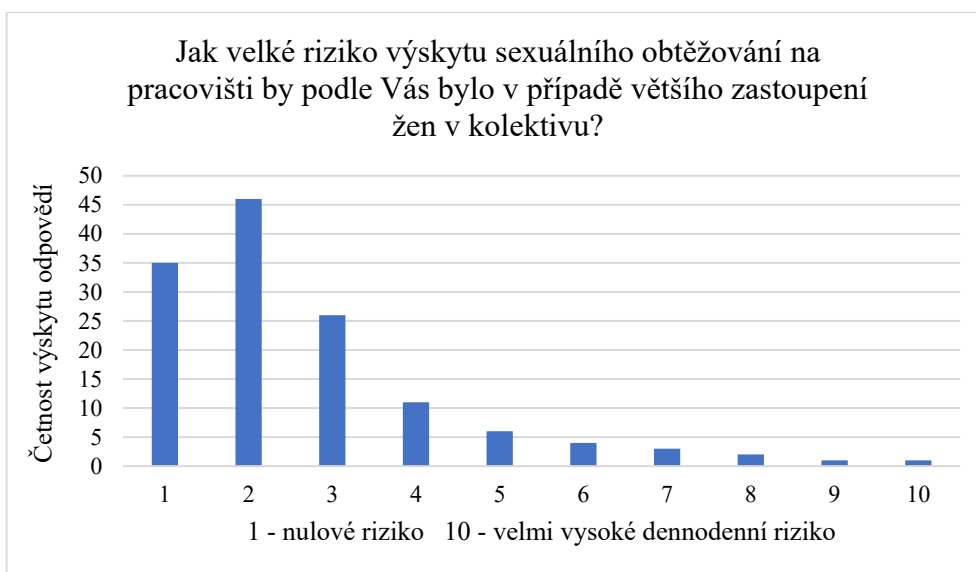
Graf 10 - Potenciální vliv žen na kolektiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Jednou z obav vedení společnosti X ze zařazení žen do pracovního kolektivu byla přítomnost sexuálního obtěžování na pracovišti. Respondenti byli proto dotázáni, aby zhodnotili míru rizika obtěžování v situaci, která by v případě většího zařazení žen do kolektivu nastala. 107 ze 135 respondentů označilo jednu z variant 1, 2 nebo 3, přičemž s četností výskytu 46 byla nejčastější variantou hodnota 2. Daní respondenti tedy považují riziko sexuálního obtěžování na pracovišti za téměř nulové. 7 osob preferovalo varianty 7, 8, 9 a 10, riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti označilo jako vysoké.

Graf 11 - Riziko sexuálního obtěžování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Respondenti byli ve dvou otevřených otázkách dotázáni na potenciální benefity a problémy, které by zařazení žen do pracovního kolektivu přineslo.

Mezi benefity bylo nejčastěji zmiňována diverzita prostředí, která by tímto krokem nastala. Obdobnou formulaci uvedlo 22 respondentů. V jednotkách případů se rovněž vyskytovalo zkvalitnění pracovního kolektivu, zlepšení atmosféry na pracovišti, potenciální větší pečlivost žen v práci a nahlížení na problémy jiným úhlem pohledu.

Mezi problémy bylo nejčastěji zmiňováno sexuální obtěžování, které se objevilo ve 13 případech. 9 dotazovaných uvedlo riziko rozptýlení ryze mužského pracovního kolektivu a pokles koncentrace jedinců. Minimum jedinců se obávalo neznalosti sportovní oblasti, rizika nadhodnocování ženských pracovních výkonů, většího vzniku konfliktů na pracovišti, či složitější komunikaci, která by mohla vést ke vzniku problematických situací.

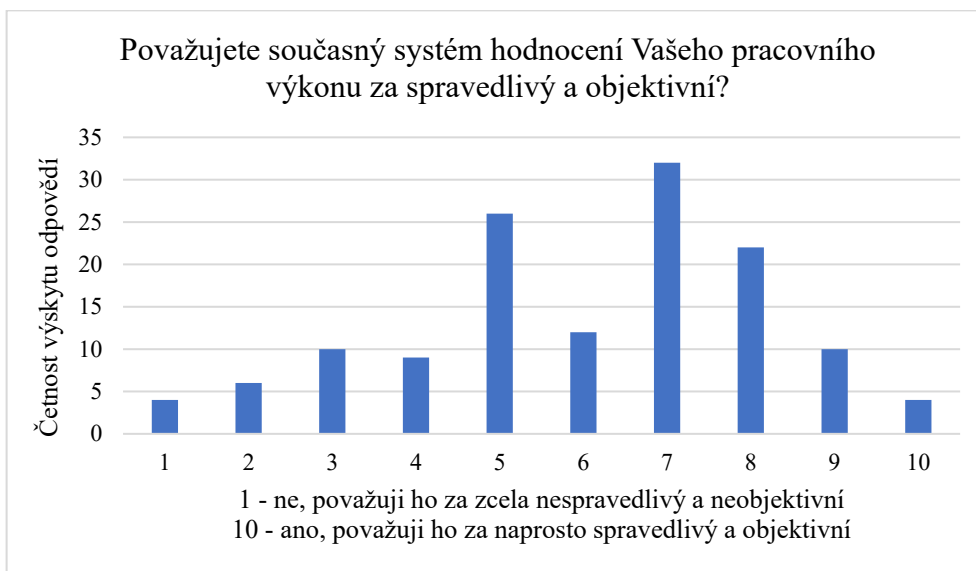
Celkově lze na základě získaných odpovědí vyjádřit k zařazení žen do pracovního kolektivu ve společnosti X kladný názor ze strany zaměstnanců. Avšak při realizaci plánu by musely být zabezpečeny především nástroje ve společnosti, které by minimalizovaly potenciální riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti.

c. Hodnocení pracovních výkonů

Na tvorbu pracovních posudků byly v dotazníku zaměřeny 3 škálové otázky, které měly zjistit subjektivní vnímání respondentů v oblastech spravedlnosti a objektivnosti, srozumitelnosti a vedením poskytovanou zpětnou vazbu.

V první otázce, kde respondenti označovali míru spravedlnosti a objektivnosti v hodnocení svých pracovních výkonů, byla nejčastěji vyskytovanou volbou varianta 7, která se vyskytovala ve 32 případech. Celkově byly odpovědi poměrně rozmanité, což je názorně patrné z Grafu 12. Většina respondentů se klonila k názoru, že je současný systém hodnocení spíše spravedlivý a objektivní, když jednu z variant 7, 8, 9 a 10 upřednostnilo 68 respondentů. Oproti tomu negativní varianty 1, 2, 3 a 4 vybralo 29 respondentů. Veskrze neutrální možnosti 5 a 6 preferovalo 38 respondentů. Dle většiny respondentů současný systém sice není zcela nespravedlivý a neobjektivní, avšak není ani naprosto spravedlivý a objektivní a má přinejmenším znatelný prostor pro zlepšení.

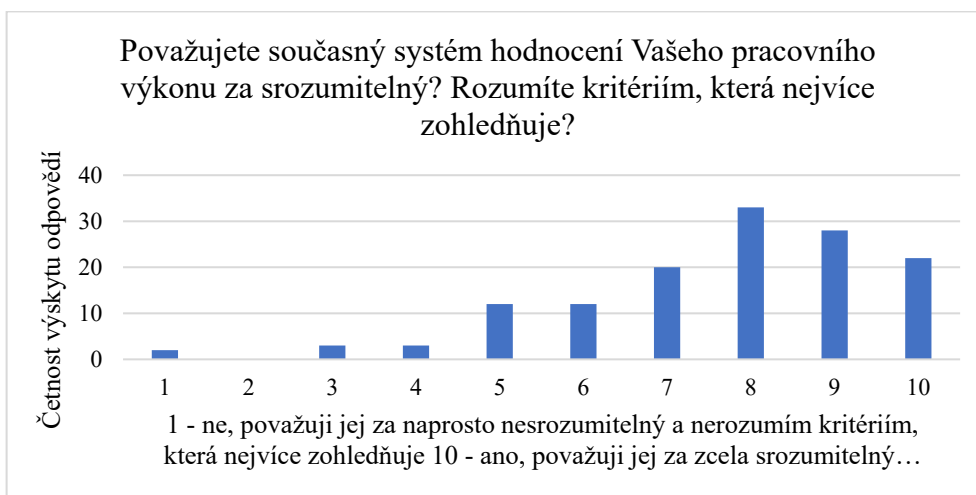
Graf 12 - Spravedlnost systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Současný systém hodnocení pracovních výkonů označila většina respondentů za srozumitelný. Jednu z variant 1, 2, 3 a 4 zvolilo pouhých 8 zaměstnanců, kteří se klonili k názoru, že systém je nesrozumitelný, a to včetně kritérií, která zohledňuje. Variantu 2 dokonce nezvolil v dotazníkovém šetření nikdo. 103 respondentů preferovalo jednu z možností 7, 8, 9 a 10, současný systém tedy považují srozumitelný. 22 respondentů jej dokonce považuje za zcela srozumitelný, včetně zohledňovaných kritérií. Nejčastější variantou však byla 8, která se objevila ve 33 případech. Nevyhraněné stanovisko v otázce vyjádřilo 24 respondentů, označením variant 5 a 6 shodně ve 12 případech. Zaměstnanci společnosti X tedy dle dotazníku považují systém hodnocení za veskrze srozumitelný.

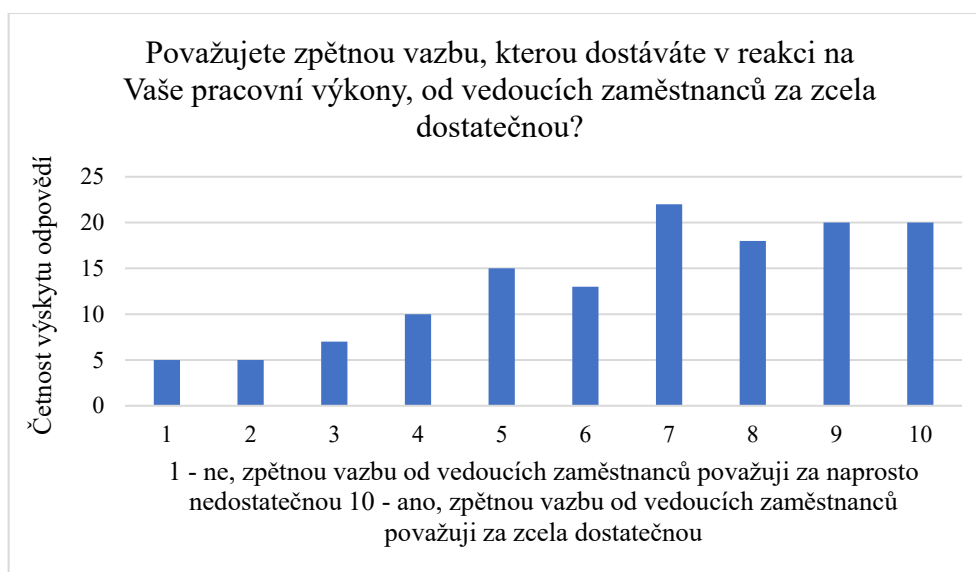
Graf 13 - Srozumitelnost systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Jelikož správné hodnocení by na základě teoretických poznatků mělo poskytovat hodnoceným i zpětnou vazbu, byli respondenti dotázáni na subjektivní hodnocení tohoto aspektu. 20 zaměstnanců společnosti označilo zpětnou vazbu od vedoucích zaměstnanců jako zcela dostatečnou, přičemž se jednalo o druhou nejčastěji preferovanou možnost. Stejný počet 20 osob zvolilo variantu 9 tedy považují zpětnou vazbu za téměř zcela dostatečnou. Celkově 80 ze 135 respondentů zaujalo kladné stanovisko volbou jedné z variant 7, 8, 9 a 10. Veskrze neutrální názor projevilo 28 zaměstnanců volbou jedné z možností 5 a 6. Negativní postoj k současné formě zpětné vazby zaujalo 27 pracovníků firmy, označením hodnot 1, 2, 3 a 4. Byť tedy ve firmě převažuje kladný názor k současné formě poskytované zpětné vazby ze strany vedoucích zaměstnanců, přesto v ní lze nalézt nezanedbatelné množství pracovníků, kteří stejný názor nesdílí a zpětnou vazbu na předvedené pracovní výkony nepovažují za zcela dostatečnou.

Graf 14 - Zpětná vazba na pracovní výkony



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

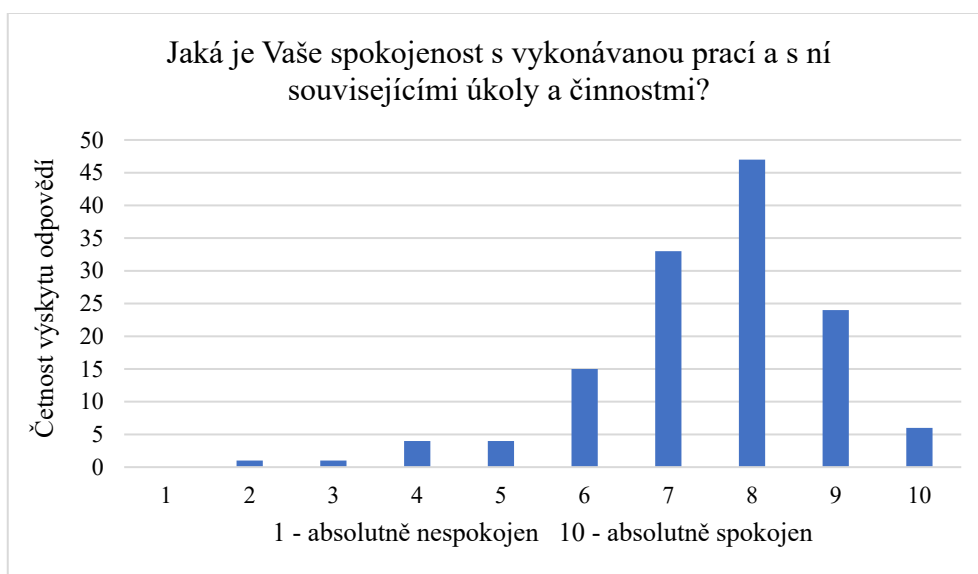
Dle zaznamenaných odpovědí se jako největší problém současného systému hodnocení jeví jeho spravedlnost a objektivnost. Do jisté míry to odpovídá skutečnosti, že v současné době ve společnosti X není sestavena závazná písemná metodika, kterou by se měli hodnotitelé řídit a v důsledku toho mohou být stejně kvalitní pracovní výkony hodnoceny rozdílnými způsoby.

d. Spokojenost, perspektiva a rozvoj zaměstnanců

Zbylé otázky dotazníku byly obecně zaměřeny především na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti X, včetně vlivů prostředí a jiných faktorů, které mohou pracovní výkonnost ovlivnit. Rovněž bylo zkoumáno, zda si zaměstnanci uvědomují své možnosti v rámci firmy z pohledu budoucího rozvoje a jak vidí svou budoucnost ve společnosti.

V otázce spokojenosti (Graf 15) s vykonávanou prací a s ní souvisejícími úkoly a činnostmi vyjádřila většina respondentů pozitivní názor, když 110 ze 135 dotazovaných zvolilo jednu z variant 7, 8, 9, 10. Celkově měla nejvyšší výskyt možnost 8 v četnosti 47 případů. Nespokojenost projevilo pouze 6 respondentů, kteří vybrali jednu z variant 1, 2, 3, 4. Neutrálnější stanovisko zvolilo volbou 5 nebo 6 dohromady 19 respondentů. Lze tvrdit, že velká většina pracovníků je s náplní práce spokojeno.

Graf 15 - Spokojenost zaměstnanců s prací



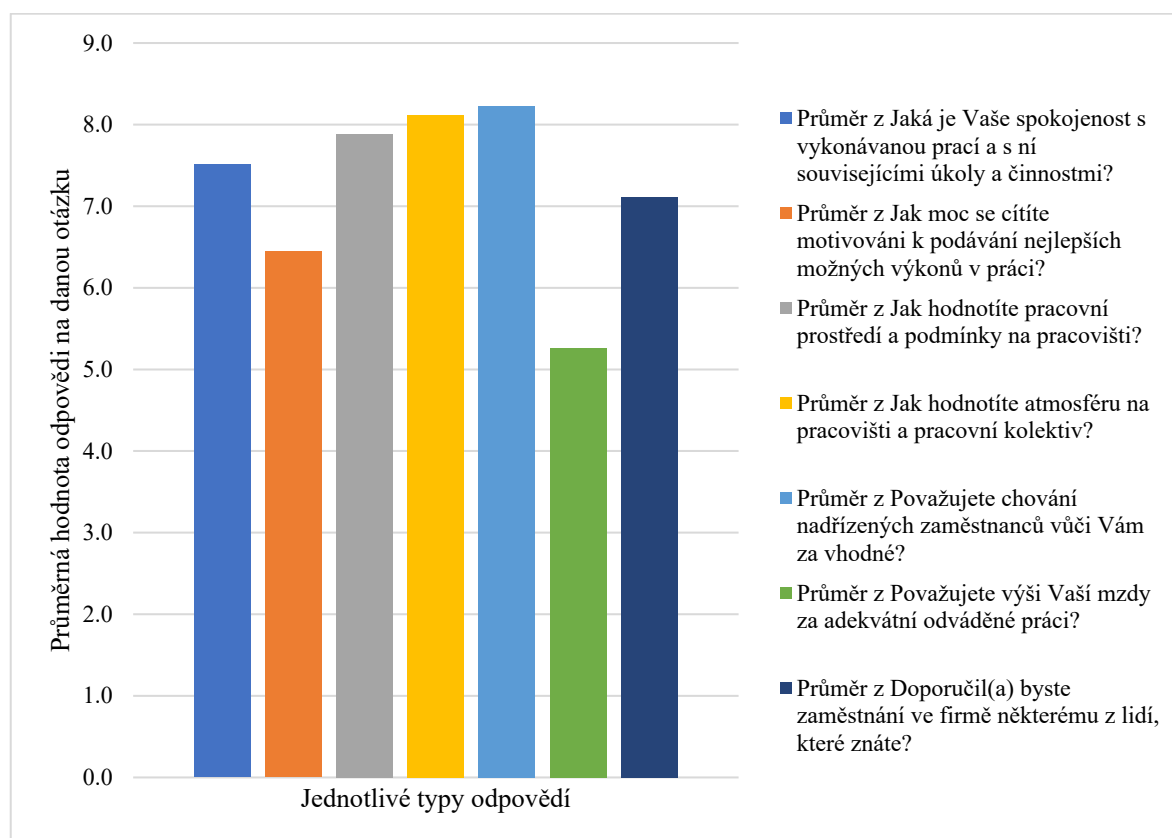
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

V Příloze 2 je zaznamenáno, jak respondenti hodnotili míru vlastní motivovanosti k podávání nejlepších možných výkonů v práci. Odpovědi nebyly ve srovnání s předchozí otázkou jednoznačné. Jednu z variant 7, 8, 9, 10 označilo 75 účastníků šetření, přičemž možnost 8 měla celkově v otázce nejvyšší četnost, když se objevila v 33 případech. Neutrálnější možnosti 5 a 6 však zvolilo 32 respondentů a jednu z možností 2, 3, 4 upřednostnilo 28 osob.

Na Grafu 16 jsou zaznamenány vypočítané průměrné hodnoty, které dle získaných dat respondenti v dotazníkovém šetření označovali. Lze zde vidět jednak hodnoty

již rozebraných otázek, které byly zaměřeny na hodnocení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců společnosti X. V rámci vyhodnocení dotazníku stojí za zmínku, že u 3 otázek byly průměrné hodnoty, ale i celkové rozdělení četností variant podobné. Týkalo se to otázek, kde respondenti hodnotili spokojenost s pracovním prostředím, atmosféru na pracovišti v souvislosti s pracovním kolektivem a otázku, kde hodnotili chování nadřízených zaměstnanců vůči účastníkům dotazníkového šetření.

Graf 16 - Srovnání průměrných hodnot spokojenosti



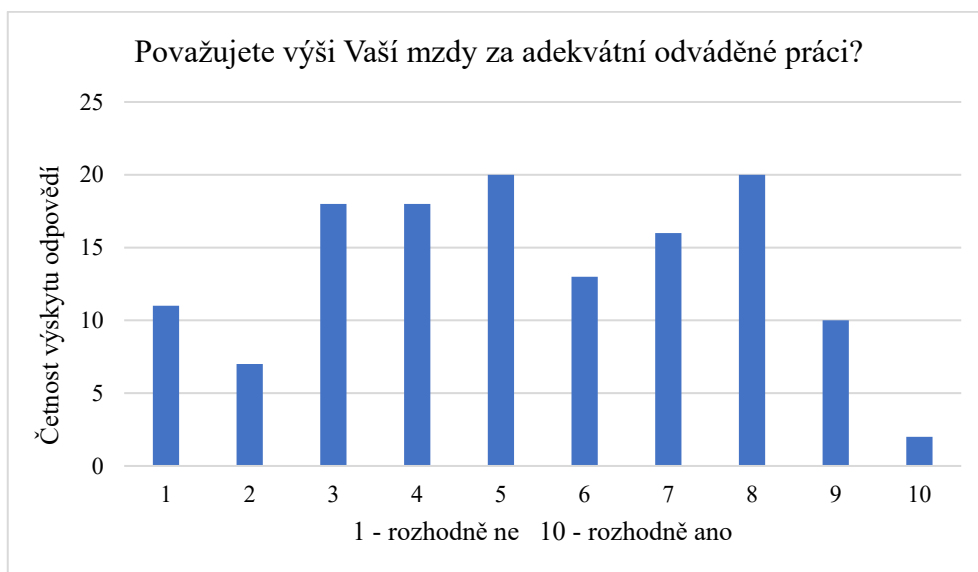
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

V otázce, jak hodnotí respondenti pracovní prostředí byla průměrná odpověď o velikosti 7,9. Atmosféra na pracovišti a pracovní kolektiv byly průměrně hodnoceny jako 8,1. Chování nadřízených zaměstnanců bylo z hlediska vhodnosti označováno v průměru hodnotou 8,2. Na všechny 3 otázky měli respondenti pozitivní názor a lze tvrdit, že naprostá většina je spokojena jak s pracovním prostředím, podmínkami na pracovišti, atmosférou na pracovišti a pracovním kolektivem a rovněž chování nadřízených zaměstnanců vůči podřízeným respondentům. Rozdělení četností v rámci otázek je zaznamenáno na Přílohách 3, 4 a 5, ale obecně je ve všech 3 otázkách podobné rozdělení četností

označených variant, kdy jednu z možností hodnocení 1, 2, 3 a 4 nevybralo v ani jednom případě více, než 6 respondentů.

Na Grafu 16 byl patrný významný pokles, kdy výše mzdy byla na škále 1 až 10 označována v průměru o velikosti 5,3. Z Grafu 17 je zřetelné, že odpovědi zaměstnanců se velmi rozcházel. Jako rozhodně adekvátní výši mzdy označili pouzí 2 respondenti, přičemž tato varianta měla jednoznačně nejmenší četnost výskytu. 11 respondentů uvedlo výši mzdy jako rozhodně neadekvátní ve vztahu k odváděné práci. 54 odpovídajících zvolilo jednu z variant 1, 2, 3, 4, čímž vyjádřili s výši mzdy nespokojenost. Neutrálnější možnosti 5 a 6 volilo 33 respondentů, kteří tedy s výši mzdy nejsou úplně spokojeni. Pouhých 48 zaměstnanců ze 135 vybralo jednu z možností 7, 8, 9 nebo 10 a je s výši mzdy spíše spokojeno, což tedy mohlo mít negativní vliv při otázce zaměřené na celkovou motivovanost zaměstnanců. Společnost X zřejmě profituje především na celkovém dobrém pracovním kolektivu a prostředí, který jí umožňuje udržet zaměstnance navzdory jejich nepřilíš uspokojivému finančnímu ohodnocení.

Graf 17 - Spokojenost se mzdou

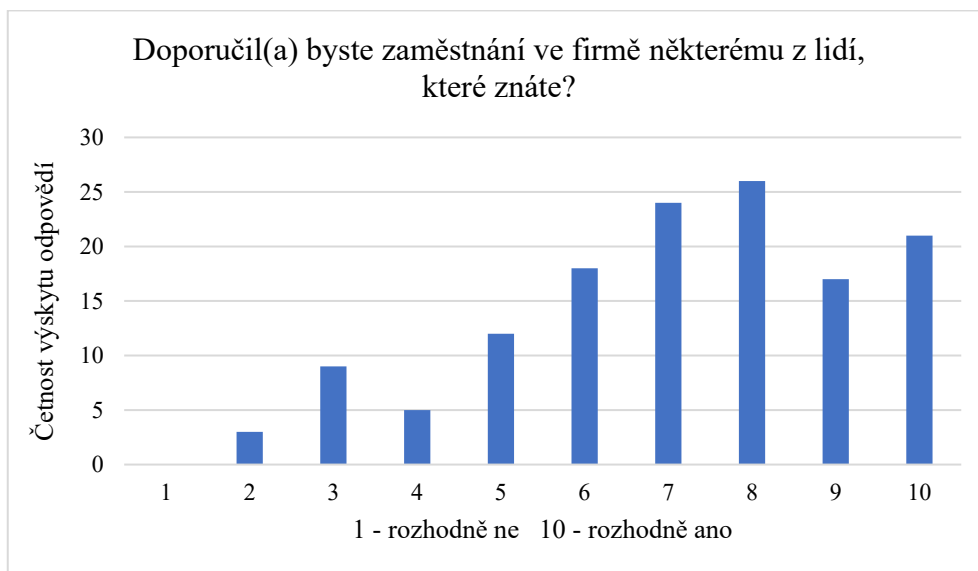


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

V otázce, zda by respondenti doporučili zaměstnání ve firmě některé ze známých osob (Graf 18) se 21 osob vyjádřilo, jakože rozhodně ano. 17 osob zvolilo variantu 9 a s největší četností výskytu 26 byla volena možnost 8. Celkově byly odpovědi v této otázce spíše kladné a pouhých 17 osob vybralo jednu z variant 2, 3 nebo 4. Průměrná odpověď byla 7,1. Je otázkou, zda by nebylo v nastalé konstelaci vhodné uvažovat ve společnosti X

o možnosti zavedení náborových příplatků pro situace, kdy by jeden z dosavadních zaměstnanců přivedl do společnosti nového zaměstnance, který by se následně etabloval na pozici plníče.

Graf 18 - Doporučení zaměstnání ve firmě

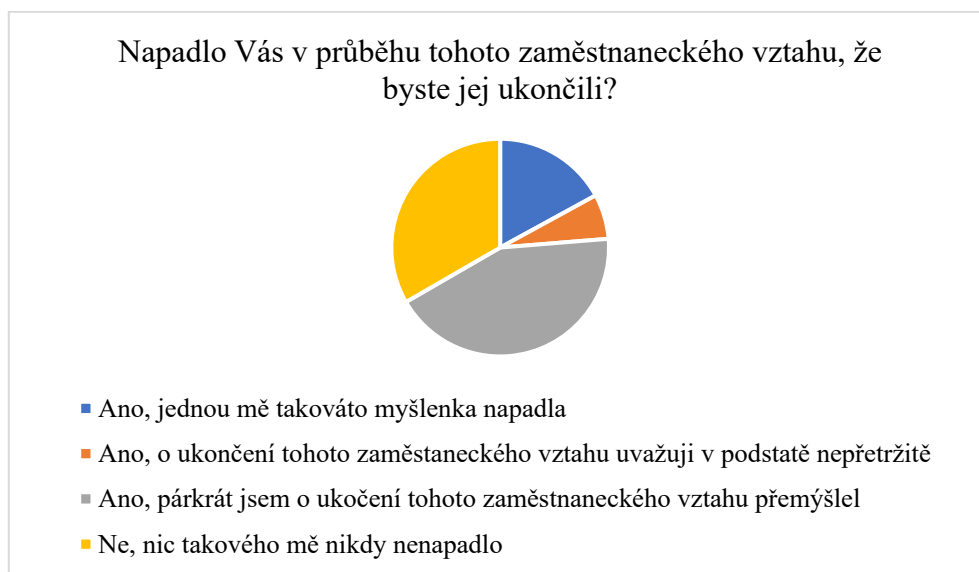


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Pozitivní rozvoj vlastností a schopností, které budou zaměstnancům prospěšné v budoucí pracovní kariéře ohodnotilo kladně pouze 48 respondentů volbou jedné z variant 7, 8, 9, 10. Na Příloze 6 je patrné převažující označení variant 5 a 7 shodně v 25 případech. 47 respondentů označilo jednu z variant 1, 2, 3, 4 a pracovní náplň tedy spíše nepovažují za prospěšnou pro budoucí pracovní kariéru, což rovněž může do jisté míry ovlivňovat i motivovanost respondentů na pracovišti.

Na žádost společnosti X byla do dotazníku zařazena otázka, zda odpovídajícího zaměstnance v průběhu zaměstnaneckého vztahu napadlo, že by jej ukončil (Graf 19). 43 % respondentů uvedlo, že o ukončení vztahu uvažovalo párkrát. Pouhých 33 % respondentů ukončení zaměstnaneckého vztahu dosud nenapadlo. O ukončení zaměstnaneckého vztahu uvažuje v podstatě nepřetržitě 7 % zúčastněných zaměstnanců. Zbýlých 17 % napadla myšlenka ukončení daného pracovního poměru pouze jednou.

Graf 19 - Ukončení zaměstnaneckého vztahu

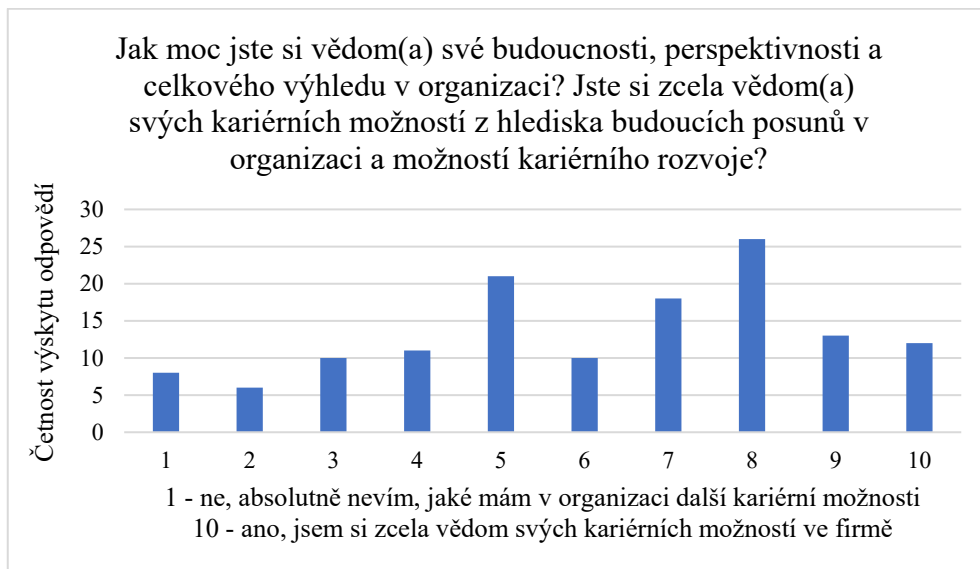


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Účastníci dotazníku měli v navazující otázce možnost uvést případné důvody úvah o ukončení pracovního vztahu. 34 osob uvedlo jako hlavní důvod neuspokojivou výši mzdy. 9 respondentů jako důvod uvedlo přítomnost nočních směn. V rámci jednotek případů se rovněž objevovaly časové důvody, možnost uplatnění se ve studovaném oboru a příliš neuspokojivá pracovní náplň. Na Příloze 7 jsou zaznamenány odpovědi na to, jak dlouho by si respondenti dovedli představit pracovat ve společnosti X, kdy největší skupina 45 osob by si dovedla představit ve společnosti pracovat po dobu delší než 2 roky, ale kratší než 4 roky. Celkově pouze 16 respondentů uvedlo jednu z možností, která označovala stávající přetrvání pracovního poměru po dobu 6 a méně měsíců.

V otázce, kde měli respondenti uvést, jak moc si jsou vědomi své budoucnosti, perspektivnosti a celkového výhledu v organizaci a potažmo i budoucích posunů a kariérního rozvoje, nepanovala mezi respondenty žádná výrazná shoda viz Graf 20. 69 dotazovaných označilo jedno z variant 7, 8, 9, 10 a je si tedy svých možností vědomo. 35 z odpovídajících osob vybralo možnosti 1, 2, 3, 4 a svých možností a dalšího možného rozvoje si spíše není vědomo. 31 osob zvolilo neutrálnější varianty 5 a 6, o svých možnostech z hlediska budoucích kariérních posunů by si měli být alespoň částečně vědomi.

Graf 20 - Perspektivnost a výhled v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Respondenti měli v rámci otevřené otázky možnost, vyjádřit alespoň jednu věc, kterou by si přáli změnit k lepšímu. V této otázce se především opakovala možnost zlepšení výše mezd, dále se objevovalo přání zlepšit pracovní prostředí, a to od zkvalitnění uživatelských počítačových zařízení společnosti, či myší a sedacích kancelářských židlí, až po zavedení dodávek mléka do kávy ze strany společnosti (dosud zájemci využívají vlastní donášené mléko) nebo implementování zdravých potravinových alternativ ke stávajícímu automatu na občerstvení. Nezanedbatelná skupina osob by si ve společnosti přála větší transparentnost systému hodnocení, neboť dle jejich názoru neví, jak si dlouhodobě vedou a přáli by si zlepšovat na základě zpětné vazby své pracovní výkony, kterou množství zaměstnanců rovněž postrádá. Několik zaměstnanců rovněž projevilo přání zvýšit přítomné množství květin na pracovišti. Větší množství společných firemních akcí za účelem stmelení kolektivu také uvedlo pár jedinců a párkrát se také objevila možnost zavedení práce z domova.

4.3.5 Statistika

V rámci statistické analýzy byly zkoumány 2 v práci stanovené výzkumné otázky:

- VO₁: Mezi sportovními znalostmi žen ve věku 18 až 25 let panují rozdíly oproti sportovním znalostem mužů ve věku 18 až 25 let.
- VO₂: Zaměstnanci společnosti X na pracovní úrovni 1 budou vykazovat rozdíly v míře zájmu o začlenění žen do pracovního kolektivu oproti zaměstnancům na pracovní úrovni 2.

Pro zodpovězení první z výzkumných otázek bylo realizováno dotazníkové šetření, ve kterém 20 mužů a 20 žen zodpovědělo 14 otázek zaměřených na sportovní pravidla a 14 otázek na všeobecný sportovní přehled. Jednalo se o výběr z otázek, které společnost X používá při testování uchazečů o práci v rámci úvodního pohovoru. Otázky zaměřené na pravidla byly všechny otevřené. Otázky zaměřené na všeobecný sportovní přehled byly ve formátu single-choice. Na respondenty při vyplňování dohlížel autor práce, čímž bylo předejito možným podvodům při sbírání odpovědí. Věk všech respondentů byl v rozsahu 18 až 25 let. Důvodem volby je fakt, že společnost X obvykle přijímá do svého pracovního kolektivu osoby v tomto věkovém rozsahu. Získaná data byla následně zpracována a vyhodnocena. U každého respondenta byl určen počet bodů z části testu zaměřené na sportovní pravidla, počet bodů z části zaměřené na všeobecný sportovní přehled a celkový počet obdržných bodů z testu. Všechna data sesbíraná v rámci dotazníků jsou v příloze ve formě excelovského souboru.

Výsledné hodnoty byly následně zpracovány v programu STATISTICA. Vzhledem k nízkému počtu respondentů byl vybrán neparametrický Mann-Whitney U Test, jelikož normalita rozdělení nebyla potvrzena. Testovány byly nejprve celkové bodové zisky z testu a následně obě jeho poloviny, neboť se svou povahou obě části lišily.

Nulová hypotéza pro celkový počet bodu získaných z testu stanovuje, že:

H₀: Mezi celkovým bodovým ziskem z testu mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let nepanuje statisticky významný rozdíl.

Tabulka 3 - Body z testů celkem první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$					
	Rank Sum Muž	Rank Sum Žena	U	Z	p-value	Z adjusted
Body celkem	511,5000	308,5000	98,50000	2,732059	0,006294	2,742239

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 4 - Body celkem druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	p-value	Valid N Muž	Valid N Žena	2*1sided exact p
Body celkem	0,006103	20	20	0,005131

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z předchozích Tabulek 3 a 4 byla zvolena menší z hodnot p 0,006103, což je méně než 0,05. Tento výsledek H_0 zamítá, protože platí $p < \alpha$. Mezi výsledky skupiny mužů a žen v tomto případě panuje statisticky významný rozdíl. V tomto konkrétním případě byla H_0 testována rovněž za pomoci vzorců 2 a 3 z teoretické části a při následném vyhodnocení bylo dospěno, že platí $U_2 < \alpha_{0,05}$, tudíž byla H_0 zamítnuta i tímto způsobem výpočtu viz Příloha 8.

Nulová hypotéza pro body získané z části testu zaměřené na sportovní pravidla stanovuje, že:

H_0 : Mezi bodovým ziskem z části testu zaměřené na sportovní pravidla nepanuje mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let statisticky významný rozdíl.

Tabulka 5 - Body z pravidel první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$					
	Rank Sum Muž	Rank Sum Žena	U	Z	p-value	Z adjusted
Body z pravidel	509,5000	310,5000	100,5000	2,677959	0,007408	2,698028

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 6 - Body z pravidel druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	p-value	Valid N Muž	Valid N Žena	2*1sided exact p
Body z pravidel	0,006976	20	20	0,006145

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z Tabulek 5 a 6 byla zvolena menší z hodnot p 0,006976, což je méně než 0,05. Tento výsledek H_0 zamítá, protože platí $p < \alpha$. Mezi výsledky skupiny mužů a žen v tomto případě panuje statisticky významný rozdíl.

Nulová hypotéza pro body získané z části testu zaměřené na sportovní přehled stanovuje, že:

H_0 : Mezi bodovým ziskem z části testu zaměřené na sportovní přehled nepanuje mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let statisticky významný rozdíl.

Tabulka 7 - Body ze sportovního přehledu první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$					
	Rank Sum Muž	Rank Sum Žena	U	Z	p-value	Z adjusted
Body z přehledu	511,5000	308,5000	98,50000	2,732059	0,006294	2,797789

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 8 - Body ze sportovního přehledu druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotazník 2 znalosti) By variable Jaké je vaše pohlaví? Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	p-value	Valid N Muž	Valid N Žena	2*1sided exact p
Body z přehledu	0,005146	20	20	0,005131

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z Tabulek 7 a 8 byla zvolena menší z hodnot p 0,005146, což je opět méně než 0,05. Tento výsledek H_0 zamítá, protože platí $p < \alpha$. Mezi výsledky skupiny mužů a žen v tomto případě panuje statisticky významný rozdíl.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že ve všech 3 případech byly zamítnuty nulové hypotézy, že mezi znalostmi mužů a žen ve věku 18 až 25 let není významný rozdíl. Výsledky by znamenaly platnost VO_1 , tedy, že mezi sportovními znalostmi žen ve věku

18 až 25 let panuje statisticky významný rozdíl oproti sportovním znalostem mužů ve věku 18 až 25 let.

V rámci statistické analýzy byla zkoumána rovněž druhá výzkumná otázka:

- VO₂: Zaměstnanci společnosti X na pracovní úrovni 1 budou vykazovat rozdíly v míře zájmu o začlenění žen do pracovního kolektivu oproti zaměstnancům na pracovní úrovni 2.

Pro testování byla využita data sesbíraná v zaměstnaneckém dotazníkovém šetření ve společnosti X, ze kterých byly za pomoci náhodného výběru sestaveny 2 skupiny po 45 odpovědích. První skupinu tvořili zaměstnanci na hierarchické úrovni 1 plnič a druhou skupinu tvořili zaměstnanci na hierarchické úrovni 2 směnař. Již z grafických výsledků v sekci otázek zaměřených na začlenění žen do pracovního kolektivu bylo patrné, že výsledná data nespĺňují normalitu rozdělení a z tohoto důvodu byl opět využit neparametrický Mann-Whitney U Test.

Nulová hypotéza v otázce hodnocení kompetentnosti žen k výkonu práce stanovuje, že:

H₀: Nepanuje statisticky významný rozdíl mezi názory zaměstnanců úrovně 1 a zaměstnanců úrovně 2 v otázce, zda by osoba ženského pohlaví dokázala na pracovišti odvést stejně kvalitní výkon jako osoba mužského pohlaví.

Tabulka 9 - Hodnocení kompetentnosti žen první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at p <,05000					
	Rank Sum Plnič	Rank Sum Směnař	U	Z	p-value	Z adjusted
Kvalita práce	2211,500	1883,500	848,5000	1,319396	0,187038	1,356648

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 10 - Hodnocení kompetentnosti žen druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at p <,05000			
	p-value	Valid N Plnič	Valid N Směnař	2*1sided exact p
Kvalita práce	0,174894	45	45	0,186625

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z Tabulek 9 a 10 byla vybrána menší hodnota p o velikosti 0,174894, což je více než 0,05. Na základě výsledku H_0 není zamítnuta, protože platí $p > \alpha$.

Nulová hypotéza v otázce hodnocení možných důsledků zařazení žen na pracovní kolektiv stanovuje, že:

H_0 : Nepanuje statisticky významný rozdíl mezi názory zaměstnanců úrovně 1 a zaměstnanců úrovně 2 v otázce, zda by větší zařazení žen do pracovního kolektivu uškodilo celkovému pracovnímu kolektivu a vztahům na pracovišti.

Tabulka 11 - Hodnocení ovlivnění kolektivu první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at $p < ,05000$					
	Rank Sum Plnič	Rank Sum Směnař	U	Z	p-value	Z adjusted
Ovlivnění kolektivu	1950,500	2144,500	915,5000	-0,778726	0,436142	-0,789443

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 12 - Hodnocení ovlivnění kolektivu druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	p-value	Valid N Plnič	Valid N Směnař	2*1 sided exact p
Ovlivnění kolektivu	0,429854	45	45	0,435616

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z Tabulek 11 a 12 byla vybrána menší hodnota p o velikosti 0,429854, což je více než 0,05. Na základě výsledku H_0 není zamítnuta, protože platí $p > \alpha$.

Nulová hypotéza v otázce hodnocení potenciálního rizika výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti vzniklého vyšším zařazením žen do pracovního kolektivu stanovuje, že:

H_0 : Nepanuje statisticky významný rozdíl mezi názory zaměstnanců úrovně 1 a zaměstnanců úrovně 2 v otázce, hodnocení velikosti rizika výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti v případě vyššího zastoupení žen v pracovním kolektivu.

Tabulka 13 - Hodnocení rizika sexuálního obtěžování první část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at $p < ,05000$					
	Rank Sum Plnič	Rank Sum Směnař	U	Z	p-value	Z adjusted
Sexuální obtěžování	1891,000	2204,000	856,0000	-1,25887	0,208077	-1,30939

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Tabulka 14 - Hodnocení rizika sexuálního obtěžování druhá část

variable	Mann-Whitney U Test (w/ continuity correction) (Data DP - dotaznik 1) By variable Pozice Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	p-value	Valid N Plnič	Valid N Směnař	2*1sided exact p
Sexuální obtěžování	0,190403	45	45	0,209168

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Z Tabulek 13 a 14 byla vybrána menší hodnota p o velikosti 0,190403, což je více než 0,05. Na základě výsledku H_0 není zamítnuta, protože platí $p > \alpha$.

Při zkoumání druhé výzkumné otázky nebyly zamítnuty všechny 3 stanovené nulové hypotézy, že je rozdíl mezi názorem zaměstnanců úrovně 1 a zaměstnanci úrovně 2.

4.3.6 Stanovení vah a kritérií nového systému hodnocení

Součástí diplomové práce je rovněž návrh nového systému hodnocení. Současný systém hodnocení zaměstnanců poskytuje pouze 1 výslednou známku, se kterou je následně dále pracováno a kde není stanoveno, která kritéria jsou pro hodnocení klíčová.

Bylo usouzeno, že by bylo vhodnější, aby nový systém hodnocení byl vícekritériální. Výběr kritérií proběhl na základě neformálních rozhovorů s jednotlivými členy užšího vedení a s vedoucími směn, kteří ze zkoumané firemní struktury byli na dané téma nejvíce kvalifikovaní a lze je považovat za experty na zkoumanou problematiku. Navíc vedoucí pracovníci směn jsou nejenom hodnotícími, ale v některých případech mohou plnit roli hodnocených, když např. odvádějí práci za omluveného brigádníka. V důsledku toho znají charakter práce jak z pozice hodnocených, tak z pozice hodnotících. Na základě neformálních dialogů bylo vyselektováno 6 kritérií pro pozici 2. úrovně směnař a 6 kritérií bylo vybráno pro pozici 1. úrovně plnič. 23 osobám hierarchické úrovně 3 a 4 ve společnosti X byl následně poslán dotazník, kde respondenti měli v první oddělené části nejprve ohodnotit na škále 1-10 důležitost jednotlivých kritérií pro pozici směnař a v druhé

části byla hodnocena kritéria pro pozici plnič. 10 značilo nejvyšší důležitost kritéria, 1 znamenala zanedbatelný význam kritéria. Anonymního dotazníkového šetření se zúčastnilo 20 respondentů, tudíž dosáhlo 87 % návratnosti, kdy odpověď nebyla obdržena pouze od 3 vedoucích směn. Veškerá sesbíraná data se nachází v příloze ve formě excelovského souboru.

Na Tabulkách 16 a 17 je vždy uveden název kritéria, dále celkový součet bodů, které v dotazníku kritérium od všech oslovených expertů obdrželo, přičemž maximální počet bodů byl vždy 200. Nakonec je v tabulce uvedena vypočítaná stanovená váha kritéria. V rámci diplomové práce byla pro stanovení váhy kritérií upřednostněna bodovací metoda odhadu vah kritérií z důvodu, že respondenti hodnotili relativně malé množství kritérií, kdy v obou oddělených sekcích dotazníku bylo právě 6 kritérií. Metoda bodování byla navíc pro účastníky dotazníkového šetření oproti ostatním způsobům shledána jako nejvíce srozumitelná.

U Tabulky 16 bylo patrné, že kritérium sebehodnocení obdrželo z hlediska důležitosti výrazně nejmenší počet bodů. S ohledem na to, aby nedocházelo ke zkreslení hodnocení na základě neadekvátně vyplněného kritéria bylo nakonec rozhodnuto, že sebehodnocení nebude v navrženém systému hodnocení sloužit jako hodnotící kritérium. Znamka však bude v systému sloužit jako pomůcka pro poskytnutí zpětné vazby ze strany vedoucího zaměstnance. Znamka, kterou se ohodnotil zaměstnanec na pozici směnaře může být snadno porovnána se známkou, kterou byl ohodnocen směnař ze strany vedoucího směny. Ve chvíli, kdy se tyto známky budou významně odlišovat, bude muset člen užšího vedení, který na hodnocení reaguje, poskytnout zpětnou vazbu za účelem zjištění příčiny příslušné odlišnosti.

Tabulka 15 - Pozice směnař kritéria

Název kritéria u pozice směnař	Součet získaných bodů v dotazníku	Stanovená váha kritéria
Řádná docházka	163	0,196
Přístup k práci	177	0,212
Komunikace	167	0,201
Dovednosti	160	0,192
Výsledky práce	166	0,199
Sebehodnocení	133	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Na Tabulce 17 jsou zaznamenány získané hodnoty pro kritéria pozice plnič, kde stejně jako u pozice směnař vyšlo dle respondentů jako nejdůležitější kritérium přístup k práci. Celkově však došlo i u stejných kritérií k bodovým odlišnostem, která ukázala smysluplnost hodnocení stejných kritérií ve vztahu ke dvěma rozdílným pozicím.

Tabulka 16 – Pozice plnič kritéria

Název kritéria u pozice plnič	Součet získaných bodů v dotazníku	Stanovená váha kritéria
Komunikace	151	0,159
Dovednosti	148	0,156
Schopnost sebereflexe a adaptace	165	0,174
Přístup k práci	169	0,178
Výsledky práce	160	0,169
Řádná docházka	156	0,164

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

5 Výsledky a diskuse

Na základě poznatků získaných v rámci předchozí kapitoly diplomové práce, kdy byla provedena 2 dotazníková šetření ve společnosti X a 1 dotazníkové šetření vně společnosti, byly připraveny korekční návrhy v souladu s teoretickými poznatky. U každého návrhu je uvedeno zdůvodnění, potenciální benefity a úskalí, což by vše mělo být před implementací návrhů ve společnosti X zvaženo.

5.1 Inovace chodu vybrané společnosti X

Úpravy popsané v této kapitole práce lze rozdělit do 3 kategorií:

1. Inovace v příjmu zaměstnanců
2. Inovace v hodnocení pracovníků
3. Inovace ve firemní kultuře společnosti, odměňování a povyšování

5.1.1 Inovace v příjmu zaměstnanců

Bylo zjištěno, že ve společnosti X dochází při výběru zaměstnanců na zkoumané pozici ke diskriminaci na základě pohlaví, což je vzhledem k povaze vykonávané činnosti v rozporu se současně platnou legislativou. Hlavní obavy vedení společnosti s tím spojené byly 3. Jedním z nich byl předpoklad, že ženy se na poptávanou pozici nebudou za současných podmínek hlásit v dostatečném počtu. Dalším předpokladem vedení byla nedostatečná znalost technických aspektů sportů a nedostatečný všeobecný přehled ve světě sportu ze strany žen. Třetím byl předpokladem vedení společnosti X byla zamítavá reakce současného ryze mužského pracovního kolektivu a zvýšené riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti.

Na základě dotazníkového šetření realizovaného v prosinci 2023 ve společnosti X, kterého se zúčastnilo 135 ze 177 zaměstnanců lze tvrdit, že kolektiv společnosti vyjádřil pro zařazení žen do pracovního kolektivu kladné stanovisko. Na škále 1–10, kdy 10 znamenal absolutní souhlas, byla průměrná zaznamenaná hodnota 7,9 v otázce, zda by dle respondentů dokázala stejně kvalitní výkon odvádět i osoba ženského pohlaví. V otázce, zda by větší zařazení žen do pracovního kolektivu uškodilo celkovému pracovnímu kolektivu byla průměrná zaznamenaná hodnota 3,6, přičemž hodnota 1 v dotazníkovém šetření znamenala, že by zařazení žen celkovému pracovnímu kolektivu ani vztahům na pracovišti rozhodně

neuškodilo. V otázce, jak velké by bylo dle respondentů riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti při větším zařazení žen do pracovního kolektivu byla průměrně zaznamenaná hodnota 2,7, přičemž na škále 1-10 znamenala 1 nulové riziko výskytu daného vysoce problematického chování. V otevřených otázkách se však i přesto nejvíce respondenti obávali dvou hledisek. Prvním byla obava ze sexuálního obtěžování a druhou byla obava z ovlivnění hodnocení v důsledku přítomnosti žen. Statistická analýza navíc neprokázala statisticky významné rozdíly v názoru na začlenění žen do pracovního kolektivu mezi zaměstnanci na hierarchické úrovni 1 a 2. Obě skupiny mají v tomto ohledu jednotný názor.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že lze společnosti X doporučit zvážení zařazení žen do pracovního kolektivu, což by znamenalo úpravu současného pracovního profilu pro pozici administrátora sportovní databáze, v diplomové práci rovněž označovanou jako tzv. pozici plnič. Hlavním benefitem by bylo rozšíření skupiny aspirantů o práci, která by se mohla potenciálně zvětšit od 27 až do 37 % v závislosti na přesnosti dat, která byla pro účely práce společností X poskytnuta. Rozšíření skupiny aspirantů by mohlo vést ke zpřísnění pracovních požadavků na uchazeče a v konečném důsledku ke získání kvalitnějších a pro společnost X perspektivnějších zaměstnanců.

Společnost X by se výše zmíněným krokem zapojila do plnění plánu pro Cíle udržitelného rozvoje označovaného jako SDGs, které stanovila OSN a o jehož plnění v současnosti usilují i největší tuzemské společnosti. V daném případě by se jednalo především o bod 5 s názvem Rovnost mužů a žen a bod 16 Mír, spravedlnost a silné instituce.

Nelze však opomíjet ve společnosti X přetrvávající obavy a rizika z implementace návrhu, kdy klíčový je potenciální výskyt sexuálního obtěžování a sekundární je znehodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců. Jako ochrana zaměstnanců před jakýmkoliv nekorektním chováním v současnosti na trhu úspěšně slouží například software Nenech to být. Tento systém umožňuje při dodržení všech zásad GDPR anonymně nahlašovat veškerá nevhodná chování. Data jsou v systému navíc zabezpečena. Díky němu lze ve společnosti transformovat firemní kulturu k lepšímu a mohou být řešeny jakékoliv zásadní problémy, které se zaměstnanci obávají veřejně sdělit. Software lze obsluhovat pomocí mobilní aplikace, což by vzhledem k mladému pracovnímu kolektivu nemělo působit zásadnější potíže. Zároveň standardní měsíční cena 1 490 Kč bez DPH by rovněž měla být ve finančních možnostech společnosti X.

Z dalšího dotazníkového šetření, který byl realizován na vzorku 20 mužů a 20 žen ve věku 18 až 25 let vyplynul statisticky významný rozdíl mezi znalostmi mužů a žen, které jsou dle společnosti X k výkonu práce nezbytné. Je však nutné zmínit, že se jednalo o náhodný vzorek respondentů. Pro získání validnějších odpovědí by bylo vhodné tímto způsobem otestovat ženy a muže, kteří o pracovní pozici projeví aktivní zájem účasti na pracovním pohovoru. Lze předpokládat, že ženy, které projeví zájem o práci se sportovní tematikou ve společnosti X budou vykazovat lepší znalosti. Rozdíly znalostní na základě pohlaví by poté nemusely být takto výrazné. Významná část žen navíc v dotazníku prokázala své sportovní znalosti v takové míře, která by jim za standardních podmínek zajistila alespoň účast na prvním pracovním školení.

Společnosti X je rovněž doporučeno zvážení současných kanálů, ze kterých přijímá nové zaměstnance. V současnosti firma oslovuje kandidáty pouze skrze vlastní webové stránky a inzeráty umístěné na pracovní servery, či sociální sítě. Z dotazníku vyplynulo, že významná část zaměstnanců by doporučila zaměstnání ve firmě některému z lidí, které zná. Společnost X by v rámci svých finančních možností měla zvážit implementaci náborových příspěvků, a to za splnění příslušných podmínek. Jedním předpokladem by mohlo být například úspěšné odpracování alespoň 5 měsíců ve společnosti, což vychází z opodstatnění, že dle dat společnosti X bylo 60 % dosud ukončených zaměstnaneckých poměrů ukončeno již v prvních 3 měsících od 1. nástupu do práce. Druhým předpokladem by mohlo být stanovení průměrné míry výkonnostního hodnocení, které by musel nový zaměstnanec v 5 měsících splnit.

5.1.2 Inovace v hodnocení pracovníků

V praktické části diplomové práce bylo na současném systému hodnocení ve společnosti nalezeno několik rozporů s teoretickými východisky, kdy problematika byla zejména jeho subjektivnost a nejasná definice parametrů, která hodnocení nejvíce ovlivňují. Jako největší problém dle současných zaměstnanců je především aspekt spravedlnosti a objektivnosti hodnocení. Současné využívání pouze jedné známky na stupnici 1 až 5 navíc vede ke vzniku menších diferencí v průměrných známkách, a tudíž vedení firmy stěžuje výběr kandidátů o povýšení a střední stupeň může sloužit pro hodnotitele jako snadná úniková cesta z rozhodovacího problému.

Na základě všech poznatků byla sestavena nová šablona pro hodnocení zaměstnanců viz Tabulka 18 pro pozici směnař a Tabulka 19 pro pozici plnič. K šablonám navíc byly

vypracovány podkladové materiály (Přílohy 9 a 10), které by měly sloužit jako pomůcka hodnotícím, což by mělo předejít desinterpretaci při hodnocení a umožnit vyšší konzistenci ze strany různých hodnotitelů. Přílohy 9 a 10 navíc obsahují některé konkrétní pracovní případy.

Tabulka 17 - Návrh hodnocení pozice směnař

Pozice směnař	Váha kritéria	Slovní formulace stupeň 1	Slovní formulace stupeň 2	Slovní formulace stupeň 3	Slovní formulace stupeň 4	Slovní formulace stupeň 5
Řádná docházka	0,196	Uskutečňuje perfektní docházku	Uskutečňuje vynikající docházku	Uskutečňuje chvályhodnou docházku	Uskutečňuje slušnou docházku	Uskutečňuje slabou docházku
Přístup k práci	0,212	Prokazuje perfektní přístup k práci	Prokazuje vynikající přístup k práci	Prokazuje chvályhodný přístup k práci	Prokazuje slušný přístup k práci	Prokazuje slabý přístup k práci
Komunikace	0,201	Projevuje perfektní komunikaci	Projevuje vynikající komunikaci	Projevuje chvályhodnou komunikaci	Projevuje slušnou komunikaci	Projevuje slabou komunikaci
Dovednosti	0,192	Uplatňuje perfektní dovednosti	Uplatňuje vynikající dovednosti	Uplatňuje chvályhodné dovednosti	Uplatňuje slušné dovednosti	Uplatňuje slabé dovednosti
Výsledky práce	0,199	Dosahuje perfektních výsledků práce	Dosahuje vynikajících výsledků práce	Dosahuje chvályhodných výsledků práce	Dosahuje slušných výsledků práce	Dosahuje slabých výsledků práce
Sebehodnocení	0	Považují svůj výkon za perfektní	Považují svůj výkon za vynikající	Považují svůj výkon za chvályhodný	Považují svůj výkon za slušný	Považují svůj výkon za slabý

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě Tabulky 18 a 19 mají společných 5 kritérií, přičemž váhy se mezi sebou mírně odlišují v závislosti na hodnotách sesbíraných v dotazníku. Byla cíleně zvolena slovní hodnocení, přičemž každý stupeň má uvedenou číselnou hodnotu dle názvu stupně kritéria. Formulace byly zvoleny především za pomoci kladných slovních prostředků, čímž bylo v co nejvyšší míře předejito využití slovních variant, která by výkon označovala jako průměrný nebo podprůměrný. Rovněž byla v možnostech využita dynamická slovesa, přičemž každé kritérium obdrželo vlastní sloveso, díky čemuž je lze na první pohled od sebe

odlišovat a neměla by být zaměňována. Cílem pozitivních formulací by měla být především snaha nalézt ve společnosti X talentované zaměstnance, kteří podávají nadprůměrné výkony, ale zároveň byla zachována varianta pro situaci, kdy nejsou plněny standardy.

Tabulka 18 - Návrh hodnocení pozice plnič

Pozice plnič	Váha kritéria	Slovní formulace stupeň 1	Slovní formulace stupeň 2	Slovní formulace stupeň 3	Slovní formulace stupeň 4	Slovní formulace stupeň 5
Řádná docházka	0,164	Uskutečňuje perfektní docházku	Uskutečňuje vynikající docházku	Uskutečňuje chvályhodnou docházku	Uskutečňuje slušnou docházku	Uskutečňuje slabou docházku
Přístup k práci	0,178	Prokazuje perfektní přístup k práci	Prokazuje vynikající přístup k práci	Prokazuje chvályhodný přístup k práci	Prokazuje slušný přístup k práci	Prokazuje slabý přístup k práci
Komunikace	0,159	Projevuje perfektní komunikaci	Projevuje vynikající komunikaci	Projevuje chvályhodnou komunikaci	Projevuje slušnou komunikaci	Projevuje slabou komunikaci
Dovednosti	0,156	Uplatňuje perfektní dovednosti	Uplatňuje vynikající dovednosti	Uplatňuje chvályhodné dovednosti	Uplatňuje slušné dovednosti	Uplatňuje slabé dovednosti
Výsledky práce	0,169	Dosahuje perfektních výsledků práce	Dosahuje vynikajících výsledků práce	Dosahuje chvályhodných výsledků práce	Dosahuje slušných výsledků práce	Dosahuje slabých výsledků práce
Schopnost sebereflexe	0,174	Předvádí perfektní schopnost sebereflexe	Předvádí vynikající schopnost sebereflexe	Předvádí chvályhodnou schopnost sebereflexe	Předvádí slušnou schopnost sebereflexe	Předvádí slabou schopnost sebereflexe

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby se hodnotící osoby museli nad procesem důkladněji zamyslet, budou mít v předložené šabloně uvedeny pouze slovní zdůvodnění, jež navíc nebude seřazeno od nejlepší po nejhorší variantu, ale možnosti budou seřazeny nahodile, což povede ke zvýšení zpomalovacího efektu hodnotitelů, neboť si budou muset přinejmenším všechny varianty přečíst, aby nezvolili chybně. Pro lepší názornost však bylo v tabulkách zvoleno seřazení od nejlepší varianty po nejhorší.

Zásadní změnou oproti současnému systému by bylo zavedení transparentních průběžných známek, kdy každý brigádník by si mohl svou aktuální známku zjistit. Viděl by jednak celkovou výslednou známku, ale i průběžné dílčí známky jednotlivých kritérií, a tudíž by viděl, v jakých ohledech si vede lépe, a kde má naopak rezervy. Zároveň by každý zaměstnanec měl k dispozici náhled oficiální hodnotící šablony, tudíž by věděl, co přesně která číselná hodnota znamená. Dále by měl k dispozici pomocné podklady, na jejichž základě k hodnocení dochází. Tento formát by byl realizovatelný např. v Google Tabulkách, kde by zaměstnanci vedení měli právo editovat jednotlivé profily, přičemž jednotliví zaměstnanci by již měli pouze právo k zobrazení své tabulky. Převažující pozitivní formulace v transparentních slovních hodnoceních by při této formě zpětné vazby nemělo mít dle teoretických poznatků vysoký demotivační efekt.

Průměrně má v současném stavu jedno školení na vyšší pozici směnař 6,5 účastníků a opakuje se každé 3 až 4 měsíce. Pro lepší transparentnost procesu by bylo vhodné veřejně a s dostatečným předstihem stanovit termíny, ve kterých bude školení realizováno, což by předešlo situacím, kdy aspirant na školení při oslovení již nemůže uzpůsobit svůj osobní program. Smysluplné by s ohledem na nahuštěné sportovní termínové listiny bylo zvolit jako termíny školení například každé druhé úterky v měsících únor, květen, srpen a listopad. Na školení by bylo možné vždy vybrat 7 nejlepších zaměstnanců v posledních 3 již skončených měsících, kdy nejpozději ke 4 dni v měsíci by bylo možné uchazeče oslovit a ti by i s ohledem na veřejně známé termíny měli dostatečný předstih na uzpůsobení svého časového harmonogramu.

Při implementaci nového systému by bylo zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci společnosti X byli kvalitně informováni o nastalých změnách, rovněž byli seznámeni se všemi pomocnými materiály, a to včetně nové šablony pro hodnocení. V úvodních dvou měsících zavádění nového systému by bylo vhodné, aby hodnotitelé realizovali simultánně starou i novou verzi hodnocení, díky čemuž by šlo případně pozorovat nastalé rozdíly mezi oběma systémy a v případě odchýlení se od nové metodiky by šlo formou zpětné vazby hodnotitele usměrnit.

5.1.3 Inovace ve firemní kultuře společnosti, odměňování a povyšování

Dotazník realizovaný mezi zaměstnanci společnosti X odhalil mimo jiné nespokojenost s transparentností současného systému, ale rovněž nespokojenost se současným platovým ohodnocením zaměstnanců. Vzhledem k charakteru současného

pracovního kolektivu se nabízí implementace prvků gamifikace do firemní kultury. Na základě nové metodiky hodnocení z předchozí části by bylo realizovatelné sestavení průběžných žebříčků pro obě zaměstnanecké úrovně 1 a 2. Žebříček by obsahoval nejlepších 10 jedinců v celkovém hodnocení. Nejúspěšnější zaměstnanci by díky hodnocení mohli získat nárok na finanční nebo jinou odměnu např. předměty s logem, či designem společnosti X. Výhodou by byla flexibilita systému. V průběhu kalendářního roku lze zaznamenávat pravidelné poklesy a nárůsty sportovních událostí, kterými se společnost zabývá. Zároveň dochází k výkyvům v docházce zaměstnanců, jelikož se jedná o brigádnické pozice, kde většina zaměstnanců má i jiné např. studijní povinnosti. Společnost X by mohla v závislosti na náročnosti jednotlivých období upravovat počet oceňovaných nejlepších zaměstnanců, navyšovat, či snižovat jejich odměnu, což by vždy oznámila na počátku nového hodnoceného období. Jednalo by se o jistou formu kompenzace nespokojenosti s nízkou mzdou a motivace k jejímu navýšení. Zároveň by se pro společnost nejednalo o výrazné navýšení nákladů, jako by bylo hromadné zvyšování mezd.

Díky transparentnosti výsledků a existenci zaměstnaneckých online profilů by zaměstnanci společnosti mohli jednoduše srovnat své výsledky s nejlepšími kolegy na stejné pozici a tím si utvořit jasnější představu toho, co se po nich primárně požaduje. Zvýšení vzájemných interakcí, ke kterým dle teoretických poznatků implementováním prvků gamifikace dochází, by navíc mohlo vést k lepší socializaci a rychlejší adaptaci nových pracovníků. Ze stejného systému žebříčků navíc vychází i systém kariérního růstu ve společnosti, který by díky tomu byl transparentnější. Povýšení úspěšných zaměstnanců by bylo formou odměny, která by byla stanovená na základě výsledků, kterých by si byli vědomi všichni zaměstnanci.

6 Závěr

V rámci diplomové práce byla po komunikaci s vedením vybrané společnosti X, provedena analýza subjektu v oblastech náborové činnosti a rovněž systému hodnocení, odměňování a kariérních posunů zaměstnanců. Část dat byla pro účely práce poskytnuta přímo společností X a část dat byla postupně získána za pomoci 3 dotazníkových šetření.

V oblasti náborové činnosti nových zaměstnanců byla ve společnosti X odhalena diskriminace na základě pohlaví, kdy zkoumané pracovní pozice byly vykonávány pouze muži. Diskriminace byla shledána jako neopodstatněná, neboť společnost X nedisponovala žádnými daty, kterými by ji bylo možné odůvodnit. Pouze existovaly 3 premisy, které však nebyly v praxi otestovány. Jedna z premis tvrdila, že ženy o konkrétní pracovní pozice nemají zájem, což však stávající záznamy odpovědí na pracovní inzeráty vyvrátily. Druhou premisou byla obava z reakce ryze mužského pracovního kolektivu na vyšší začlenění žen do pracovního kolektivu v dané otázce a zároveň obava z rizika výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti. Pro účely práce bylo mezi zaměstnanci společnosti realizováno dotazníkové šetření, jehož hlavním údělem bylo zjištění aktuálního postoje kolektivu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 135 respondentů z maximálního možného počtu 177. V otázkách z oblasti vyššího začlenění žen do pracovního kolektivu vyplynulo jednoznačné kladné stanovisko, kdy většina zaměstnanců zastává názor, že osoby ženského pohlaví by dokázaly identickou práci vykonávat stejně kvalitně. Zároveň se zaměstnanci společnosti neobávají negativních dopadů na vztahy na pracovišti a na celkový pracovní kolektiv, které by vyšším zařazením žen mohly být potenciálně ovlivněny. Malá část zaměstnanců tvořená 9 odpověďmi v dotazníku vyjádřila obavu z vysokého rizika výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti, přičemž stejnou obavu vyjadřovalo i vedení společnosti. Autor práce v tomto ohledu doporučuje společnosti X implementaci softwaru Nenech to být, který umožňuje anonymní nahlašování jakéhokoliv nevhodného chování na pracovišti. Jedná se o pro firmu cenově dostupný software, který zajišťuje splnění legislativních požadavků v oblasti ochrany oznamovatelů a jeho implementace je mimo jiné i v souladu s cíli OSN v oblasti SDG. V diplomové práci byla rovněž zkoumána a statisticky testována výzkumná otázka, zda mezi dvěma početně nejvýznamnějšími zaměstnaneckými skupinami nebudou v dané problematice panovat statisticky významné rozdíly. Vzhledem k rozdělení dat, které nesplňovalo normalitu rozdělení byl využit neparametrický Mann-Whitney U Test. Realizací testu nebyly zamítnuty nulové hypotézy, což v tomto

případě značí, že se nepodařilo vyvrátit hypotézu o tom, že nepanuje statisticky významný rozdíl mezi oběma skupinami. Jinými slovy se statistickým testováním nepodařila prokázat existence statisticky významných rozdílů mezi dvěma skupinami zaměstnanců.

Pro účely diplomové práce bylo rovněž realizováno dotazníkové šetření, kde byla testována výzkumná otázka, zda mezi sportovními znalostmi mužů a žen ve věku 18 až 25 let mohou panovat významné rozdíly. Bylo vycházeno z 3. předpokladu společnosti, který tvrdil, že ženy nemají pro výkon práce dostatečné znalosti. Za využití Mann-Whitney U Testu byly zamítnuty dílčí nulové hypotézy o neexistenci významných rozdílů mezi ženami a muži, což by v konečném důsledku znamenalo platnost výzkumné otázky, že mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let panuje statisticky významný rozdíl ve sportovních znalostech. Je však nutné zmínit, že se pro společnost X nejedná o zcela vhodný výstup. Pro společnost X by bylo vhodné toto testování provést na účastnících, které projeví zájem o účast na pracovním pohovoru. Lze logicky předpokládat, že o práci se sportovní tematikou budou projevovat vyšší zájem ženy s elementárními sportovními znalostmi. Následné testování rozdílů existence ve znalostech mezi účastníky pracovního pohovoru na základě pohlaví by již byly více relevantní a mohlo by poskytnout validní odpověď na otázku, zda mají ženy pro práci stejně vhodné predispozice jako muži. Bohužel současný stav ve společnosti X toto testování neumožnil.

V rámci náboru nových zaměstnanců lze společnosti doporučit další výzkum ve výše popsané oblasti, neboť dle dat společnosti X se tímto připravují při náboru o přibližně 27 až 37 % uchazečů, kteří by potenciálně mohli zvýšit současnou kvalitu pracovních sil. Společnosti X je na základě zaměstnaneckého průzkumu doporučeno zvážení implementace systému náborových příspěvků, neboť současný pracovní kolektiv k této možnosti zaujal kladné stanovisko. Za vhodně stanovených podmínek, které by zohlednily jednak odpracovanou dobu ve společnosti a rovněž kvalitu odvedených pracovních výkonů, by se mohlo jednat o efektivní systém zisku kvalitních zaměstnanců.

V souladu s teoretickými poznatky byl sestaven nový alternativní systém hodnocení zaměstnanců, který je na rozdíl od současného systému vícekriteriální, přičemž váhy kritérií byly stanoveny řídicími a řadovými pracovníky skrze dotazníkové šetření. K hodnotícím škálám byly vypracovány pomocné podkladové materiály, které usnadňují hodnotitelům výsledný výběr. Zároveň materiály umožňují vysvětlení hodnoceným pracovníkům toho, co na předvedeném výkonu nebylo adekvátní nebo toho, co by bylo žádoucí. Jako významný problém stávajícího systému hodnocení ve společnosti X byla identifikována jeho

netransparentnost, proto je zde i návrh jeho převedení do online karty, kterou by si mohl zaměstnanec kdykoliv zobrazit a s pomocí podkladových materiálů identifikovat své slabé a silné stránky.

Společnosti X bylo doporučeno zvážení implementace prvků gamifikace v podobě žebříčků výsledků za poslední odpracovaný měsíc. Zaměstnanecký průzkum odhalil v pracovním kolektivu významnou nespokojenost s platovým ohodnocením, která se zřejmě negativně podílí na fluktuaci pracovních sil ve firmě. Implementace gamifikace formou žebříčků by nejlepším zaměstnancům umožnilo dodatečnou finanční, či hmotnou odměnu, která by mohla platovou nespokojenost alespoň mírně kompenzovat. Zároveň by tento systém nevedl k významnému navýšení nákladů společnosti, jaké by například způsobilo hromadné navýšování mezd. Ze všeho výše uvedeného by následně vycházel i systém kariérních posunů, kde by opět byl kladen důraz na jeho transparentnost, aby dopředu bylo stanoveno kolik zaměstnanců, za jaké pracovní období bude povýšeno.

Hlavní přínos diplomové práce spočívá v navržených korekčních opatřeních a sestavených metodikách, jejichž implementace by měla umožnit eliminaci některých nežádoucích jevů. Vzhledem k tomu, že zohledňuje jednak požadavky vedoucích zaměstnanců, ale zároveň i řadových pracovníků, tak slouží jako funkční kompromisní řešení. Implementace nového řešení by však neměla vést k významnému navýšení administrativních činností ve firmě a společnost X jej může v mnoha oblastech korigovat a modifikovat si jej takovým způsobem, který bude shledávat jako pro svůj chod nejvhodnější.

7 Seznam použitých zdrojů

- ALSAWAIER, R. S. (2018). *The effect of gamification on motivation and engagement*. doi:10.1108/IJILT-02-2017-0009
- ARMSTRONG, M. S. (2008). *Management a leadership* (1. vyd.). (J. KOUBEK, Překl.) Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 15. Zář 2023
- ARMSTRONG, M. S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (13. vyd.). Londýn: Kogan Page. Získáno 5. Zář 2023
- ARMSTRONG, M. S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). (M. ŠIKÝŘ, Překl.) Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 6. Říjen 2023
- ARTHUR, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků* (1. vyd.). (D. HRADILÁK, Překl.) Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 21. Říjen 2023
- Asociace společenské odpovědnosti*. (2024). Získáno 2. Únor 2024, z
spolecenskaodpovednost: Dostupné z:
<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/clenstvi/>
- BAUWENS, R., AUDENAERT, M., & DECRAMER, A. (2023). *Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach*. Získáno 10. Březen 2024, z emerald:
Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2022-0066/full/html>
- BERNSTEIN, E. W. (2019). *The Truth About Open Offices*. Získáno 27. Říjen 2023, z hbr:
Dostupné z <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Praha: C. H. Beck. Získáno 12. Srpen 2023
- GAJDA, J. (28. Prosinec 2018). *Professional adaptation of new employees*. Získáno 27. Zář 2023, z sciendo: Dostupné z <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/czoto-2019-0118>
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., & UNGVARI, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi* (1. vyd.). (I. MICHŇOVÁ, Překl.) Praha: Grada Publishing a.s.
- HAMEED, A., & KHWAJA, M. (2022). *Employee Gratitude: A Win-Win for the Employer and the Employee*. doi:10.1177/23220937221101261

- HAVEL, Z., & CIHLÁŘ, D. (2011). *Vybrané neparametrické statistické postupy v antropomotorice*. Získáno 3. Březen 2024, z pf.ujep: Dostupné z: https://pf.ujep.cz/~hnizdil/Antropo/A_skripta_kvalitativni.pdf
- CHYLÍK, J. (2020). *Využití eye-trackingových nástrojů ve vybrané firmě*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra systémového inženýrství. Získáno 7. Leden 2024
- INDEED FOR EMPLOYERS. (2023). *10 Recruitment Strategies for Hiring Great Employees*. Získáno 29. Srpen 2023, z indeed: Dostupné z <https://www.indeed.com/hire/c/info/10-recruiting-strategies-for-hiring-great-employees>
- INDEED FOR EMPLOYERS. (2023). *How To Create an Effective Employee Referral Program*. Získáno 31. Srpen 2023, z indeed: Dostupné z <https://www.indeed.com/hire/c/info/5-ways-to-create-an-effective-employee-referral-program?co=US>
- JABLONSKÝ, J. (2007). *Operační výzkum kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing.
- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky* (4. vyd.). Praha: Management Press s. r. o. Získáno 13. 8 2023
- Livesport Data. (2024). *livesportdata*. Načteno z Šikovných kolegů není nikdy dost: Dostupné z: <https://www.livesportdata.cz/>
- MARTINÉZ, S., AITANA, L., GAVIÁN MARTÍN, D., & MARTÍNEZ BENÍTEZ, J. (2021). *La brecha de género en el deporte: El caso de una marginación histórica y socialmente consentida* (Sv. I). Buenos Aires: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Získáno 2. Únor 2024
- MRKVIČKA, T., & PETRÁŠKOVÁ, V. (2006). *Úvod do statistiky*. Česká Budějovice: Jihočeská univerzita.
- NULÍČEK, M., CERVANOVÁ, A., NONNEMANN, F., & KRÁLOVÁ, M. (2023). *Zákon o ochraně oznamovatelů (171/2023 Sb.). Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer.
- PEČIŮRA, Ž. (2024). *A Preliminary Investigation of the Relationship Between Gamification and Organizational Socialization Outcomes: Does Gamification Live Up to Its Expectations?* doi:10.1177/21582440231216524
- práce, A. (nedatováno).

- Rada kvality ČR. (2024). *Společenská odpovědnost organizací*. Získáno 2. Únor 2024, z narodniportal.
- SOUKOPOVÁ, J. (2013). *Vícekritériální metody hodnocení*. Získáno 17. Leden 2024, z is.muni: Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MKV_VZVP/um/33149329/Studijni_text_mety_dy_vicekriterialniho_rozhodovani.pdf
- STUBBS, K. M. (2023). *Narratives in Subjective Performance Evaluations: Do the Narrative?* doi:10.2308/1049-2127-35.2.i
- ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 2. Říjen 2023
- ŠIKÝŘ, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 7. Zář 2023
- THOMPSON, M. (11. Květen 2021). *The Benefits of Self Evaluation and Assessment*. Získáno 10. Říjen 2023, z wethrive: Dostupné z <https://wethrive.net/blog/self-evaluation-and-assessment/>
- TOMŠEJ, J., POLÁK, P., KOLDINSKÁ, K., & PRESSEROVÁ, P. (2023). *Administrativní zákon. Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer. Získáno 4. Březen 2024, z Dostupné z: <https://obchod.wolterskluwer.cz/cz/antidiskriminacni-zakon-c-198-2009-sb-prakticky-komentar.p7389.html>
- UMass Boston OpenCourseWare . (2009). *Critical values of the mann-whitney u*. Načteno z ocw.umb: Dostupné z: <https://ocw.umb.edu/psychology/psych-270/other-materials/RelativeResourceManager.pdf>
- United Nations. (2024). *Cíle udržitelného rozvoje*. Získáno 3. Únor 2024, z osn: Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>
- United Nations. (2024). *Kvalita vzdělávání*. Získáno 2. Únor 2024, z osn: Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/kvalitni-vzdelani/>
- United Nations. (2024). *Mír, spravedlnost a silné instituce*. Získáno 2024, z osn: Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/mir-spravedlnost-a-silne-instituce/>
- United Nations. (2024). *Rovnost mužů a žen*. Získáno 3. Únor 2024, z osn: Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/rovnost-muzu-a-zen/>

- UZIÁLKO, A. (2023). *14 Employee Recruitment Strategies for Success*. Získáno 28. Zář 2023, z businessnewsdaily: Dostupné z <https://www.businessnewsdaily.com/15821-small-business-recruitment-strategies.html>
- WAGNEROVÁ, I. (2012). *Psychologie práce a organizace - Nové poznatky* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s. Získáno 29. Ř 2023
- Zákon č. 171/2023 Sb. (2023). *Zákon o ochraně oznamovatelů*. Získáno 6. Březen 2024, z zakonyprolidi: Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-171#f7705549>
- Zákon č. 198/2009. (2009). *Antidiskriminační zákon*. Získáno 1. Únor 2024, z zakonyprolidi: Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Inzerát na webu společnosti X	43
Obrázek 2 - Otázka z testu sportovních znalostí.....	46
Obrázek 3 - Vzorové hodnocení zaměstnanců	52

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní přehled odezvy na inzeráty společnosti X.....	44
Tabulka 2 - Sazby zaměstnanců dle systému zkušeností.....	57
Tabulka 3 - Body z testů celkem první část.....	77
Tabulka 4 - Body celkem druhá část	77
Tabulka 5 - Body z pravidel první část.....	77
Tabulka 6 - Body z pravidel druhá část	78
Tabulka 7 - Body ze sportovního přehledu první část	78
Tabulka 8 - Body ze sportovního přehledu druhá část	78
Tabulka 9 - Hodnocení kompetentnosti žen první část.....	79
Tabulka 10 - Hodnocení kompetentnosti žen druhá část	79
Tabulka 11 - Hodnocení ovlivnění kolektivu první část.....	80
Tabulka 12 - Hodnocení ovlivnění kolektivu druhá část.....	80
Tabulka 13 - Hodnocení rizika sexuálního obtěžování první část.....	81
Tabulka 14 - Hodnocení rizika sexuálního obtěžování druhá část	81
Tabulka 16 - Pozice směnař kritéria	82
Tabulka 17 – Pozice plnič kritéria	83
Tabulka 18 - Návrh hodnocení pozice směnař	87
Tabulka 19 - Návrh hodnocení pozice plnič.....	88

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj nově uzavřených a ukončených pracovních poměrů	40
Graf 2 - Vývoj školení ve společnosti X.....	48
Graf 3 - Vývoj povyšování zaměstnanců.....	55

Graf 4 - Věk respondentů.....	60
Graf 5 - Délka pracovního poměru ve zkoumaném subjektu	61
Graf 6 - Pracovní zařazení respondentů.....	62
Graf 7 - Absolvovaná doba před povýšením	63
Graf 8 - Studentský status respondentů	64
Graf 9 - Kvalita pracovního výkonu žen	65
Graf 10 - Potenciální vliv žen na kolektiv	66
Graf 11 - Riziko sexuálního obtěžování	66
Graf 12 - Spravedlnost systému hodnocení	68
Graf 13 - Srozumitelnost systému hodnocení.....	68
Graf 14 - Zpětná vazba na pracovní výkony.....	69
Graf 15 - Spokojenost zaměstnanců s prací.....	70
Graf 16 - Srovnání průměrných hodnot spokojenosti.....	71
Graf 17 - Spokojenost se mzdou.....	72
Graf 18 - Doporučení zaměstnání ve firmě	73
Graf 19 - Ukončení zaměstnaneckého vztahu	74
Graf 20 - Perspektivnost a výhled v organizaci.....	75

8.4 Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazníkový formulář pro zaměstnance	100
Příloha 2 - Motivovanost zaměstnanců.....	106
Příloha 3 - Pracovní prostředí	106
Příloha 4 - Atmosféra na pracovišti a kolektiv	107
Příloha 5 - Chování nadřízených zaměstnanců.....	107
Příloha 6 - Rozvoj vlastností a schopností.....	108
Příloha 7 - Představa délky zaměstnání	108
Příloha 8 - Výpočet Mann-Whitney U Testu.....	109
Příloha 9 - Hodnocení pracovníka úrovně 1 plnič	110
Příloha 10 - Hodnocení pracovníka úrovně 2 směnař.....	113

9 Přílohy

Příloha 1 - Dotazníkový formulář pro zaměstnance

Pohlaví:

- Muž
- Žena
- Jiné:

Jaký je Váš aktuální věk?

- 18 let
- 19 - 20 let
- 21 - 22 let
- 23 - 24 let
- 25 - 26 let
- 27 let a více

Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti X?

- Méně než 3 měsíce (včetně)
- 4 měsíce až 6 měsíců
- 7 měsíců až 11 měsíců
- 1 rok až 2 roky (12 až 24 měsíců)
- Déle než 2 roky, ale méně než 4 roky
- 4 roky a více

Na jaké pozici z hlediska firemní hierarchie se aktuálně nacházíte?

- Plnič, soupiskář, zapisovač
- Směnař
- HDP

Pokud již můžete zastávat pracovní pozici Směnař, uveďte, po jaké době jste byli na vyšší post povýšeni.

- Dosud jsem nebyl povýšen na pozici směnař
- Byl jsem povýšen po méně než 3 měsících (včetně)
- Byl jsem povýšen po 4 až 6 měsících
- Byl jsem povýšen po 7 až 9 měsících
- Byl jsem povýšen po 10 až 12 měsících
- Byl jsem povýšen déle než po 1 roce, ale dříve než po roce a půl (13 až 18 měsíců)
- Byl jsem povýšen déle než po 1 roce a půl, ale dříve než po 2 letech (19 až 24 měsíců)
- Byl jsem povýšen po 2 a více letech

Jaký je Váš aktuální studentský status.

- Student střední školy
- Student bakalářského studijního programu nebo vyšší odborné školy
- Student navazujícího magisterského nebo doktorandského programu
- Absolvované nebo jiným způsobem ukončené studium

Jaká je Vaše spokojenost s vykonávanou prací a s ní souvisejícími úkoly a činnostmi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Absolutně nespokojen Absolutně spokojen

Jak moc se cítíte motivováni k podávání nejlepších možných výkonů v práci?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Absolutně demotivovaně Maximálně motivovaně

Jak hodnotíte pracovní prostředí a podmínky na pracovišti?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Absolutně nevyhovující Absolutně vyhovující

Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti a pracovní kolektiv?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Naprostο nevhodná atmosféra i kolektiv Zcela vyhovující atmosféra i kolektiv

Považujete chování nadřízených zaměstnanců vůči Vám za vhodné?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rozhodně ne Rozhodně ano

Považujete výši Vaší mzdy za adekvátní odváděné práci?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rozhodně ne Rozhodně ano

Doporučil(a) byste zaměstnání ve firmě některému z lidí, které znáte?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rozhodně ne Rozhodně ano

Myslíte si, že by stejně kvalitní pracovní výkon dokázala na pracovišti odvést i osoba ženského pohlaví?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rozhodně by stejně kvalitní výkon podat nedokázala Rozhodně by stejně kvalitní výkon podat dokázala

Myslíte si, že by větší zařazení žen do pracovního kolektivu uškodilo celkovému pracovnímu kolektivu a celkovým vztahům na pracovišti?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rozhodně by větší zařazení žen pracovnímu kolektivu a celkovým vztahům na pracovišti neškodilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně by větší zařazení žen pracovnímu kolektivu a celkovým vztahům na pracovišti uškodilo

Jaké potenciální benefity by podle Vás mělo zařazení žen do pracovního kolektivu?
Pokud Vás žádné nenapadají, uveďte, že žádné.

Jaké potenciální problémy by podle Vás způsobilo zařazení žen do pracovního kolektivu?
Pokud Vás žádné nenapadají, uveďte, že žádné.

Jak velké riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti by podle Vás bylo v případě většího zastoupení žen v kolektivu?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Myslím si, že riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti by bylo nulové	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Myslím si, že riziko výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti by bylo velmi vysoké a objevovalo by se dennodenně

Pocítujete, že Vám pracovní náplň umožňuje pozitivně rozvíjet své vlastnosti a schopnosti, které Vám budou prospěšné v budoucí pracovní kariéře?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rozhodně ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

Napadlo Vás v průběhu tohoto zaměstnaneckého vztahu, že byste jej ukončili?

- Ne, nic takového mě nikdy nenapadlo
- Ano, jednou mě takováto myšlenka napadla
- Ano, párkrát jsem o ukočení tohoto zaměstnaneckého vztahu přemýšlel
- Ano, o ukončení tohoto zaměstnaneckého vztahu uvažuji v podstatě nepřetržitě

Pokud jste o ukončení tohoto zaměstnaneckého vztahu uvažovali, z jakých to bylo důvodů?
(tato otázka je nepovinná)

Po jak dlouhou dobu od současnosti si dovedete představit být zaměstnání ve společnosti X?

- Méně než měsíc
- 1 měsíc až 3 měsíce
- 4 měsíce až 6 měsíců
- Půl roku až rok (7 až 12 měsíců)
- Déle než 1 rok, ale kratší dobu než 2 roky (13 až 24 měsíců)
- Déle než 2 roky, ale kratší dobu než 4 roky
- Déle než 4 roky

Považujete současný systém hodnocení Vašeho pracovního výkonu za spravedlivý a objektivní?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ne, považuji ho za zcela nespravedlivý a neobjektivní

Ano, považuji ho za naprosto spravedlivý a objektivní

Považujete současný systém hodnocení Vašeho pracovního výkonu za srozumitelný?
Rozumíte kritériím, která nejvíce zohledňuje?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ne, považuji jej za
naprosto
nesrozumitelný a
nerozumím kritériím,
která nejvíce
zohledňuje

Ano, považuji jej za
zcela srozumitelný
a rozumím
kritériím, která
nejvíce zohledňuje

Považujete zpětnou vazbu, kterou dostáváte v reakci na Vaše pracovní výkony, od
vedoucích zaměstnanců za zcela dostatečnou?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ne, zpětnou vazbu od
vedoucích
zaměstnanců
považuji za naprosto
nedostatečnou

Ano, zpětnou vazbu
od vedoucích
zaměstnanců
považuji za zcela
dostatečnou

Jak moc jste si vědom(a) své budoucnosti, perspektivnosti a celkového výhledu v
organizaci? Jste si zcela vědom(a) svých kariérních možností z hlediska budoucích
posunů v organizaci a možností kariérního rozvoje?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ne, absolutně nevím,
jaké mám v
organizaci další
kariérní možnosti
rozvoje a nevím, co
pro další rozvoj dále
udělat

Ano, jsem si zcela
vědom svých
kariérních možností
ve firmě a toho, co
je nutné pro další
kariérní posuny
udělat

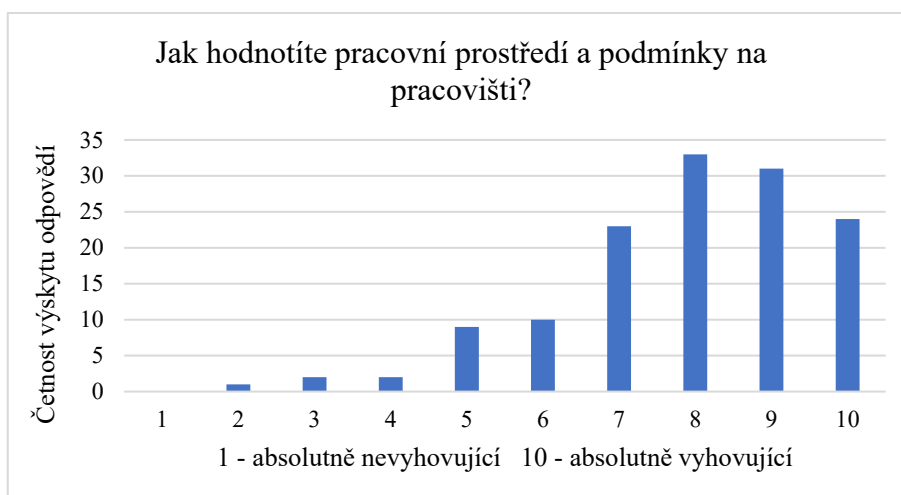
Pokud byste mohl(a) ve firmě změnit jednu, či více věcí k lepšímu, co by to podle Vás
bylo? Pokud Vás žádná inovace nenapadá, uveďte, že nic.

Příloha 2 - Motivovanost zaměstnanců



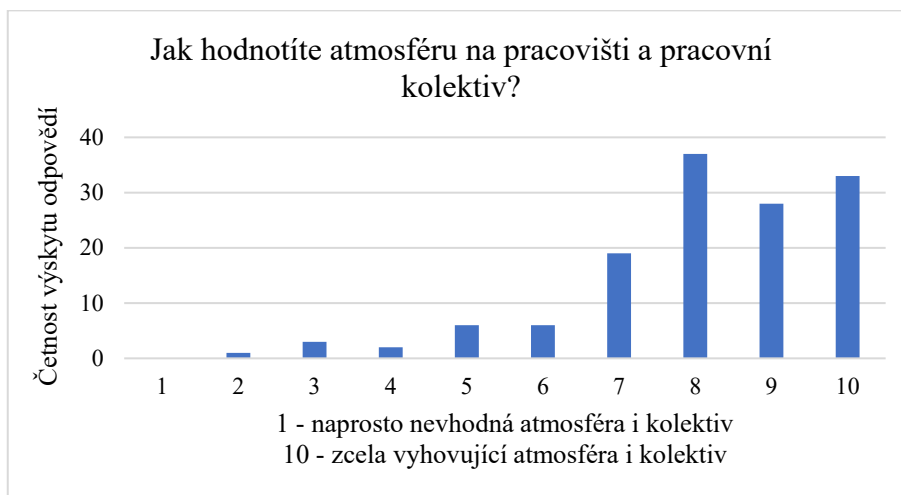
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 3 - Pracovní prostředí



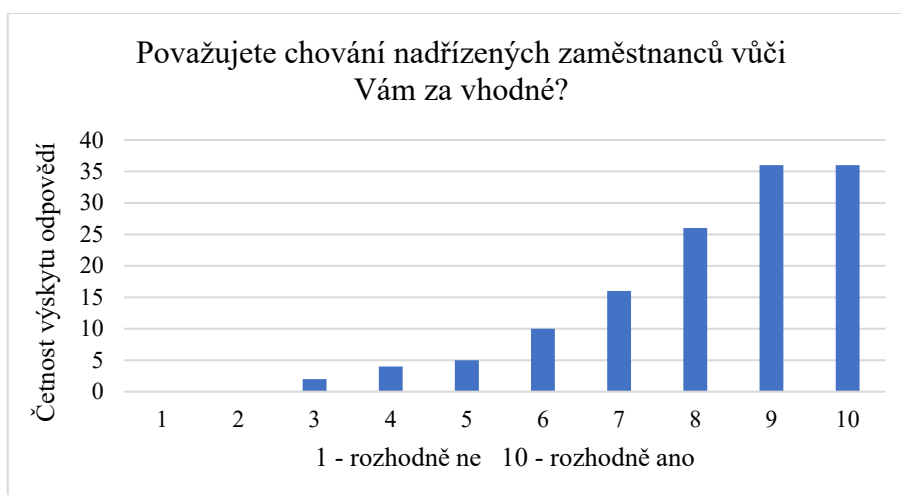
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 4 - Atmosféra na pracovišti a kolektiv



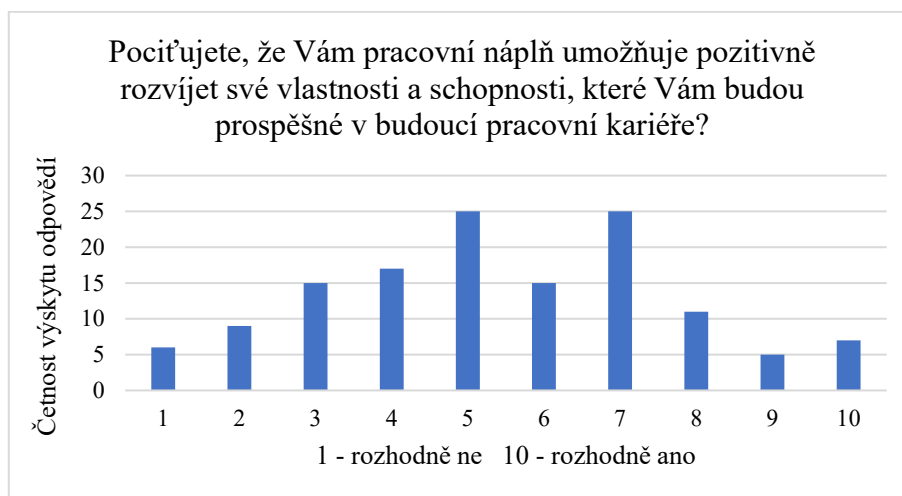
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 5 - Chování nadřízených zaměstnanců



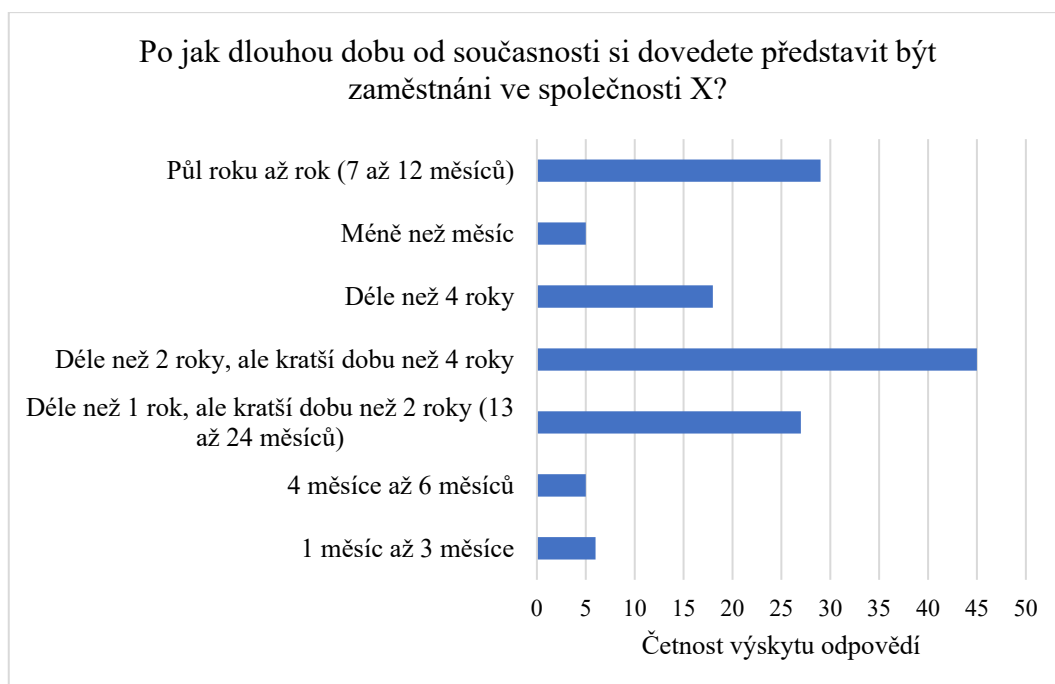
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 6 - Rozvoj vlastností a schopností



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 7 - Představa délky zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

Příloha 8 - Výpočet Mann-Whitney U Testu

Nulová hypotéza pro celkový počet bodu získaných z testu stanovuje, že:

H_0 : Mezi celkovým bodovým ziskem z testu mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let nepanuje statisticky významný rozdíl.

1. krok

Sestavení celkového pořadí jednotlivých bodových hodnot.

Pohlaví	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž
Body celkem	9	10	10	12	13	14	15	15	16	16	16	17	17	20	24	25	26	26	28	28
Celkové pořadí	1.	2.	4.	5.	6.	7.	8.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	18.	23.	26.	31.	32.	39.	40.

Pohlaví	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Body celkem	10	15	19	20	21	21	23	23	25	25	26	26	26	26	27	27	27	28	28	28
Celkové pořadí	3.	9.	16.	17.	19.	20.	21.	22.	24.	25.	27.	28.	29.	30.	33.	34.	35.	36.	37.	38.

2. krok

Vypočtení součtů celkového pořadí pro jednotlivé skupiny

$$\sum R_1 = 1 + 2 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 10 + 11 + 12 + 13 + 14 + 15 + 18 + 23 + 26 + 31 + 32 + 39 + 40 = 317$$

$$\sum R_2 = 3 + 9 + 16 + 17 + 19 + 20 + 21 + 22 + 24 + 25 + 27 + 28 + 29 + 30 + 33 + 34 + 35 + 36 + 37 + 38 = 503$$

3. krok

Výpočet testovací statistiky U_1 a U_2 dle vzorců 2 a 3. Přičemž platí: $n_1=20$ a $n_2=20$

$$U_1 = n_1 \times n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - \sum R_1 \quad (2)$$

$$U_2 = n_1 \times n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - \sum R_2 \quad (3)$$

$$U_1 = 20 * 20 + \frac{20(20 + 1)}{2} - 317 = 293$$

$$U_2 = 20 * 20 + \frac{20(20 + 1)}{2} - 503 = 107$$

4. krok

Výběr menší hodnoty z vypočtené testovací statistiky U , což je v tomto případě U_2 a její porovnání s tabulkou kritických hodnot pro Mann-Whitney U Test, kdy pro $n_1 = 20$ a $n_2 = 20$ je $\alpha_{0,05} = 127$ a $\alpha_{0,01} = 105$ (UMass Boston OpenCourseWare, 2009).

Závěr: Protože platí $U_2 < \alpha_{0,05}$, jelikož $107 < 127$, tak je H_0 zamítnuta. Z toho vyplývá, že mezi celkovým bodovým ziskem z testu mezi muži a ženami ve věku 18 až 25 let panuje statisticky významný rozdíl. Zároveň však platí $U_2 > \alpha_{0,01}$, neboť $107 > 105$. To znamená, že se nejedná o vysoce významný statistický rozdíl.

Příloha 9 - Hodnocení pracovníka úrovně I plnič

1. Kritérium: Řádná docházka

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje perfektní docházku

Význam: Včasný příchod, kdy zaměstnanec nepřijde dříve než 5 minut před začátkem směny a zároveň nepřijde později než 5 minut po plánovaném začátku úseku.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje vynikající docházku

Význam: Pozdní příchod, kdy zpoždění je ohlášeno dle platných pravidel. Zpoždění je v intervalu 5 až 15 minut. Důvod zpoždění může být jakýkoliv. Rovněž to je příchod, kdy zaměstnanec přijde na směnu dříve o více než 5 minut oproti plánovanému začátku. Ve výjimečných případech to může být i zpoždění ohlášené dle platných pravidel v intervalu 15 minut a více, pokud se jedná o záležitost, kterou zaměstnanec nemohl ovlivnit např. zpoždění vlaku o více než 30 minut, výluka metra apod.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje chvályhodnou docházku

Význam: Pozdní příchod neohlášený dle pravidel v intervalu 5-15 minut nebo pozdní příchod ohlášený dle platných pravidel v intervalu 15 až 30 minut, kdy důvodem je pochybení zaměstnance.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje slušnou docházku

Význam: Pozdní příchod neohlášený v intervalu 15 a více minut nebo ohlášené zpoždění dle platných pravidel o 30 a více minut, kdy důvodem je pochybení zaměstnance.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje slabou docházku

Význam: Neomluvená absence na směně.

2. Kritérium: Přístup k práci

Stupeň hodnocení: Prokazuje perfektní přístup k práci

Význam: Z hlediska přístupu mu nelze nic vytknout. Nevěnuje se žádným mimopracovním záležitostem jako např. mobilnímu telefonu, či mimopracovním streamům, a to po celou dobu směny.

Stupeň hodnocení: Prokazuje vynikající přístup k práci

Význam: Po naprostou většinu směny mu nelze nic vytknout. Maximálně v jednom případě nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům nebo mimopracovnímu streamu. Po upozornění vedoucího od činnosti ihned upustí.

Stupeň hodnocení: Prokazuje chvályhodný přístup k práci

Význam: Po většinu směny mu nelze nic vytknout. Ve dvou až třech případech nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům nebo mimopracovnímu streamu. Po upozornění od činnosti upustí, bez recidivního chování.

Stupeň hodnocení: Prokazuje slušný přístup k práci

Význam: Má kolísavou pozornost k práci. Ve čtyřech až pěti případech nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům, mimopracovnímu streamu, mobilnímu telefonu nebo sázení na online portálech. Po upozornění od činnosti upustí, ale s tendencí se k ní navrátit.

Stupeň hodnocení: Prokazuje slabý přístup k práci

Význam: O práci nejeví žádný nebo pouze malý zájem. Opakovaně přes upozornění nadřizovaných manipuluje s mobilním telefonem. Věnuje se mimopracovním záležitostem např. školním úkolům nebo sázení na online portálech. Na pracovní ploše počítače má mimopracovní streamy i přes upozornění vedoucích zaměstnanců.

3. Kritérium: Komunikace

Stupeň hodnocení: Projevuje perfektní komunikaci

Význam: Hlásí vše potřebné. Oznamuje okamžitě problémové situace např. výpadky dat, korekce ve skóre, vlastní pochybení, chyby systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak vše nejprve oznámí a teprve po povolení od vedoucího zaměstnance opouští pracovní místo.

Stupeň hodnocení: Projevuje vynikající komunikaci

Význam: Hlásí naprostou většinu potřebných informací. Stane se mu maximálně 1x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak vše nejprve oznámí a teprve po povolení od vedoucího zaměstnance opouští pracovní místo.

Stupeň hodnocení: Projevuje chvályhodnou komunikaci

Význam: Hlásí většinu potřebných informací. Stane se mu maximálně 3x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak sice vše nejprve oznámí, ale místo opouští, aniž by si ověřil, že jej vedoucí zaměstnanec slyšel nebo si jinak zajistil, aby mu pracovní porci pohlídala nějaká jiná osoba.

Stupeň hodnocení: Projevuje slušnou komunikaci

Význam: Hlásí část potřebných informací, a to s prodlením. Stane se mu maximálně 6x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak minimálně jednou opouští pracoviště bez oznámení vedoucímu zaměstnanci. Případně svůj odchod opakovaně pouze oznamuje, ale nečeká na potvrzení od vedoucího zaměstnance, aby mu pracovní porci pohlídala nějaká jiná osoba.

Stupeň hodnocení: Projevuje slabou komunikaci

Význam: Vůbec nekomunikuje. Nehlásí žádné problémové situace např. výpadky dat, korekce ve skóre, vlastní pochybení, chyby systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak bez oznámení opakovaně opouští pracovní místo.

4. Kritérium: Dovednosti

Stupeň hodnocení: Uplatňuje perfektní dovednosti

Význam: Má perfektní pracovní dovednosti a znalosti všech činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, ale i pokročilých sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby. Rovněž rozumí atypickým záležitostem jako je obsluha motosportů a zimních sportů. Má takovou úroveň znalostí, že je schopen vysvětlit i pokročilé činnosti méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje vynikající dovednosti

Význam: Má vynikající pracovní dovednosti a znalosti většiny činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, ale i pokročilých sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby. U atypických činností jako je obsluha motosportů a zimních sportů nebo u pokročilejších činností může mít drobné neznalosti. Má takovou úroveň znalostí, že je schopen základní činnosti vysvětlit méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje chvályhodné dovednosti

Význam: Má chvályhodné dovednosti a znalosti činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis. U pokročilejších sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby, má potíže se složitějšími úkony jako jsou např. nastavení cutu, či odstoupení účastníka u golfu, nebo nastavení max overs, či korekce řádků odehraného míče u kriketu. U atypických činností jako je obsluha motosportů a zimních sportů má některé neznalosti.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje slušné dovednosti

Význam: Má základní pracovní dovednosti a znalosti činností. Zná alespoň základní principy obsluhy hlavních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, avšak není v nich zcela bezchybný,

Pokročilejší sporty jako jsou např. golf, kriket, americký fotbal, rugby, mu dělají značné potíže a není schopen jejich samostatné obsluhy. Rovněž u atypických záležitostí jako je obsluha motosportů a zimních sportů není schopen plné samostatnosti. Nemá takovou úroveň znalostí, aby byl schopen vysvětlit alespoň základní činnosti méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje slabé dovednosti

Význam: Má slabé pracovní dovednosti a slabou znalost většiny činností. Nezná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis. Významné potíže mu dělají i pokročilé sporty jako např. golf, kriket, americký fotbal a rugby, a i atypické záležitosti jako je obsluha motosportů a zimních sportů. Má problém samostatně vykonávat zadanou pracovní činnost.

5. Kritérium: Výsledky práce

Stupeň hodnocení: Dosahuje perfektních výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou perfektní. Nenastala žádná situace, kde by zaměstnanec sám pochybil. Naopak proaktivním způsobem se mu podařilo některé chyby eliminovat. Všechny potíže, které během výkonu práce nastaly nebyly způsobeny jím a s jejich výskytem nemohl udělat vůbec nic.

Stupeň hodnocení: Dosahuje vynikajících výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou vynikající. Nenastal žádný incident, kdy by se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Dopustil se maximálně dvou menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje chvályhodných výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou chvályhodné, avšak nastaly jeden až dva incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Případně se dopustil maximálně čtyř menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje slušných výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou slušné, ale nastaly tři až čtyři incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Případně se dopustil více než čtyř menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje slabých výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou slabé. Nastaly více než čtyři incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky.

6. Kritérium: Schopnost sebereflexe

Stupeň hodnocení: Předvádí perfektní schopnost sebereflexe

Význam: Zaměstnanec má perfektní schopnost sebereflexe. Při zjištění chyby nebo jakéhokoliv nedostatku si je vždy vědom svého podílu na situaci. Je ochoten naslouchat vysvětlení chyby a okamžitě se z ní poučit, díky čemuž chyby neopakuje. Nemá žádný problém na svou chybu upozornit.

Stupeň hodnocení: Předvádí vynikající schopnost sebereflexe

Význam: Zaměstnanec má vynikající schopnost sebereflexe. Při zjištění chyby nebo jakéhokoliv nedostatku si je vždy vědom svého podílu na situaci. Ochotně naslouchá

vysvětlení chyby a okamžitě se z ní poučí, díky čemuž chyby neopakuje. Má problém na své chyby samostatně upozornit a výjimečně se je může pokusit zatajit.

Stupeň hodnocení: Předvádí chvályhodnou schopnost sebereflexe

Význam: Zaměstnanec má chvályhodnou schopnost sebereflexe. Při zjištění chyby nebo jakéhokoliv nedostatku si je většinou vědom svého podílu na situaci. Vysvětlení chyby naslouchá, ale zaujímá trochu laxní postoj. Z chyb se dokáže poučit a neopakuje je. Má problém na své chyby samostatně upozornit a občas se je může pokusit zatajit.

Stupeň hodnocení: Předvádí slušnou schopnost sebereflexe

Význam: Zaměstnanec má slušnou schopnost sebereflexe. Při zjištění chyby nebo jakéhokoliv nedostatku si je většinou vědom svého podílu na situaci. Vysvětlení chyby však naslouchá neochotně a zaujímá laxní postoj. Z chyb má problém se poučit a kvůli tomu je někdy opakuje. Problematické situace se snaží většinou utajit.

Stupeň hodnocení: Předvádí slabou schopnost sebereflexe

Význam: Zaměstnanec má slabou schopnost sebereflexe a téměř nikdy není ochoten přijmout svou chybu nebo podíl na problematické situaci. Vysvětlení chyby naslouchá neochotně a zaujímá laxní postoj. Místo uznání chyby hledá zaměstnanec za každou cenu výmluvu a důvod, proč je v situaci nevinně, a to navzdory faktům např. údaje z logu. Z chyb se neumí poučit a opakuje je. Problematické situace se snaží utajit.

Příloha 10 - Hodnocení pracovníka úrovně 2 směnař

1. Kritérium: Řádná docházka

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje perfektní docházku

Význam: Včasný příchod, kdy zaměstnanec nepřijde dříve než 5 minut před začátkem směny a zároveň nepřijde později než 5 minut po plánovaném začátku úseku.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje vynikající docházku

Význam: Pozdní příchod, kdy zpoždění je ohlášeno dle platných pravidel. Zpoždění je v intervalu 5 až 15 minut. Důvod zpoždění může být jakýkoliv. Rovněž to je příchod, kdy zaměstnanec přijde na směnu dříve o více než 5 minut oproti plánovanému začátku. Ve výjimečných případech to může být i zpoždění ohlášené dle platných pravidel v intervalu 15 minut a více, pokud se jedná o záležitost, kterou zaměstnanec nemohl ovlivnit např. zpoždění vlaku o více než 30 minut, výluka metra apod.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje chvályhodnou docházku

Význam: Pozdní příchod neohlášený dle pravidel v intervalu 5-15 minut nebo pozdní příchod ohlášený dle platných pravidel v intervalu 15 až 30 minut, kdy důvodem je pochybení zaměstnance.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje slušnou docházku

Význam: Pozdní příchod neohlášený v intervalu 15 a více minut nebo ohlášené zpoždění dle platných pravidel o 30 a více minut, kdy důvodem je pochybení zaměstnance.

Stupeň hodnocení: Uskutečňuje slabou docházku

Význam: Neomluvená absence na směně.

2. Kritérium: Přístup k práci

Stupeň hodnocení: Prokazuje perfektní přístup k práci

Význam: Z hlediska přístupu mu nelze nic vytknout. Nevěnuje se žádným mimopracovním záležitostem jako např. mobilnímu telefonu, či mimopracovním streamům, a to po celou dobu směny.

Stupeň hodnocení: Prokazuje vynikající přístup k práci

Význam: Po naprostou většinu směny mu nelze nic vytknout. Maximálně v jednom případě nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům nebo mimopracovnímu streamu. Po upozornění vedoucího od činnosti ihned upustí.

Stupeň hodnocení: Prokazuje chvályhodný přístup k práci

Význam: Po většinu směny mu nelze nic vytknout. Ve dvou až třech případech nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům nebo mimopracovnímu streamu. Po upozornění od činnosti upustí, bez recidivního chování.

Stupeň hodnocení: Prokazuje slušný přístup k práci

Význam: Má kolísavou pozornost k práci. Ve čtyřech až pěti případech nastane situace, kdy se věnuje nějaké mimopracovní záležitosti např. školním úkolům, mimopracovnímu streamu, mobilnímu telefonu nebo sázení na online portálech. Po upozornění od činnosti upustí, ale s tendencí se k ní navrátit.

Stupeň hodnocení: Prokazuje slabý přístup k práci

Význam: O práci nejeví žádný nebo pouze malý zájem. Opakovaně přes upozornění nadřizených manipuluje s mobilním telefonem. Věnuje se mimopracovním záležitostem např. školním úkolům nebo sázení na online portálech. Na pracovní ploše počítače má mimopracovní streamy i přes upozornění vedoucích zaměstnanců.

3. Kritérium: Komunikace

Stupeň hodnocení: Projevuje perfektní komunikaci

Význam: Hlásí vše potřebné. Oznamuje okamžitě problémové situace např. výpadky dat, korekce ve skóre, vlastní pochybení, chyby systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak vše nejprve oznámí a teprve po povolení od vedoucího zaměstnance opouští pracovní místo.

Stupeň hodnocení: Projevuje vynikající komunikaci

Význam: Hlásí naprostou většinu potřebných informací. Stane se mu maximálně 1x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak vše nejprve oznámí a teprve po povolení od vedoucího zaměstnance opouští pracovní místo.

Stupeň hodnocení: Projevuje chvályhodnou komunikaci

Význam: Hlásí většinu potřebných informací. Stane se mu maximálně 3x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak sice vše nejprve oznámí, ale místo opouští, aniž by si ověřil, že jej vedoucí zaměstnanec slyšel nebo si jinak zajistil, aby mu pracovní porci pohlídala nějaká jiná osoba.

Stupeň hodnocení: Projevuje slušnou komunikaci

Význam: Hlásí část potřebných informací, a to s prodlením. Stane se mu maximálně 6x za směnu, že by zapomněl nějakou zásadní informaci oznámit, což se týká situací jako např. výpadků dat, korekcí ve skóre, vlastních pochybení, chyb systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak minimálně jednou opouští pracoviště bez oznámení vedoucímu zaměstnanci. Případně svůj odchod opakovaně pouze oznamuje, ale nečeká na potvrzení od vedoucího zaměstnance, aby mu pracovní porci pohlídala nějaká jiná osoba.

Stupeň hodnocení: Projevuje slabou komunikaci

Význam: Vůbec nekomunikuje. Nehlásí žádné problémové situace např. výpadky dat, korekce ve skóre, vlastní pochybení, chyby systému. V případě, že potřebuje pauzu, tak bez oznámení opakovaně opouští pracovní místo.

4. Kritérium: Dovednosti

Stupeň hodnocení: Uplatňuje perfektní dovednosti

Význam: Má perfektní pracovní dovednosti a znalosti všech činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, ale i pokročilých sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby. Rovněž rozumí atypickým záležitostem jako je obsluha motosportů a zimní sportů. Má takovou úroveň znalostí, že je schopen vysvětlit i pokročilé činnosti méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje vynikající dovednosti

Význam: Má vynikající pracovní dovednosti a znalosti většiny činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, ale i pokročilých sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby. U atypických činností jako je obsluha motosportů a zimních sportů nebo u pokročilejších činností může mít drobné neznalosti. Má takovou úroveň znalostí, že je schopen základní činnosti vysvětlit méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje chvályhodné dovednosti

Význam: Má chvályhodné dovednosti a znalosti činností. Zná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis. U pokročilejších sportů jako např. golf, kriket, americký fotbal, rugby, má potíže se složitějšími úkony jako jsou např. nastavení cutu, či odstoupení účastníka u golfu, nebo nastavení max overs, či korekce rádků odehraného míče u kriketu. U atypických činností jako je obsluha motosportů a zimních sportů má některé neznalosti.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje slušné dovednosti

Význam: Má základní pracovní dovednosti a znalosti činností. Zná alespoň základní principy obsluhy hlavních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis, avšak není v nich zcela bezchybný, Pokročilejší sporty jako jsou např. golf, kriket, americký fotbal, rugby, mu dělají značné potíže a není schopen jejich samostatné obsluhy. Rovněž u atypických záležitostí jako je obsluha motosportů a zimních sportů není schopen plně samostatnosti. Nemá takovou úroveň znalostí, aby byl schopen vysvětlit alespoň základní činnosti méně zkušeným jedincům.

Stupeň hodnocení: Uplatňuje slabé dovednosti

Význam: Má slabé pracovní dovednosti a slabou znalost většiny činností. Nezná principy obsluhy základních sportů jako jsou fotbal, hokej, tenis. Významné potíže mu dělají i pokročilé sporty jako např. golf, kriket, americký fotbal a rugby, a i atypické záležitosti jako je obsluha motosportů a zimních sportů. Má problém samostatně vykonávat zadanou pracovní činnost.

5. Kritérium: Výsledky práce

Stupeň hodnocení: Dosahuje perfektních výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou perfektní. Nenastala žádná situace, kde by zaměstnanec sám pochybil. Naopak proaktivním způsobem se mu podařilo některé chyby eliminovat. Všechny potíže, které během výkonu práce nastaly nebyly způsobeny jím a s jejich výskytem nemohl udělat vůbec nic.

Stupeň hodnocení: Dosahuje vynikajících výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou vynikající. Nenastal žádný incident, kdy by se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Dopustil se maximálně dvou menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje chvályhodných výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou chvályhodné, avšak nastaly jeden až dva incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Případně se dopustil maximálně čtyř menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje slušných výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou slušné, ale nastaly tři až čtyři incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky. Případně se dopustil více než čtyř menších nedostatků jako jsou např. pozdě zapsaná asistence u gólu, nenakliknutá/nezapsaná žlutá karta, nebo např. neměl nastavený los u kriketu, či časově nestíhal kontrolu statistik/výsledků, která byla v dané porci zvládnutelná.

Stupeň hodnocení: Dosahuje slabých výsledků práce

Význam: Výsledky práce jsou slabé. Nastaly více než čtyři incidenty, kdy se zaměstnanec dopustil větší chyby jako např. špatně nakliknuté branky, či špatného postupu při stažení branky.

6. Kritérium: Sebehodnocení

Stupeň hodnocení: Považuji svůj výkon za perfektní

Význam: Svůj výkon považuji za perfektní. Pracovní náplň nebylo možné lépe zvládnout. Nenastala žádná situace, která by z mé strany byla řešena chybně. Některým chybám se mi navíc podařilo předejít. S vyskytnutými potížemi jsem nemohl nic udělat.

Stupeň hodnocení: Považuji svůj výkon za vynikající

Význam: Svůj výkon považuji za vynikající. Pracovní náplň nebylo téměř možné zvládnout lépe. Nenastala žádná významná situace, která by z mé strany byla řešena chybně. Maximálně se vyskytly dvě menší situace, kde jsem si mohl počínat lépe, ale v dané porci se jednalo o zanedbatelnou záležitost.

Stupeň hodnocení: Považuji svůj výkon za chvályhodný

Význam: Svůj výkon považuji za chvályhodný. Celkovou pracovní náplň se mi podařilo zvládnout velmi dobře, ale objevila se jedna až dvě významnější situace, kdy jsem si mohl počínat lépe nebo nastaly až 4 menší situací, které šlo vyřešit lépe.

Stupeň hodnocení: Považuji svůj výkon za slušný

Význam: Svůj výkon považuji za slušný. Celková pracovní náplň se mi podařila zvládnout, ale objevily se tři až čtyři významnější situace, kdy jsem si mohl počínat lépe nebo nastaly více než čtyři menší situace, které šlo zvládnout lépe.

Stupeň hodnocení: Považuji svůj výkon za slabý

Význam: Svůj výkon považuji za slabý. Celková pracovní náplň se mi nepodařila zvládnout, jelikož jsem se dopustil více než čtyř významných chyb. Myslím si, že porci šlo zvládnout o poznání lépe, než se mi dnes povedlo.