

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**System hodnocení a odměňování pracovníků**

**Filip Fortelný**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Fortelný

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**System hodnocení a odměňování pracovníků**

Název anglicky

**Employee Evaluation and Remuneration System**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném podnikatelském subjektu.

Cílem praktické části je zhodnotit oblast hodnocení a odměňování pracovníků ve vybraném podniku včetně navržení zlepšujících opatření.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, odměňování pracovníků

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém hodnocení a odměňování 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 27.03.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a ochotu, kterou mi při zpracování této práce věnovala. Dále bych rád poděkoval své manželce za nekonečnou trpělivost a podporu a všem ostatním co mě podporovali.

# System hodnocení a odměňování pracovníků

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování pracovníků. Cílem práce je charakterizovat problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, se zřetelem ke způsobu využívání těchto procesů řízení lidských zdrojů v praxi. V rámci teoretických východisek je přiblížena problematika řízení lidských zdrojů, zejména procesy hodnocení a odměňování pracovníků. Uvedeny jsou metody hodnocení pracovníků, popsány jsou hmotné a nehmotné odměny, užívané v rámci řízení lidských zdrojů. Ve čtvrté kapitole je popsán vlastní výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak probíhají procesy hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané firmě. Dílčím cílem byla navrhnout doporučení týkající se změn v koncepci hodnocení a odměňování ve vybrané firmě. Výzkum byl koncipován jako smíšený. Proveden byl ve firmě PREdi, na vzorku 132 pracovníků a dále se jej zúčastnili dva pracovníky z oddělení Řízení lidských zdrojů. Ve firmě je využíván kompetenční model hodnocení, jsou jasně definovány způsoby odměňování. Zkoumána byla mimo jiné i obeznámenost respondentů s těmito zásadami. Metodami sběru dat byl dotazník a polostrukturovaný rozhovor. Formulovány byly tři hypotézy, k jejichž ověření byl zvolen chí-kvadrát. Součástí práce je doporučení pro praxi.

**Klíčová slova:** hodnocení pracovníků, manažer, metody hodnocení, mzda, odměňování, PREdi, rozvoj pracovníků, řízení lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků, zaměstnanecké výhody.

# Employee Evaluation and Remuneration System

## Abstract

The diploma thesis deals with the issue of evaluation and remuneration of employees. The aim of the work is to characterize the issue of evaluation and remuneration of employees, with regard to the way of using these processes of human resources management in practice. Within the theoretical background, the issue of human resources management is approached, especially the processes of evaluation and remuneration of employees. Methods of employee evaluation are presented, tangible and intangible rewards used in human resources management are described. The fourth chapter describes the research, the aim of which was to find out how the processes of evaluation and remuneration of employees in a selected company take place. The partial goal was to propose recommendations regarding changes in the concept of evaluation and remuneration in the selected company. The research was conceived as mixed. It was carried out in the company PREdi, on a sample of 132 employees and was also attended by two employees from the Human Resources Management Department. The company uses a competency model of evaluation, the methods of remuneration are clearly defined. Among other things, the respondents' familiarity with these principles was examined. The data collection methods were a questionnaire and a semi-structured interview. Three hypotheses were formulated, for which a chi-square was chosen. Part of the work is a recommendation for practice.

**Keywords:** employee evaluation, employee benefits employee development, employee education, evaluation, human resources management, manager, PREdi, remuneration, salary.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>12</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.2 Současné pojetí řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	18
3.2 Hodnocení pracovníků .....	23
3.2.1 Základní vymezení hodnocení pracovníků.....	24
3.2.2 Úkoly spojené s hodnocením pracovníků.....	27
3.2.3 Metody hodnocení pracovníků .....	31
3.3 Odměňování pracovníků .....	38
3.3.1 Význam odměňování pracovníků pro firmu.....	39
3.3.2 Hmotné odměňování .....	40
3.3.3 Nehmotné odměňování.....	46
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>51</b>
4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy .....	51
4.2 Metodika výzkumu.....	52
4.3 Charakteristika společnosti a výzkumného souboru .....	54
<b>5 Výsledky a diskuse</b> .....	<b>59</b>
5.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	59
5.1.1 Ověření hypotéz.....	82
5.2 Výsledky analýzy rozhovoru.....	84
5.3 Diskuse .....	89
5.4 Doporučení pro praxi .....	92
<b>6 Závěr</b> .....	<b>94</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>95</b>
<b>8 Přílohy</b> .....	<b>99</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	18
Obrázek 2 Systém hodnocení pracovníků .....	24
Obrázek 3 Funkce hodnocení pracovníků .....	26
Obrázek 4 Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení .....	32
Obrázek 5 Pojetí celkové odměny .....	38
Obrázek 6 Nejčastěji užívané benefity v českých firmách .....	45
Obrázek 7 Struktura společnosti PREDi.....	55
Obrázek 8 Věk respondentů.....	56
Obrázek 9 Délka působení respondentů ve firmě.....	57
Obrázek 10 Pracovní náplň respondentů .....	58
Obrázek 11 Obeznamenost s koncepcí systému hodnocení .....	61
Obrázek 12 Příprava respondentů na systém hodnocení .....	62
Obrázek 13 Znalost kritérií hodnocení .....	62
Obrázek 14 Způsob hodnocení .....	64
Obrázek 15 Označení systému hodnocení za spravedlivý.....	65
Obrázek 16 Označení systému hodnocení za transparentní.....	66
Obrázek 17 Vliv systému hodnocení na pracovní výkon .....	67
Obrázek 18 Vliv hodnocení na odměňování.....	68
Obrázek 19 Vliv systému hodnocení na rozvoj a vzdělávání respondentů .....	69
Obrázek 20 Spokojenost s výší mzdy .....	73
Obrázek 21 Hodnocení možnosti volit si zaměstnanecké výhody .....	78
Obrázek 22 Preference druhu odměny.....	78
Obrázek 23 Hodnocení systému odměňování jako motivujícího .....	79
Obrázek 24 Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě.....	81

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Způsob hodnocení respondentů .....	59
Tabulka 2 Kdo hodnotí respondenty.....	60
Tabulka 3 Znalost obsahu kritérií hodnocení .....	63
Tabulka 4 Způsob získávání zpětné vazby v rámci hodnocení od respondentů.....	70
Tabulka 5 Přání změn v systému hodnocení .....	71
Tabulka 6 Jak se respondenti seznamují se systémem zaměstnaneckých výhod .....	73
Tabulka 7 Čerpání zaměstnaneckých výhod .....	74
Tabulka 8 Preferované zaměstnanecké výhody respondenty .....	76
Tabulka 9 Nejméně důležité zaměstnanecké výhody pro respondenty .....	77
Tabulka 10 Způsob oceňování, chválení .....	80
Tabulka 11 Ověření hypotézy H1 .....	82
Tabulka 12 Ověření hypotézy H2 .....	83
Tabulka 13 Ověření hypotézy H3 .....	84

# 1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů se neustále rozvíjí a nové poznatky jsou uváděny v praxi. V současné době je zřejmé, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co firma má. Je zapotřebí získávat kvalitní a loajální, angažované pracovníky. Nicméně dalším krokem musí být péče o ně. V tomto ohledu jsou velmi důležité procesy hodnocení a odměňování pracovníků, které umožňují posilovat vazbu pracovníků na firmu, zvyšovat jejich spokojenosti, snižovat riziko odchodu z firmy.

Ze zájmu o dané téma, ale též pro jeho stále značnou aktuálnost, je v předkládané diplomové práci věnována pozornost problematice hodnocení a odměňování pracovníků. Cílem práce je charakterizovat problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, se zřetelem ke způsobu využívání těchto procesů řízení lidských zdrojů v praxi.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, které jsou zastoupeny kapitolou třetí a čtvrtou. V kapitole druhé je nejprve stručně charakterizována koncepce práce. Uveden je cíl práce, cíl výzkumu, zvolená metodika. Kapitola třetí je věnována teoretickým východiskům. Pozornost je věnována problematice řízení lidských zdrojů, zejména současným koncepcím a úkolům řízení lidských zdrojů. Detailněji je pojednáno o procesech hodnocení a odměňování pracovníků. Uveden je význam těchto procesů pro firemní praxi i jejich postavení v řízení lidských zdrojů. Popsány jsou vybrané metody hodnocení pracovníků, formy odměňování.

V kapitole čtvrté je detailněji popsán provedený smíšený výzkum, který byl realizován ve firmě PREDi, a to na vzorku 132 pracovníků, kterým byl administrován dotazník vlastní konstrukce. Kvantitativní výzkumný design byl doplněn o vedení polostrukturovaných rozhovorů s dvěma pracovníky oddělení Řízení lidských zdrojů. Formulovány byly čtyři výzkumné otázky a tři hypotézy, k jejichž ověření byl zvolen chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

Výsledky jsou prezentovány v kapitole páté, a to formou grafů, tabulek. V diskusi jsou zjištěné výsledky shrnuty k výzkumným otázkám a teoretickým východiskům. Identifikované nedostatky stávajícího systému hodnocení a odměňování ve firmě PREDi jsou reflektovány v rámci doporučení pro praxi.

Hlavní výsledky jsou shrnuty v závěru práce, který obsahuje též uvedení limitů výzkumu a jeho přínosu pro oblast řízení lidských zdrojů, zejména pro firmu PREDi, v níž výzkum probíhal.

## **2 Cíl práce a metodika**

Následující kapitola podává přehled o koncepci práce. Uveden je cíl práce, cíl výzkumu a metodika práce.

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je charakterizovat problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, se zřetelem ke způsobu využívání těchto procesů řízení lidských zdrojů v praxi.

Naplnění tohoto cíle je spojeno s podáním teoretických východisek ve třetí kapitole práce. Pojednáno je o problematice řízení lidských zdrojů, zejména o procesech hodnocení a odměňování pracovníků. V závěru třetí kapitoly je popsána koncepce realizovaného výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jak probíhají procesy hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané firmě. Dílčím cílem byla navrhnout doporučení týkající se změn v koncepci hodnocení a odměňování ve vybrané firmě.

### **2.2 Metodika**

Metodika práce obnáší v souvislosti s podáním teoretických východisek literární rešerši, umožňující získat aktuální poznatky o zkoumané problematice, vycházející z dostupných českých a zahraničních zdrojů, včetně výzkumů na toto téma.

V návaznosti na takto získané poznatky byla formulována koncepce vlastního výzkumu. Zvolen byl smíšený výzkumný design. Kvantitativní část výzkumu byla zastoupena dotazníkovým šetřením, kvalitativní část představoval rozhovor s vedoucím pracovníkem řízení lidských zdrojů. Dotazník vlastní konstrukce vycházel jak z výzkumných otázek, tak i z teoretických východisek, před jeho administrací byl proveden předvýzkum. K analýze dat byla zvolena popisná statistika a metoda vytváření trsů, k ověření hypotéz chí-kvadrát. Metodika výzkumu je detailněji popsána v kapitole 4.2.

Diskuse shrnuje zjištěné výsledky, které jsou vztaženy k teoretickým východiskům a výzkumným otázkám. Součástí práce je i doporučení pro praxi, které je praktickým výstupem realizovaného výzkumu a které může být využito firmou, v níž výzkum probíhal, ke zlepšení procesů hodnocení a odměňování pracovníků.

## 3 Teoretická východiska

V rámci teoretických východisek je nejprve pojednáno o oblasti řízení lidských zdrojů, současných trendech v řízení lidských zdrojů a oblastech, které se k řízení lidských zdrojů řadí. Ve druhé podkapitole je již detailněji představena problematika hodnocení pracovníků, se zřetelem k nejčastěji užívaným metodám hodnocení. V závěru teoretických východisek je věnována pozornost odměňování pracovníků. Poukázáno je na význam odměňování pracovníků a zmíněny jsou možnosti hmotných a nehmotných odměn ve firemní praxi.

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

První podkapitola stručně představuje problematiku řízení lidských zdrojů. Podány jsou vybrané definice řízení lidských zdrojů a nastíněn je též historický vývoj řízení lidských zdrojů do současné podoby. V závěru kapitoly jsou uvedeny hlavní úkoly, které se s řízením lidských zdrojů pojí.

#### 3.1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 45) zahrnují pod řízení lidských zdrojů vše, „*co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.*“ Tato definice je poměrně široká a mnoho nenapovídá o tom, za jakým účelem je zapotřebí řídit lidské zdroje. Za vhodnější tak lze považovat vymezení Šikýře (2014, s. 10), dle kterého „*úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů je tedy významné pro chod firmy, její prosperitu, konkurenceschopnost, ale i zdravé prostředí ve firmě. Termín lidské zdroje označuje podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 40) jedince v pracovním procesu, tedy zaměstnance nebo též pracovníky. Ti jsou chápáni jako nositelé lidského kapitálu, přičemž lidským kapitálem se rozumí souhrn různých dovedností, znalostí, návyků, zkušeností, kompetencí apod., kterým lidé (nebo též pracovníci) disponují. V kontextu firemní praxe pak lze dle téhož zdroje uvažovat také o tzv. lidském potenciálu, který se týká schopností lidí, využívaných ve prospěch firmy, k jejímu růstu.

Koubek (2015, s. 14) zdůrazňuje, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co firma má. I když je kladen stále větší důraz na rozvoj různých technologií, automatizaci

výrobních procesů, stále jsou to primárně lidé, kteří stojí za inovacemi i plněním potřebných pracovních úkolů. Obdobně i Křížek a Neufus (2014, s. 105) konstatují, že lidské zdroje jsou klíčové pro úspěšnost firmy, její budoucnost a konkurenceschopnost. Uvědomění si významu pracovníků pro firmu tak vedle dle autorů k tomu, že začal být kladen důraz na lidi v organizacích, na které začalo být nahlíženo jako na zdroje. Lidská práce se dle Koubka (2015, s. 15) stává motorem veškerých významných činností ve firmě, resp., i když tomu tak vždy bylo, až v posledních desetiletých dochází k uvědomování si významu lidí pro firmu, což se následně odráží i ve firemní praxi.

Termín řízení lidských zdrojů bývá někdy zaměňován za tzv. vedení lidí. Lidské zdroje mohou být podle Tureckiové (2004, s. 73-74) vedeny nebo řízeny, kdy mezi oběma pojmy autorka rozlišuje. Řízením lidí označuje úzkou oblast, a to zadávání úkolů pracovníkům a dohled nad jejich plněním. Rozlišovány pak mohou být různé styly řízení, více či méně autokratické nebo demokratické až liberální.

Tento způsob přístupu k lidským zdrojům však pochopitelně neodpovídá výše uvedenému pojetí řízení lidských zdrojů, neboť by byla popřena základní premisa, tedy to, že lidé jsou ve firmě tím nejdůležitějším: nelze na ně tedy nahlížet jako na snadno zaměnitelné jednotky, jejichž úkolem je plnit co nejlépe zadávané úkoly. Vedení lidí je dle Tureckiové (2004, s. 74) nadřazeným pojmem řízení lidí a je mnohem více zaměřeno do budoucnosti. Manažer stále odpovídá za to, aby pracovníci plnili své úkoly, zároveň se však ale mnohem více zabývá i tím, jak s pracovníky jednat, jak z nich získat co nejlepší výkon, a to dlouhodobě. Mít kvalitní pracovníky, kteří budou firmě oddáni, budou sami iniciativní, budou přicházet s novými nápady, budou identifikováni s firemními cíli a nebudou uvažovat o svém odchodu např. ke konkurenci, by mělo být tím hlavním, na co se manažer v rámci vedení lidí zaměřuje.

Jak je zřejmé, řízení lidských zdrojů odpovídá spíše vedení lidí než jejich řízení. Dvořáková a kol. (2012, s. 245) zdůrazňují, že při řízení lidských zdrojů nejsou lidské zdroje (tedy např. pracovníci podřízení manažerovi) pojímány jako subjekty, které mají sloužit manažerovi k naplňování jeho cílů, které by ideálně měly odpovídat cílům firmy. Do značné míry je to naopak manažer, který by měl přemýšlet o tom, jak co nejlépe sloužit (být ku prospěchu) svým podřízeným, aby se dařilo společně dosahovat stanovených firemních cílů.

### 3.1.2 Současné pojetí řízení lidských zdrojů

Ne vždy bylo na pracovníky ve firmách nahlíženo způsobem, jaký byl přiblížen v předchozím textu. Koncept řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjel, a i v budoucnu lze pochopitelně očekávat v rámci tohoto konceptu další změny. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 12) poukazují na značnou dynamiku a rozsáhlost současného oboru řízení lidských zdrojů, který je tak obtížně popsitelný i s ohledem na nové trendy.

Z tohoto hlediska tak lze považovat za významné porozumět vývoji přístupu k lidským zdrojům ve firemní praxi, neboť jak zmiňují Torrington, Hall a Taylor (2005, s. 11), současná koncepce řízení lidských zdrojů představuje novou dimenzi personální práce, jakousi nástavbu toho, co na tomto poli bylo v různých historických epochách a na různých úrovních rozvíjeno.

Řízení lidských zdrojů se historicky pojí s personální prací, což značí rozsah a kvalitu dílčích personálních činností (Kocianová, 2010, s. 9). Dnešní koncepce řízení lidských zdrojů je tak jednou z vývojových etap personální práce. Nejčastěji se rozlišují tři hlavní vývojové etapy personální práce, a to personální administrativa, personální řízení a poslední je řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 32).

Tyto dílčí etapy charakterizuje Filipczyková (2015, s. 13-15) následovně:

- personální administrativa: personální administrativa se v řízení organizací uplatňovala ve 20. letech minulého století. Lidské zdroje byly pojímány jako pracovní síla, v obdobném smyslu, jako tomu bylo u strojů. To také bylo dáno převažujícím charakterem průmyslové výroby, která se vyznačovala dělbou práce a specializací pracovníků. Jejich pracovní úkoly byly poměrně jednoduché, stereotypní. Využívalo bylo různých vědeckých studií (pohybové, časové), na jejichž základě byla detailně popsána pracovní pozice jako soubor jednotlivých pracovních operací, které měly jasně definovaný pracovní postup. Stanoveny byly normy pracovního výkonu a ideálním pracovníkem byl ten, kdo dokázal rychle po přijetí do firmy zvládat tyto normy. Mzda byl úkolová a vázala se na plnění pracovních norem. Personalisté byli zaměstnání administrativními úkoly, které se týkaly zaměstnávání lidí, vedení personální evidence. Jak autorka zdůrazňuje, personalistika byla pouze pasivní součástí řízení organizace;
- personální řízení: tato fáze se datuje do 40. až 50. let minulého století. Stále převládala průmyslová výroba, nicméně zákazníci se stávali náročnějšími a bylo

tak nutné zabývat se problematikou konkurenceschopnosti organizace. Pracovníci tak začali být vnímáni jako konkurenční výhoda. Nově tak již nestačilo najímat nekvalifikované pracovníky, kteří se rychle zaučili k provádění rutinních pracovních úkolů. Požadavkem bylo hledání lidí motivovaných k působení ve firmě. Autorka doplňuje, že personální práce začala nabývat jiného rozměru. Zaznamenávala velký rozmach. Utvářeny byly personální útvary, v jejich čele byl personální ředitel a personalisté se v rámci těchto personálních útvarů začali specializovat na dílčí činnosti, tedy někteří se zaměřovali pouze na výběr pracovníků, jiní na jejich zaučení, v kompetenci dalších bylo hodnocení a odměňování pracovníků apod. Nicméně i v této etapě byli personalisté spíše jen zaměstnanci firmy, kteří plnili požadované úkoly. Možnost ovlivňovat strategie personální práce v organizaci jim byla dána až ve fázi současné, tj. v rámci řízení lidských zdrojů;

- řízení lidských zdrojů: počátek řízení lidských zdrojů se datuje do 80. až 90. let minulého století. Změny dle téhož zdroje nastaly zejména vlivem změn ve společnosti a v oblasti hospodářství (globalizace a s ní spojené globální trhy, rozvoj nových technologií, změna postavení zákazníka atd.). Novým požadavkem na pracovníky se stala flexibilita: tím, jak se neustále mění trh a požadavky zákazníků, musí být i firma schopna rychle reagovat na tyto podmínky podnikání. Pracovníci musí být připraveni na změny, musí být schopni plnit nové úkoly, rychle se na ně zaučit, ztotožnit se s nimi, což předpokládá i ztotožnění se s cíli firmy. Lidé tak začali být pojímáni jako skutečně to nejcennější ve firmě, s čímž se také zvýšila prestiž personální práce, která je tak podobně jako lidské zdroje klíčová k dosazování strategických cílů firmy.

Kocianová (2012, s. 85-86) však podotýká, že mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů není příliš velký rozdíl a mnoho odborníků ani mezi nimi nerozlišuje. Řízení lidských zdrojů bývá dle autorky nezdědka pojímáno pouze jako vývojová etapa personálního řízení. V některých případech bývá řízení lidských zdrojů přisuzováno manažerům, zatímco personální řízení bývá více spojováno s činností personalistů. Personální řízení bývá též spojováno s působením na liový management, nicméně častěji se řízení lidských zdrojů přisuzuje jak manažerům, tak i personalistům a obecně mezi

oběma typy řízení existuje poměrně velká shoda: důraz je či by měl kladen na respektování každého jednotlivce ve firmě, hledání rovnováhy mezi potřebami a cíli organizace a pracovníků, též samotné úkoly obou forem řízení se příliš neliší. Autorka doplňuje, že je tato blízkost dána proměnou firemního prostředí, kdy se personální řízení muselo stát mnohem více strategickým, čímž se přiblíženo řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2014, s. 32) však mezi výše uvedenými etapami procesu formování řízení lidských zdrojů rozlišuje a podává poměrně přehledně rozdíl mezi těmito třemi přístupy k řízení lidských zdrojů, a to formulací klíčové otázky pro personalisty. V první etapě se personalisté zabývali tím, jak zaměstnávat pracovníky. Ve druhé fázi bylo otázkou, jak pracovníky vhodně využívat. Nově je věnována pozornost tomu, jak optimálně pracovníky rozvíjet.

V rámci současného řízení lidských zdrojů mohou být větší či menší měrou uplatňovány různé modely řízení lidských zdrojů. Armstrong a Taylor (2015, s. 52-54) popisují některé z nich:

- model shody: jedná se o předstupeň dnešního strategického řízení lidských zdrojů: požadavkem je, aby řízení lidských zdrojů co nejvíce odpovídalo strategickým cílům firmy;
- harvardský model: novými myšlenkami byl akcent na vztah mezi organizací a zaměstnanci, důraz na dlouhodobější koncepci řízení lidských zdrojů a dle autorů hlavním přínosem bylo spojení řízení lidských zdrojů s liniiovými manažery. Personalisté mají vytvářet politiku lidských zdrojů v organizaci, liniioví manažeři pak mají odpovědnost za její provádění;
- kontextový model: v tomto případě byl zdůrazněn vliv okolí, tedy kontextu, v němž se organizace pohybuje. Ta musí nutně reagovat na měnící se podmínky ve společnosti, na trzích, což bylo v předchozích modelech opomíjeno: v tomto modelu se naopak tato proměnná stává klíčovou a je sledováno, jakým způsobem má dopad na strategické rozhodování;
- 5-P model: určeno bylo pět hlavních „P“ řízení lidských zdrojů, a to pojetí lidských zdrojů, politika lidských zdrojů, programy lidských zdrojů, praxe lidských zdrojů a procesy lidských zdrojů;
- evropský (Brewsterův) model: kromě výše uvedeného, tj. cílů organizace, vztahů se zaměstnanci, role personalistů, liniiových manažerů a kontextu je přidán vliv



právního prostředí, což znamená dialog mezi sociálními partnery, uvědomování si existence multikulturního prostředí a nutnosti společenské odpovědnosti. V rámci personální práce je zdůrazňován podíl pracovníků na rozhodování a potřeba soustavného vzdělávání;

- tvrdý a měkký model: v kontrastu k dosavadním koncepcím řízení lidských zdrojů se objevuje důraz na měkké pojetí, tj. existenci a rozvoj tzv. soft skills – dovedností manažerů, které se týkají komunikace, stimulace a vedení.

Šikýř (2014, s. 32) zdůrazňuje, že výše uvedené dělení, a to jak jednotlivých fází řízení lidských zdrojů, tak i dílčích modelů, je spíše teoretické. To, co bude skutečně ve firmě uplatněno, závisí nejen na přístupu vedení firmy a schopnosti manažerů, ale i velikosti firmy, její struktuře, činnosti, technické vyspělosti apod. Složitější organizace firmy, rozsáhlejší struktura, náročnější činnost vyžadující více kvalifikované pracovníky s sebou přináší komplexnější řízení lidských zdrojů, ve smyslu směřování k nejnovějším trendům v řízení lidských zdrojů. Těmi jsou podle Koubka (2015, s. 15-16) strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tj. zaměření na dlouhodobou strategii, každý aspekt personální práce musí být zvažován v dlouhodobém horizontu), orientace na vnější faktory ovlivňující lidské zdroje v organizaci (pakliže nechce firma ztrácet na své konkurenceschopnosti, nemůže si dovolit opomíjet takové jevy, jakými jsou populační vývoj, ekonomické podmínky trhu práce, hodnotová orientace pracovníků, jejich životní styl, potřeby, jakými jsou např. sladění pracovního a osobního života, nutností je též brát v potaz měnící se legislativu apod.), přesun personální práce od několika málo liniových manažerů na všechny vedoucí pracovníky. V praxi se pak novodobá koncepce řízení lidských zdrojů projevuje dle autora např. pozorností zaměřenou na spokojenost pracovníků, zdravé vztahy na pracovišti a zdravou firemní kulturu, která se zabývá péčí o zdraví zaměstnanců a kvalitou pracovního života. Pracovníci by měli být podporováni v participaci na rozhodování, měli by být angažováni. Důležitá je též společenská odpovědnost firmy, která se pojí s budováním dobrého jména firmy, budováním značky.

### 3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolů spadajících pod řízení lidských zdrojů je velké množství a jejich hlavní výčet zahrnuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) „činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnanců.“

Přehledně úkoly řízení lidských zdrojů zobrazuje Koubek diagramem znázorněným na obrázku 1.



Zdroj: Koubek (2015, s. 17)

Na obrázku 1 si lze povšimnout, že by si manažeři měli primárně položit otázku, jak zajistit, aby organizace byla co nejvíce výkonná. Manažer se soustředí na řízení lidských zdrojů, nicméně na tento základní úkol musí nahlížet komplexně, tedy musí vycházet i z toho, jakými informačními, materiálními a finančními zdroji firma disponuje. Pouze v takovém případě lze uvažovat o strategickém řízení lidských zdrojů.

Dle Gregara (2008, s. 6) se úkoly řízení lidských zdrojů týkají dílčích činností, v jejichž centru zájmu jsou pracovníci firmy. Postihují celý proces od získávání pracovníků až po jejich případné propuštění. Autor zároveň zdůrazňuje problematiku péče o pracovníky. Do úkolů řízení lidských zdrojů tak zahrnuje mimo jiné osobní rozvoj, řízení kariéry, problematiku motivace k pracovnímu výkonu, vytváření vhodných pracovních podmínek v souvislosti s ochranou zdraví a péčí o zdraví (BOZP), humanizaci práce, témata, jakými jsou spokojenost pracovníků, vytváření kvalitních a zdravých vztahů na pracovišti, akcent na vztah pracovníka k firmě, k zaměstnavateli a rozvoj firemní kultury.

Brauchli (2010, s. 6) dělí řízení lidských zdrojů do tří oblastí:

- osobní: jedná se o úkoly pro zaměstnance, spojené se zabezpečením organizace. K těmto úkolům řadí autorka pomoc pracovníkům ve stanovování si osobních cílů ve vztahu k organizaci, dále rozvoj pracovní schopnosti, rozvoj kariéry pracovníků, vytváření příznivých podmínek v organizaci;
- organizační: v tomto případě se manažer zaměřuje na zajištění optimální organizace lidských zdrojů, což se pojí s akcentem na angažovanost pracovníků, zajišťováním dostatečného počtu potřebných pracovníků, optimálnímu využívání fondu pracovní doby a též kvalifikace pracovníků;
- společenské: do této oblasti řadí autorka rozvoj organizace: je důležité vybírat takové pracovníky, kteří budou pro firmu přínosem, a to v případě, že bude firma procházet reorganizací, bude v krizi, zaměří se na inovace apod. Nelze opomíjet ani rozvoj samotné organizace, ve smyslu péče o pracovníky, jejich odměňování, společenskou odpovědnost firmy apod.

Vojtovič (2011, s. 168) však upozorňuje na skutečnost, že se úkoly řízení lidských zdrojů mohou lišit v závislosti na tom, o jakou firmu se jedná: v případě průmyslové výroby obnáší dle autora řízení lidských zdrojů řízení práce zaměstnanců v návaznosti na užívané stroje a technologie. V podmínkách znalostní ekonomiky je pak zapotřebí primárně se zaměřit na tvůrčí schopnosti, které jsou zdrojem inovací. Též Urban (2017a, s 82-83) se zamýšlí nad tím, zdali je možné obecně pro všechny různé organizace určit, jaké jsou úkoly řízení lidských zdrojů. Autor však toto téma reflektuje v kontextu odlišnosti řízení a vedení a dospívá k názoru, že přestože by oba procesy realizované manažery měly být v rovnováze, ve skutečnosti tomu tak není: v menších a začínajících

firmách tak dle téhož zdroje převládá vedení, zatímco ve firmách s delší působností na trhu a též ve firmách větších dominuje řízení. Pakliže převažuje vedení, příčinou nezřídka bývá nedůvěra odpovědných osob ve firmě k manažerské činnosti: soustřeďují se zejména na produkt, jeho uvedení na trh, postavení na trhu. Od svých zaměstnanců očekávají, že budou vykazovat vysokou pracovní motivaci, podobně jako budou podávat vysoký pracovní výkon. Za samozřejmost se považuje identifikace s firmou a flexibilita. Jak autor podotýká, pakliže se jedná o firmu začínající, s menším počtem zaměstnanců, a majitel či manažer je charismatickou osobou, může se dařit tyto úkoly plnit při realizaci primárně vedení lidských zdrojů. S přibývajícím složitostí hierarchie firmy však nelze vystačit si pouze s vedením lidských zdrojů. Nově příchozí zaměstnanci mívají nižší motivaci než ti, kteří stáli u zrodu firmy. Vysoký počet pracovníků neumožňuje majiteli nebo manažerům dostatečně věnovat péči o pracovní vztahy a potřeby zaměstnanců, navíc se může objevovat nerovné zacházení se všemi pracovníky, kdy mohou být upřednostňováni zejména ti pracovníci, kteří pomáhali s rozvojem nově vznikající firmy. Průběžně tak, a to poměrně přirozeně, v návaznosti na měnící se podmínky ve firmě, dochází k upřednostňování řízení, k čemuž je ovšem zapotřebí dostatečná znalost a rozvinuté dovednosti v této oblasti u manažerů, též je nezbytností podpora majitele firmy v této změně. Je nutné zavést řídicí pravidla, nicméně jak autor zdůrazňuje, nelze na nich rigidně trvat. Tento stav však nastává, pokud manažerům není vlastní jiný styl řízení lidí, než je jejich vedení.

Kocianová (2012, s. 89-90) doplňuje další podmínky, ovlivňující úkoly řízení lidských zdrojů a jejich realizaci. Jedná se podmínky vnitřní a podmínky vnější. Podmínky vnitřní do značné míry obsahují výše uvedené, tj. charakter činnosti organizace (pracovní činnost, její podmínky, nároky na kvalifikaci pracovníků, jejich motivaci atd.), strategii a politiku organizace (způsob řízení lidských zdrojů s ohledem na velikost organizace, její cíle, firemní kulturu, organizační strukturu, ekonomickou situaci organizace, technické a technologické vybavení organizace, sociální, profesní, kvalifikační strukturu pracovníků). Zabývá se však i podmínkami vnějšími, což jsou takové podmínky, které organizace příliš ovlivnit nemůže: jedná se např. o rozvoj technologií, které značně determinují jak charakter a obsah práce, tak i nároky na kvalifikaci pracovníků. Významné jsou ekonomické a společenské podmínky státu, vládní politika, legislativa, demografické vlivy, stav trhu práce, vlivy ekologické.

Jednou z novějších koncepcí řízení lidských zdrojů je personální marketing, který se soustředí na výše uvedené úkoly, a to tedy úkoly ovlivněné zejména vnitřními podmínkami. Vycházeno je ze skutečnosti, že získat spolehlivé, pracovitě a loajální zaměstnance, není zejména v době nízké nezaměstnanosti snadné. Cílem interpersonálního marketingu je optimalizace přidané hodnoty z lidských zdrojů. Počátky lze spatřovat již v procesu získávání a výběru zaměstnanců (Myslivcová et al., 2017, s. 109-110). Tomu předchází plánování lidských zdrojů nebo též personální plánování, neboť než firma přistoupí i získávání a výběru zaměstnanců, je zapotřebí určit, kolik pracovníků a jaké pracovníky potřebuje, na jaká pracovní místa mají nastoupit. Pozornost by měla být věnována zejména očekávanému růstu nebo poklesu produkce, možných organizačních změnách. Důležité je tak stanovit politiku řízení lidských zdrojů. Celý proces získávání a výběru pracovníků je pak možné chápat jako sled dílčích kroků, kterými jsou plánování lidských zdrojů, provedení analýzy práce a zpracování popisů pracovních míst, následné vyhodnocení. Popis pracovního místa by měl obsahovat poslání pracovního místa, pravomoci a odpovědnosti jedince, který bude působit na daném pracovním místě, dále též náplň práce, požadavky na kvalifikaci. Dalším krokem je zpracování strategie získávání a výběru pracovníků, která musí obsahovat informace o tom, jaká pracovní síla je zapotřebí, jakých zdrojů bude při získávání pracovníků využíváno, s využitím jakých metod. Nezbytné je určit časový a finanční rámec, jaké informace budou od uchazečů o zaměstnání získávány, jaká budou kritéria pro jejich výběr a jedním z klíčových aspektů je určení zodpovědnosti všech osob, které se této fáze zúčastní. Proces získávání a výběru pracovníků však nesmí skončit výběrem konkrétních uchazečů, ale je nutné vyhodnotit efektivitu této aktivity, případně změnit strategii získávání a výběru pracovníků (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 17-20).

Koubek (2011, s. 105) v souvislosti s komplexností úkolů řízení lidských zdrojů a akcentem na strategické řízení lidských zdrojů poukazuje na nutnost nesoustředit se pouze na potřeby firmy, ale též potřeby přijímaných pracovníků. Je důležité, aby se nový pracovník dokázal dobře začlenit do pracovního týmu, dokázal se identifikovat s firemní kulturou.

Velkým tématem v koncepci řízení lidských zdrojů je přijímání a adaptace nových zaměstnanců. První dojem, který nový pracovník získává, může velkou měrou determinovat jeho postoj k působení ve firmě, pracovní výkon. I v této oblasti je podle

Čopíkové, Bláhy a Horvátha (2015, s. 28-29) zapotřebí zabývat se tím, jak nově příchozí nahlíží na organizaci. Adaptace dle autorů zahrnuje jak adaptaci pracovní, tak i sociální. V rámci pracovní adaptace dochází k nastavování souladu předpoklady pracovníka a požadavky firmy na pracovníka. Nový pracovník si postupně přivyká pracovním úkolům, uplatňuje své znalosti, dovednosti, kompetence. Souběžně s tím však probíhá i adaptace sociální, tedy přivykání si nového pracovníka na pracovní kolektiv, kulturu firmy, vztahy ve firmě apod. Dle autorů je zapotřebí proces adaptace pracovníka velmi dobře koncipovat, určit osobu, která bude uvádět nového pracovníka do jeho role, stanovit délku adaptačního procesu, kritéria pro hodnocení úspěšnosti tohoto procesu, pomoci pracovníkovi co nejrychleji se ve firmě zorientovat, a to pomocí konkrétních nástrojů, ideálně s využitím tzv. orientačního balíčku, který obsahuje informace jak o firmě, konkrétním oddělení, tak i daném pracovním místě.

Jak je zřejmé, tato úvodní fáze působení nového pracovníka ve firmě je velmi důležitá, nezřídka bývá podceňována, což může být i příčinou vysoké fluktuace. Ne vše však lze zcela naplánovat. I když mohou být manažeři velmi profesně zdatní a zkušení, nezbytné je zabývat se i tím, co je obtížně zachytitelné – v souvislosti s adaptačním procesem se jedná o tzv. psychologickou smlouvu, což je dle Urbana (2010, s. 99) nepsaná, nikoliv však nedůležitá smlouva mezi pracovníkem a firmou. Její problematičnost souvisí s tím, že často není ani reflektována při úvodní fázi výběru, přijímání a adaptaci nového pracovníka. Jejím obsahem jsou očekávání pracovníka vůči firmě a též očekávání firmy vůči pracovníkovi. I když vychází z některých vyřčených prvků (sliby, získané informace), nemusí být plně oběma stranami uvědomována. Jak autor doplňuje, pokud jsou tato očekávání v souladu, psychologická smlouva ani nebývá uvědomována, nicméně její obsah nabývá na významu při značném rozporu mezi očekáváním obou stran. I tento prvek je významný z hlediska fluktuace a neměl by tedy být podceňen.

Výše uvedené úkoly řízení lidských zdrojů popisují hlavní činnosti manažerů a personalistů ve firmě. Úžeji však lze dle Šafránkové (2017, s. 15) spojit řízení lidských zdrojů s rozvojem lidského potenciálu, který zahrnuje jak formování nezbytných způsobilostí pracovníků, tak i dosahování jejich žádoucí motivace k práci. Motivace pracovníků se dle Koubka (2015, s. 202-203) pojí s řízením pracovního výkonu, v němž nabývá na významu hodnocení pracovníka. Akcent na hodnocení pracovníků souvisí s novým pojetím řízení lidských zdrojů a proměňujícími se podmínkami podnikání, resp.

fungování firem, kdy je zapotřebí pružně reagovat na požadavky trhu, společenské změny, technologický pokrok apod. Firmy potřebují flexibilní pracovníky, schopné změny nutné se změnou cílů firmy. Motivace se tak v tomto případě velkou měrou vztahuje k poskytování zpětné vazby, což je jednou ze součástí hodnocení pracovníků. Urban (2017b, s. 24) uvádí, že základním nástrojem zvyšování pracovní motivace jsou odměny a tresty, obecně tedy systém odměňování.

Hodnocení a odměňování pracovníků jako důležité prvky pracovní nebo výkonové motivace patří k úkolům řízení lidských zdrojů, kterým je v dipomové práci věnována největší pozornost. Je zřejmé, že na ně nelze nahlížet odděleně, jsou součástí dalších procesů, jakými jsou rozvoj pracovníků nebo péče o zaměstnance. Dále v textu jsou tyto úkoly řízení lidských zdrojů detailněji popsány. Jejich spojitost s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů je též stručně nastíněna.

### **3.2 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků má podle Kocianové (2010, s. 145) význam pro obě strany, tedy jak pro samotné pracovníky, kteří tímto způsobem získávají zpětnou vazbu, tak i pro firmu, osoby odpovědné za řízení lidských zdrojů, neboť tato druhá strana získává přesnější představu o výkonech pracovníků, jejich jednání, pracovních schopnostech. Za hlavní účel hodnocení pracovníků považuje Filip (2019, s. 49) „*rozpoznat silné stránky jednotlivých zaměstnanců a oblasti pro jejich zlepšování, aby mohli co nejlépe vykonávat svěřené úkoly.*“

Termín hodnocení pracovníků je dle Hroníka (2006, s. 12-13) zastaralý, nověji bývá nahrazován pojmem řízení pracovního výkonu nebo řízení výkonnosti, přičemž tento novější termín je vnímán jako širší, než je tomu v případě hodnocení pracovníků. V rámci řízení výkonnosti dochází nejen k hodnocení pracovního výkonu pracovníka, ale též jsou např. realizovány různé motivační soutěže či další aktivity, které napomáhají dosahovat u pracovníků požadovaného výkonu. Zatímco Hroník (2006, s. 12) považuje oba jevy za natolik odlišné, že volí užívání obou, a to v souvislosti s konkrétními úkoly řízení lidských zdrojů, k nimž se vztahují, Armstrong a Taylor (2015, s. 390) konstatují, že pojem řízení pracovního výkonu nahradil dřívější termín hodnocení pracovníků, a to jak z důvodu novějšího pojetí hodnocení pracovníků, tak i kvůli praxi, která se v minulosti s hodnocením pracovníků objevovala a kterou autoři popisují jako „*nejhorší aspekty*

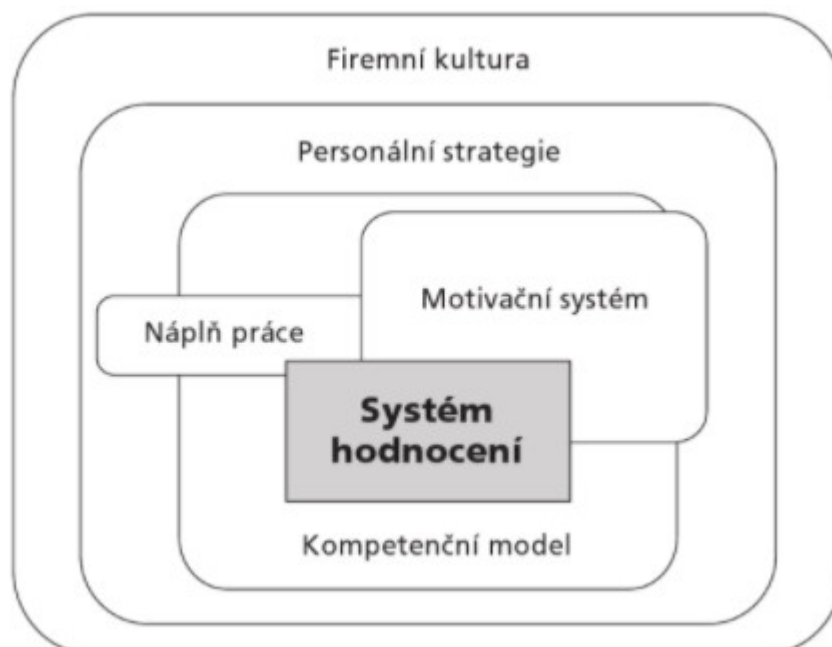
*tradičního hodnocení zásluh, to znamená prohlášení učiněná shora dolů, kdy se manažeři vyjadřují k tomu, co si myslí o svých podřízených, a taková prohlášení využívají za účelem přikazování a kontrolování.“ Dle téhož zdroje řízení pracovního výkonu, nebo též přezkoumávání pracovního výkonu, více zohledňuje to, jak by hodnocení pracovního výkonu mělo být v současné koncepci řízení lidských zdrojů prováděno, tj. jednat by se mělo a dohodu a dialog mezi manažerem a pracovníkem. Podobně také Curzi, Fabbri a Pisterosi (2014, s. 26) uvádějí, že hodnocení pracovníků je efektivní pouze za předpokladu, že s jeho koncepcí pracovníci souhlasí. Jedině tak pak může hodnocení sloužit ke zvýšení pracovní motivace, zvýšení pracovního výkonu, identifikaci pracovníka s cíli firmy, což je účelem hodnocení pracovníků.*

Dále v textu je užíván termín hodnocení pracovníků, neboť je v českém prostředí stále preferován. Nicméně jeho pojetí odráží komplexnější způsob hodnocení pracovníků, který odpovídá řízení pracovního výkonu.

### 3.2.1 Základní vymezení hodnocení pracovníků

Hroník (2006, s. 16), z jehož pojetí hodnocení pracovníků je v práci primárně vycházeno, zachycuje systém hodnocení diagramem znázorněným na obrázku 2.

Obrázek 2 Systém hodnocení pracovníků



*Zdroj: Hroník (2006, s. 16)*



Dle Hroníka (2006, s. 16-17) je systém hodnocení provázán s náplní práce, motivačním systémem, kompetenčním modelem, personální strategií a firemní kulturou. To v praxi znamená, že např. charakteristika firemní kultury ovlivňuje, jak bude přistupováno k systému hodnocení, jaké prvky pracovního výkonu a chování pracovníků budou sledovány (jinak tomu bude v případě tzv. kultury ostrých hochů, v níž je kladen důraz na výkon, chyba není tolerována, jiné prvky budou akcentovány v případě kultury přátelských experimentů, v níž je důležité působit v týmu a pozornost je věnována především výkonu týmu, nikoliv výkonu jednotlivců). Zároveň autor zdůrazňuje, že je systém hodnocení úzce propojen s odměňováním a rozvojem pracovníků. K tomuto Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 313) podotýkají, že hodnocení je základem pro určení hodnoty práce ve firmě, což následně vede mimo jiné k určení mzdových nebo platových relací.

Význam hodnocení je však mnohem širší. Kocianová (2010, s. 146) vyzdvihuje funkci poznávací (prostřednictvím hodnocení manažeři průběžně sledují pracovní výkon jedince), srovnávací (na základě hodnocení je možné porovnávat mezi sebou jednotlivé podřízené, dle vybraných kritérií, což může být východiskem jejich odměňování, ale též např. zmíněného rozvoje pracovníků, jejich vzdělávání apod.), regulační (jedním z výstupů může být přeřazení pracovníka na jiné pracovní místo, hodnocení může být prostředkem k optimálnímu nastavení počtu pracovníků, jasnějšího vymezení pracovní pozice), kauzální (tato funkce je významná a více se váže k řízení pracovního výkonu. Hodnocení umožňuje identifikovat příčiny změny v pracovním chování, následně se lze zaměřit na eliminaci negativních faktorů za současného posilování faktorů pozitivních), stimulační (zde je zřejmá provázanost s motivací) a výběrovou (jednat se může o řízení talentů). Wagnerová a kol. (2011, s. 70) zmiňují další funkce: hodnocením lze pracovníkům připomenout, co je od nich v rámci jejich pracovní role očekáváno, na co se mají zaměřit. Je-li hodnocení vhodně koncipováno, vede ke zvýšení pracovní výkonnosti. Pracovník si může uvědomit, v čem spočívají jeho slabé stránky, společně může být hledáno řešení, jak je posílit, kdy se hodnocení často stává podkladem pro určení cílů vzdělávání pracovníka. Za velmi důležité lze považovat možnost porovnání pracovního výkonu, jeho vývoj (pokles, zvýšení) v určitém časovém období, což je ovšem možné pouze za podmínek, kdy hodnocení probíhá pravidelně. Autoři zároveň poukazují na možnou identifikaci rozdílů v tom, co považuje pracovník a firma (manažer) u pracovníka za klíčové, tedy při hodnocení je

možné odhalit odlišná očekávání obou stran (absentující shodu v rámci psychologické smlouvy). Pilařová (2008, s. 11) se více soustředí na význam hodnocení pro firmu, přičemž je zřejmé, že hodnocení pojímá spíše v kontextu řízení pracovního výkonu. Dle autorky umožňuje hodnocení manažerům rozpoznat potenciál pracovníka, což lze zejména v případě systematického a dlouhodobějšího hodnocení. To je pak důležité s ohledem na plnění strategických cílů firmy, kdy bývá přistupováno např. k inovacím, firma potřebuje mít poznatky o tom, jakým způsobem jsou pracovníci flexibilní, což je následně důležité pro další úkoly personální práce (plánování lidských zdrojů, rozvoj pracovníků). Hodnocení také dle autorky umožňuje ovlivňovat postoje pracovníků, tedy působit na jejich angažovanost, loajalitu.

Podle Arthur (2010, s. 153) slouží hodnocení též ke zlepšování vztahů mezi pracovníky, působí tedy na firemní kulturu. Nicméně jak uvádějí Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 314), aby tuto funkci hodnocení mělo, je nutné, aby bylo prováděno objektivně. To se ne vždy v praxi děje. Důsledkem pak může být spíše zhoršení vztahů mezi pracovníky, což ovlivňuje i firemní kulturu. Z toho též vyplývá důležitost hodnocení, které není-li optimálně prováděno, může vést i k fluktuaci ve firmě.

Nejvýznamnější funkce procesu hodnocení zachycuje obrázek 3.

Obrázek 3 Funkce hodnocení pracovníků



*Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 315)*

Vůči tomuto znázornění lze mít výhrady, které se týkají spojení hodnocení pouze s výkonem. Jak zmiňuje Hroník (2006, s. 13), hodnocení pracovníků není totéž, jako

hodnocení pracovního výkonu. Hodnocen není primárně výkon pracovníka, ale chování pracovníka ve vztahu k jeho pracovní pozici, roli. S akceptací této výhrady však lze předložený diagram vnímat jako velmi výstižný, neboť umožňuje porozumět, jak je proces hodnocení propojen s dalšími úkoly řízení lidských zdrojů a též upozorňuje na oblasti, které jsou hodnocením ovlivněny.

Pro samotné řídicí pracovníky se pak nezdá proces hodnocení stává poměrně složitou činností, neboť od nich vyžaduje dovednost velmi dobré komunikace, analytické schopnosti, zároveň pro řídicí pracovníky nebo personalisty představuje náročnou činnost, neboť je nutné ji vnímat jako provázanou s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů. Jaké úkoly jsou spojeny s hodnocením pracovníků je přibliženo v další podkapitole.

### **3.2.2 Úkoly spojené s hodnocením pracovníků**

Jak vysvětluje Koubek (2015, s. 215-216), hodnocení pracovníků je dlouhodobým procesem, který lze rozdělit do tří časových období, které souhrnně tvoří devět dílčích fází, přičemž některé z nich mohou být vynechány (dle účelu hodnocení, charakteristiky firmy apod.). Tato časová období a jednotlivé fáze hodnocení jsou dle autora následující:

- **přípravné období:** toto období tvoří čtyři fáze, a to určení účelu hodnocení, včetně potřebné přípravy, dále se jedná o analýzu pracovních míst, stanovení kritérií hodnocení, informování pracovníků. Zprvu je tedy zapotřebí ujasnit si, jaký bude předmět hodnocení, jaké budou zásady hodnocení, příprava může zahrnovat např. vytvoření hodnotících formulářů. Hodnocení není možné bez toho, aby hodnotitel věděl, jaký výkon má pracovník podávat, jaké úkoly má plnit, tedy musí dobře znát náplň práce u určitého pracovního místa. Formulování kritérií hodnocení se pojí také s volbou metod hodnocení, určení období, které bude hodnoceno. Informování by dle autora mělo být širší, ve smyslu projednání podstatných prvků hodnocení s pracovníky, příprava pracovníků na to, co budou absolvovat;
- **období získávání informací a podkladů:** období tvoří pouze dvě fáze. Zjišťovány jsou informace o pracovníkovi, opět různým způsobem (pozorování, dotazování spolupracovníků atd.), následně je pořizována dokumentace o pracovním výkonu. Autor doporučuje tuto fázi nevynechat, neboť v případě sporů může daná dokumentace sloužit jako východisko pro argumentaci hodnotitele;

- vyhodnocování informací: závěrečné období tvoří tři fáze. Nejprve se hodnotí dílčí prvky, definované v období prvním (jednat se může o chování pracovníka, jeho schopnosti, pracovní výsledky), posléze je veden rozhovor s pracovníkem, přičemž jak autor zdůrazňuje, tato fáze se stává klíčovou z hlediska pracovní motivace. Nezřídka je nutné zabývat se i určitými nedostatky na straně pracovníka. Je tak důležité, aby uměl hodnotitel podat i nepříznivé zprávy způsobem, který může hodnocený pracovník přijmout. Tím však celý proces hodnocení nekončí. Nezbytné je dále sledovat výkon práce daného jedince, všimnout si toho, zda a jakým způsobem zohledňuje hodnocený pracovník ve svém jednání to, co mu bylo sděleno, důležité je být také nápomocný.

Co se týče kritérií hodnocení, ty mohou být podle Šikýře (2014, s. 113) následující:

- výsledky práce: hodnoceno je množství práce, kvalita práce, včasnost provedení stanovených úkolů apod.;
- chování: manažer si všímá, jakým způsobem provádí pracovník stanovené úkoly (hodnocení se např. pečlivost, zodpovědný přístup, zohledňování cílů firmy), jednat se může o dílčí prvky, jako je např. docházka, přístup k práci (zda pracovník vykonává pouze to, co je od něj očekáváno, nebo je navíc iniciativní, přichází s novými nápady);
- schopnosti: příkladem je způsobilost k práci, jednotlivé kompetence, dovednosti;
- motivace: významná je ochota k práci. Vedoucí pracovník musí také registrovat, jaká je motivace pracovníků, tj. zda je intrinsická, vnitřní, nebo je nutné zvyšovat pracovní motivaci pomocí různých stimulů, jakými mohou být firemní benefity;
- podmínky: aby bylo hodnocení objektivní, je nutné do něj zahrnout i pracovní podmínky, které ovlivňují pracovní výkon.

Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 314) uvádějí jiná, byť podobná kritéria, a to kvantitu práce, kvalitu práce, pracovní postoje a samostatnost práce. Samostatnost práce je důležitá a značí dle autorů též odpovědnost pracovníka za prováděnou práci.

Za vhodnější vymezení těchto kritérií nebo spíše oblastí, které jsou v rámci posuzování pracovníka a jeho výkonu zohledňovány, lze považovat dělení Hroníka (2006, s. 20), který rozlišuje tzv. vstup, výstup a proces, který se nachází mezi vstupem a výstupem. Vstup se týká osoby pracovníka a zahrnuje zejména předpoklady k práci, tj. potenciál pracovníka, jeho pracovní způsobilost a též praxi. Pochopitelně platí, že opět

v rámci různé firemní kultury a charakteristiky práce budou tato dílčí kritéria nabývat jiného významu – na některých pracovních pozicích bývá vyžadována i značně dlouhá délka praxe, na jiných nemusí být žádná. Co se týče výstupu, tím je samotný výkon. Ten lze vnímat s určitým zjednodušením jako výsledek spolupůsobení vstupu a procesu, kdy k procesu řadí autor postoj pracovníka k práci, jeho chování. Platí též, že tyto prvky lze vhodným řízením lidských zdrojů ovlivňovat, aby bylo dosaženo maximálního využití vstupu, tedy následně i výstupu.

Kocianová (2010, s. 149) u kritérií hodnocení zdůrazňuje jejich objektivitu (různí hodnotitelé by měli dospět ke stejným závěrům), validitu (kritéria musí měřit to, co mají měřit), musí být též nezávislá, tedy jedno kritérium nesmí vycházet z jiného. Důležité je též, aby jejich počet nebyl příliš velký a aby byla jasná a srozumitelná, a to jak pro hodnotitele, tak i pro hodnocené subjekty. I když je hodnocení většinou úkolem manažerů, jednat se může i o personalisty či jiné pracovníky. Kocianová (2010, s. 146) zmiňuje, že pracovníka nebo např. jen jeho pracovní výkon či určité chování (např. v rámci výběrového řízení) mohou hodnotit různé osoby: bezprostřední nadřízený, spolupracovníci, podřízený, ale i třetí osoba (zákazník, najatý odborník). V ideálním případě by mělo být výsledné hodnocení složeno ze všech těchto dílčích hodnocení, byť bývá ve firmě určena osoba, která je zodpovědná za celkové hodnocení pracovníka. Nicméně všechny tyto osoby mohou přispět k hodnocení specifickým způsobem a výsledné hodnocení je tak komplexní. S osobami hodnotitelů se pak mohou měnit kritéria hodnocení.

Co se týče vhodné osoby k hodnocení pracovníka, dle Koubka (2015, s. 216-217) je nejčastěji ideálním hodnotitelem přímý nadřízený. Pokud není tím, kdo též stanovuje závěry z procesu hodnocení, minimálně vytváří podklady pro pracovníka nebo oddělení ve firmě, které je v hodnocení pracovníků kompetentní. Dle autora by měl přímý nadřízený provádět hodnocení vždy, když je to možné, včetně formulace závěrů hodnocení, a to ze dvou důvodů: pracovník si přivyká skutečnosti, že je hodnocen, především však může toto hodnocení, které nemusí být vždy pozitivní, snáze přijmout. Přímý nadřízený bývá nezřídka pojímán podřízeným jako určitý expert, případně mezi oběma těmito pracovníky firmy bývá ustaven kladný vztah, osoba přímého nadřízeného může být až v otcovské roli. Nicméně autor uvádí i nevýhody či rizika: přímý nadřízený nemusí být autorit, může být také ovlivněn vztahem s podřízeným, jeho hodnocení tedy nemusí být objektivní. V praxi dle téhož zdroje provádí finální hodnocení nadřízený přímého nadřízeného pracovníka,

který hodnocení přímého nadřízeného stvrzuje, doplňuje apod., případně je jedinou osobou, která hodnocení pracovníka provádí. Spíše výjimečně provádí hodnocení personální oddělení, což se děje ve firmách nebo úsecích firmy, v nichž pracovníci nemají přímého nadřízeného. U vybraných oblastí (např. hodnocení rozvojového potenciálu pracovníka) může hodnocení provádět externí odborník (např. psycholog), v praxi též stále častěji firmy přistupují k tomu, aby hodnocení prováděli i zaměstnanci, klienti. Zde je však dle autora riziko, že se případný konflikt mezi zákazníkem či klientem a pracovníkem firmy odrazí v hodnocení zákazníka (klienta), které nebude objektivní. Navíc zákazníci často nevěnují hodnocení pracovníka příliš velkou pozornost, tedy toto hodnocení nemusí být příliš reliabilní a není vhodné z něj primárně vycházet. Oproti tomu hodnocení kolegy bývá cennější, v tomto případě se mu však mohou spolupracovníci vyhýbat, neboť se obávají, že případná kritika poškodí vzájemné vztahy či atmosféru na pracovišti. Jak autor dále doplňuje, stále častěji je požadováno, aby se pracovníci hodnotili sami. Užívány bývají různé formuláře a tato forma reportu se stává součástí celkového hodnocení pracovníka. Tento přístup je cenný v tom, že si samotný pracovník může uvědomit, jakým způsobem pracuje, je nucen určité sebereflexe, což může mít příznivý vliv na jeho pracovní motivaci, postoj k práci, ovšem nastat může i opačný případ, kdy si jedinec uvědomí, že ve firmě nechce dále setrvat.

Hodnocení pracovníků je dlouhodobým procesem a ve firmě by mělo probíhat nejen pravidelně, ale též systematicky. Pokud je hodnocení nahodilé, probíhá dle Pilařové (2008, s. 12) bez určených kritérií, ale i bez užití metod hodnocení či jasně daného postupu. Dle autorky v praxi tento typ hodnocení nebývá ojedinělý a nemusí být vždy nevhodný. Jak vysvětlují Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 142), většinou se jedná o neformální hodnocení, které probíhá během vykonávání určitého pracovního úkonu, provádí jej přímý nadřízený a váže se zejména ke konkrétní situaci. Rizikem je ovšem neobjektivita, vliv aktuálního stavu jak pracovníka, tak i hodnotitele. Tento způsob hodnocení navíc může pro pracovníky představovat určitou zátěž nebo přímo stres. Bývá ovšem nezbytný např. při adaptačním procesu, kdy jej může provádět mentor nebo osoba, která je pověřena zácvkem pracovníka. Nicméně tento typ hodnocení by neměl převládat, může být pouze součástí celkového hodnocení. Preferováno je hodnocení formální, které je racionální, standardizované (tj. vyznačuje se určitými kritérii) a které též probíhá v pravidelném intervalu. Jak autoři podotýkají, takové hodnocení by mělo mít písemný

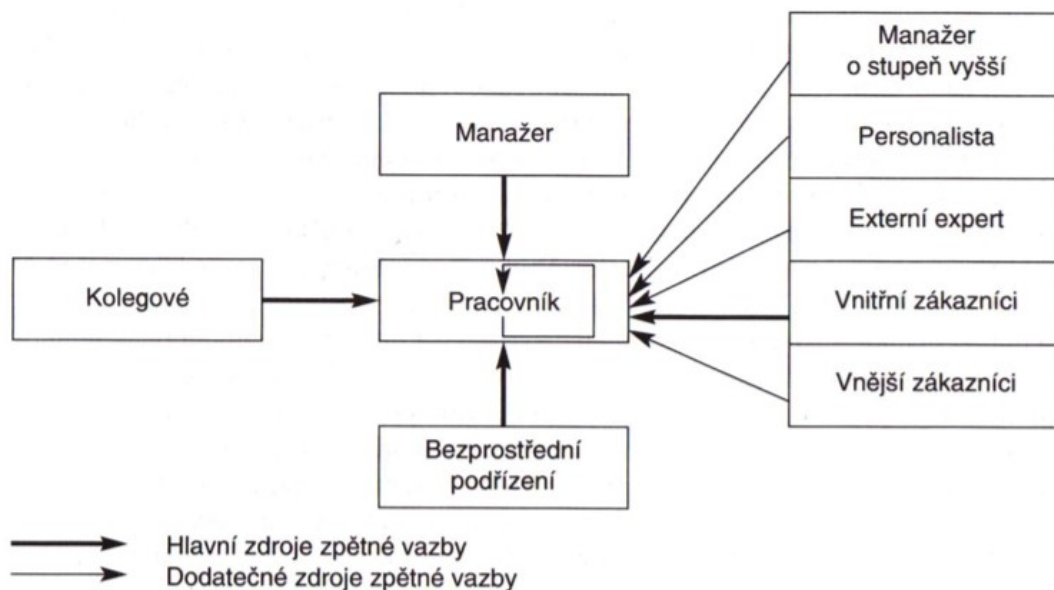
výstup, mělo by se stát součástí osobní složky pracovníka a je důležitým východiskem pro další personální práci.

### **3.2.3 Metody hodnocení pracovníků**

Metod hodnocení je velké množství, přičemž ne všechny lze užít ve všech případech. Klíčové je ujasnit si cíl hodnocení a dle toho následně zvolit vhodnou metodu. Jiné jsou užívány v případě zvažování povýšení či navýšení platu, jiné v rámci adaptačního procesu apod. Velmi často nebývá volena pouze jedna metoda, ale kombinace více metod (Kleynhans, 2007, s. 153). Bez ohledu na to, jaké metody jsou voleny, vždy je dle Armstronga (2011, s. 122) zapotřebí, aby hodnocení bylo co nejvíce objektivní, zároveň by nemělo být pro pracovníka demotivující. Bývá náročné sdělovat podřízenému výtky, nicméně kritiku lze pojmout i konstruktivně. U některých metod bývá eliminován lidský faktor, většinou však alespoň v závěrečné fázi provádí hodnocení nadřízený nebo jiný kompetentní pracovník. Je nutné, aby byl dobře obeznámen jak s různými metodami hodnocení, věděl, které použít, zároveň musí být schopen prostřednictvím vhodně volené komunikace sdělit jeho výsledky, kterým musí též rozumět, zejména je-li volena složitější metoda hodnocení.

Předtím, než budou představeny dílčí metody hodnocení pracovníků i jejich klasifikace, je věnována pozornost jedné z nejčastěji užívaných metod, která se označuje jako třistašedesátistupňová zpětná vazba nebo též jako 360° hodnocení. Jeho schematické znázornění, a to v rozšířeném modelu, je podáno na obrázku 4.

Obrázek 4 Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení



Zdroj: Koubek (2015, s. 218)

Rozšířený model značí, že je v něm zakomponováno sebehodnocení a dostatečné zdroje informací, kterými jsou manažer o stupeň vyšší, personalista, externí expert a vnější zákazníci (Koubek, 2015, s. 219). Wagnerová a kol. (2011, s. 87) označuje 360° hodnocení také jako tzv. vícezdrojové hodnocení.

Armstrong a Taylor (2015, s. 407-408) vysvětlují, že nejčastěji dochází v rámci užití 360° hodnocení k tomu, že pracovníka jeho podřízení, tj. tento typ hodnocení se užívá velmi často v případě hodnocení nadřízeného jeho podřízenými. Jak však autoři zdůrazňují, tato vazba není třistašedesátistupňová, ale pouze stoosmdesátistupňová. U třistašedesátistupňové zpětné vazby je nejčastěji vycházeno z krátkých hodnotících dotazníků. Tyto dotazníky zkoumají chování pracovníka, a to v kontextu seznamu schopností, jakými jsou např. schopnost vést, týmová práce, komunikace či organizační dovednosti. Následně je zpracovaná zpětná vazba poskytnuta pracovníkovi, často anonymně, ale může být sdělena i nadřízeným. Jak však autoři shrnují, toto hodnocení je značně subjektivní a nemělo by tak být jediným užívaným. Podle Hroníka (2006, s. 68) je navíc tato metoda často velmi náročná a v současné době je k ní využíváno moderních technologií, elektronického zpracování. I když může být zvolena kratší verze, kdy vyplňování dotazníku trvá přibližně jen 20 minut, celý proces je značně časově náročný, navíc může být zdrojem určitých neshod na pracovišti, a to v případě, kdy se pracovníkovi dostane negativní zpětné vazby či takové, která pro něj bude značně citlivá. V takovém



případě pak může zvažovat, kdo nepříznivou zpětnou vazbu poskytl, narušeny mohou být vztahy v týmu. Je tak nutné všechny zúčastněné osoby na tuto metodu velmi dobře připravit. Autor dále uvádí, že by se nemělo jednat o volbu v případě, kdy ostatní metody selžou. Autor doporučuje, aby se po provedené třistašedesátistupňového hodnocení a předání výsledků hodnocenému, který se s nimi seznámí a dostane čas k jejich reflexi, odehrávala v týmu skupinová diskuse. Následně dotyčný sděluje, co jej překvapilo, co nikoliv, ostatní mohou podávat další zpětnou vazbu. Je-li celý proces takto koncipován a vhodně řízen, může naopak nastat větší koheze týmu.

S ohledem na rozsah práce není podat detailnější přehled všech využívaných metod hodnocení ve firemní praxi. Blíže jsou tedy vysvětleny pouze vybrané metody, a to takové, s nimiž se lze často setkat.

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda se dle Koubka (2015, s. 220) užívá nejčastěji při hodnocení dělníků. Nejprve je zapotřebí stanovit normy, pokud je uplatňováno řízení pracovního výkonu, je uzavřena dohoda o očekávaném výkonu. Pracovníci musí být seznámeni s normami, měla by na jejich pojetí existovat shoda obou stran (firmy, nadřízeného a samotného pracovníka). Následně je porovnáván výkon každého pracovníka s těmito normami. Toto hodnocení je mnohem více objektivní než je tomu v případě 360° hodnocení, ovšem pouze za předpokladu, že jsou normy platné. Caruth et al. (2009, s. 249) zmiňují, že je zapotřebí, aby nejprve byla provedena patřičná analýza (např. jak dlouho trvá vyrobit určitý produkt, co vše obnáší pracovní místo), musí být též nejprve opět stanoveny určitá kritéria, která by měla zahrnovat nejen kvantitu provedené práce, ale i její kvalitu. Užívání norem v rámci hodnocení pak bývá úzce provázáno se systémem odměňování.

K nevýhodám této metody řadí Koubek (2015, s. 221) nemožnost srovnávat výkony pracovníků, kteří působí na odlišných pracovních pozicích. Pokud je navíc ve firmě realizováno řízení pracovního výkonu s individuálním stanovením norem, nelze srovnání provést vůbec.

### **Hodnocení pomocí stupnice**

V tomto případě se dle Koubka (2015, s. 220-221) hodnotí dílčí aspekty práce, jakými je kvalita práce, kvantita práce, přítomnost v práci, samostatnost apod. Autor doplňuje, že jsou v praxi voleny tři různé druhy stupnic:

- číselná: každé zvolené kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot, většinou bodů, zároveň lze také určit význam, resp. váhu jednotlivých kritérií, a to též s využitím bodových hodnot. Následně je určován průměrný počet bodů nebo jejich součet;
- grafická: hodnocení každého kritéria je vyjádřeno na úsečce, souhrnné hodnocení reprezentuje křivky, která vznikne spojením bodů na daných úsečkách, přičemž lze takto mimo jiné zachytit i silné nebo slabé stránky pracovníka;
- slovní: každá úroveň výkonu může být slovně hodnocena, a to podobně jako ve škole, přičemž zvolená škála může být různá (od vynikající až špatný, od výborný až nedostatečný apod.).

Hroník (2006, s. 42-46) vysvětluje, že lze v praxi volit různé typy stupnic, ne všechny jsou ovšem vhodné. Možnosti jsou dle autora následující:

- trojdílná stupnice: první stupeň značí podprůměr, druhý průměr a třetí nadprůměr. Jak je zřejmé, tato stupnice má nízkou rozlišovací schopnost. Lze ji dle autora užít především u hodnotitelů, kteří nejsou v oblasti hodnocení příliš zkušení;
- čtyřdílná stupnice: tato stupnice nemá středovou hodnotu a též není příliš vhodná k hodnocení;
- pětídílná stupnice: dle autora se jedná o velmi vhodnou stupnici, s velkým potenciálem diferenciací, s univerzálním použitím. Voleno může být klasické hodnocení 1-5, obdobně jako ve škole, v praxi se též užívá hodnocení 0-4. Pakliže dosáhne pracovník v tomto hodnocení stupně 0 (nebo 1), značí daná hodnota ohrožující úroveň, nedostatečný pracovní výkon. Hodnota 1 (nebo 2) je též podprůměrná, výstupem by měl být rozvoj slabých stránek pracovníka. Hodnota 2 (ve variantě 0-4 se jedná o hodnotu 3) je postačující úrovní výkonu, nicméně rozvoj je vhodný a žádoucí, měl by se soustředit na posílení silných stránek a eliminaci slabých stránek. Hodnota 3 (nebo 4) je dle autora hodnotou vyjadřující optimální pracovní výkon. Rozvoj je možný, a to ve smyslu posilování silných stránek.

Hodnota 4 (či 5), tj. nejvyšší možná hodnota, je ideálním stavem, není co rozvíjet. Dle autora této hodnoty dosahuje přibližně 5 % pracovníků;

- šestidílná stupnice: ani tato stupnice nemá středovou hodnotu, více diferencuje v případě pracovníků, kteří podávají nadprůměrný výkon;
- sedmidílná stupnice: dle autora se jedná o velmi vhodnou stupnici, která je též v praxi často využívána, a to pro její vysoký diferenciační potenciál. Vyžaduje však vyšší zkušenost hodnotitele;
- desetidílná stupnice: tuto stupnici lze též velmi často užít, nicméně krajní hodnoty by měly být doplněny o slovní komentář;
- stodílná stupnice: její využití bývá v praxi nízké, velmi často je redukována na stupnici desetidílnou.

Kocianová (2010, s. 144) doplňuje, že je užití hodnocení pomocí stupnice oceňováno i samotnými pracovníky, neboť je pro ně srozumitelné. To však neplatí obecně, mnozí pracovníci mohou toto hodnocení považovat za devalvující. Autorka upozorňuje i na další rizika, jakými bývá především zjednodušení, které může být i značné, vyšší míra subjektivit, přičemž by dle téhož zdroje nemělo být toto hodnocení užíváno v souvislosti s odměňováním, ve smyslu snížení nebo zvýšení odměny. Mělo by též platit, že dané hodnocení provádí vždy jeden pracovník (tedy např. přímý nadřízený), neboť různí hodnotitelé mohou mít odlišná měřítka pro stanovení konkrétního stupně. Koubek (2015, s. 222) soudí, že by toto hodnocení mělo být doplněno o slovní komentář, nebo je zapotřebí alespoň volit slovní hodnocení k hodnocení pomocí stupnice v případě výjimečných, nadstandardních pracovních výkonů. Autor dále uvádí, že hodnocení pomocí stupnice se stává součástí složitějších metod hodnocení, jednou z nich je metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale), kdy se hodnotí chování potřebné k realizaci určité práce, ovšem nesledují se výsledky práce, ale přístup k práci, tj. pracovní chování. Pro každý typ chování je tak k dispozici stupnice, přičemž lze vybírat z různých stupňů, následně je ale zapotřebí užívat stupnici se stejným ohodnocením, které většinou tvoří konkrétní bodová hodnota, doplněná o slovní komentář. Výsledek se opět určí jako součet nebo průměr. Dle autora by stupnici a volbu daných kritérií (tj. určitých forem chování) měl vytvářet hodnotitel společně s hodnoceným pracovníkem, což je již samo o sobě výhodou, neboť tímto způsobem je získán hodnocený pracovník ke spolupráci, musí odsouhlasit výslednou domluvu, následně tedy musí přistoupit i na výsledek tohoto hodnocení. Nevýhodou je její

velká časová náročnost v procesu přípravy. Dle Bhattacharyya (2006, s. 282) je právě časová náročnost a též možný vznik konfliktů při hledání shody na prvcích BARS důvodem, proč tato metoda není v praxi příliš využívána, a to i přes její nesporné výhody.

### **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor lze vnímat jako vyústění předchozích kroků v rámci procesu hodnocení. Hodnotící rozhovor může být prováděn bez toho, že by byly nejprve zvoleny a realizovány dílčí metody hodnocení, ovšem v ideálním případě by měl navazovat na zjištěné výstupy z hodnocení, které by tak měl hodnocenému pracovníkovi zprostředkovat, a to jako určitý základ pro další, komplexní hodnocení. V zásadě umožňuje hodnotící rozhovor bilanci uplynulého období, je též diskusí k období budoucímu (Kocianová, 2010, s. 153).

Dle Pilařové (2008, s. 73-75) neexistuje žádný správný postup vedení hodnotícího rozhovoru, ovšem jsou známy principy, které jsou efektivní a které by tedy měly být v praxi dodrženy. Cílem hodnotícího rozhovoru je dle autorky kromě poskytnutí zpětné vazby také definování cílů spolupráce, rozvoje pracovníka, též zvýšení jeho motivace, zároveň jsou hodnotící rozhovory často klíčové pro odměňování. Aby bylo možné naplnit všechny tyto cíle, je nutné mít nastavená kritéria hodnocení, dobře zvolit periodu hodnocení (může se jednat o čtvrtletní hodnocení, pololetní, roční, případně se může hodnocení vázat na určité procesy ve firmě), nutností je provázanost hodnotícího rozhovoru se systémem hodnocení. Kocianová (2008, s. 153) řadí k dalším zásadám skutečnost, že za vedení hodnotícího rozhovoru je odpovědný hodnotitel, tedy většinou nadřízený nebo osoba, která provádí dané hodnocení pracovníků. Nemělo by se jednat o monolog ze strany hodnotitele, neboť cílem je mimo jiné získat i zpětnou vazbu od pracovníka. Je velmi důležité vhodně jej vést. I když se hodnotící rozhovor týká pracovního chování, dovedností pracovníka, jeho přístupu k práci, nemělo by docházet k určitému překračování osobní hranice. Jak autorka zdůrazňuje, hodnotící rozhovor není terapií pracovníka, je nutné dodržovat pracovní role. Platit by mělo, že je hodnocení spravedlivé a objektivní, k čemuž napomáhají dílčí výstupy z jiných metod hodnocení. Samozřejmostí by mělo být vedení hodnotícího rozhovoru v klidném a nikým nerušeném prostředí, mezi čtyřma očima, po předchozím sjednání schůzky, na kterou by se měl pracovník připravit, neboť součástí hodnotícího rozhovoru bývá i sebehodnocení.

Pracovník by měl dle téhož zdroje získat dojem, že mu chce hodnotitel pomoci. Kritika je možná a někdy nutná, vždy by však měla být podána jako konstruktivní, se zdůrazněním i toho, co lze hodnotit kladně. Hodnotitel by měl klást otevřené otázky, měl by aktivně naslouchat, snažit se porozumět tomu, co mu pracovník sděluje, s jakými argumenty přichází. Žádoucí je vést si během rozhovoru poznámky, přičemž pracovník by měl být o tomto postupu, stejně jako o průběhu vedeného rozhovoru, informován předem.

Koubek (2011, s. 133-134) zmiňuje, že by v ideálním případě měly být v rámci hodnotícího rozhovoru obě strany rovnocennými partnery, kteří se snaží nalézt společné řešení. Toto nastavení dává prostor pro získání důležitých informací, kooperaci pracovníka, dosažení stanovených cílů, tj. pracovník by měl tím, jak hodnotitel rozhovor vede, začít přemýšlet o možných změnách, navrhnout nová řešení apod. Autor doporučuje vést rozhovor tak, aby z něj pracovník odcházel s pocitem, že to, na čem se obě strany shodly, bylo jeho nápadem, ovšem hodnotitel nesmí v žádném případě pracovníka nevhodným způsobem manipulovat, aby získal to, co potřebuje. Nezbytný je respekt vůči hodnocenému pracovníkovi. Dále je nutné být co nejvíc konkrétní. Pokud nastane konflikt, může být hodnotící rozhovor přerušeno.

Kocianová (2010, s. 154) také uvádí, jaký postup by měl být volen při hodnotících rozhovorech. Po nastíněný průběhu rozhovoru by měl nejprve hovořit pracovník, který by měl provést reflexi svého pracovního výkonu, případně navázat na předchozí hodnotící rozhovor. Hodnotitel by poté podal své vlastní hodnocení, se zdůrazněním silných a slabých stránek pracovníka a následně by měl naznačit, jaké oblasti by bylo vhodné zlepšit, poté požádá pracovníka, aby navrhl, jak zlepšení dosáhnout. Poté je přikročeno ke společné diskuse nad možnostmi řešení, hodnotitel některá navrhuje. Pracovník by měl být obeznámen s tím, jaký rozvoj je od pracovníka očekáván, uvedeny mohou být i konkrétní druhy vzdělávání, které by měl pracovník absolvovat. V závěru je provedeno shrnutí, hodnotitel ověří, že si obě strany rozumí, hodnocený pracovník by měl mít možnost ještě se k probíranému obsahu vyjádřit a rozhovor by měl končit vždy pozitivně, je-li to možné.

Pilařová (2008, s. 85) uvádí, že závěr hodnotícího rozhovoru je spojen se zápisem, vyplněním potřebných formulářů, výsledky jsou předány personalistům či jiným osobám, v jejichž kompetenci je mzda a další rozvoj. Jeden z formulářů, který je výstupem hodnotícího rozhovoru, by měl být předán pracovníkovi.

Jak již bylo uváděno, hodnocení bývá podkladem pro odměňování pracovníků. Toto poslední téma teoretických východisek je stručně přiblíženo v následující podkapitole.

### 3.3 Odměňování pracovníků

Jak vysvětluje Urban (2017b, s. 24), většina pracovní činnosti je činností motivovanou. To tedy znamená, že zaměstnanci vykonávají pracovní úkony proto, aby uspokojili své potřeby. Uspokojení potřeby v souvislosti s výkonem práce je pak podle autora odměnou pro pracovníka. Kocianová (2010, s. 160) spojuje odměňování zejména s motivací pracovníka, který odvádí pro firmu práci, přičemž za toto úsilí musí být odměněn, tj. odměna se stává kompenzací za práci vykonanou pracovníkem.

Koubek (2011, s. 286-287) doporučuje, aby si firma při koncepci formování systému odměňování položila tři základní otázky: odpovědní pracovníci by si měli ujasnit, čeho chce firma systémem odměňování dosáhnout, dále jaký význam mají nebo mohou mít jednotlivé formy odměny pro různé pracovníky a též jaké faktory mohou systém odměňování ovlivnit. Tyto faktory existují vně firmy, a ne vždy je firma může ovlivnit. O to více je tak zapotřebí, aby byl dobře nastaven firemní systém odměňování.

Armstrong (2009, s. 42) vysvětluje koncepci tzv. celkové odměny, jejíž podoba je zachycena na obrázku

Obrázek 5 Pojetí celkové odměny

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

*Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)*

Dle Armstronga (2009, s. 42-43, 50) tvoří celkovou odměnu odměny transakční, tj. odměny hmotné, které zahrnují mzdu (plat) a zaměstnanecké výhody), a dále odměny relační, které jsou nehmotné a týkají se zejména vzdělávání, příležitosti ke kariéře, uplatňování mocí, pravomocí, obecně rozvoje pracovníka, zkušeností, zážitků z práce. Celý systém je integrovaný, holistický. Nespolehá se pouze na jeden nebo dva systémy odměňování, které by byly izolované. Hledán je způsob, optimální mix dostupných odměn, který by zajistil pracovníkům uspokojení z práce, což je jedna z hlavních funkcí odměny. Efektivita celkové odměny je nesporná, má však i své nevýhody. Její koncepce bývá časově náročná, zavádění do praxe může být problematické.

Jak vysvětluje Urban (2017b, s. 118), v současné době se značně mění přístup firem k odměňování pracovníků, což souvisí i se společenskými podmínkami a změnami – tj. např. nízká nezaměstnanost, vysoká poptávka po profesích nedostatečně zastoupených na trhu práce, požadavek na celoživotní vzdělávání, akcent na společenskou odpovědnost firem. Firmy potřebují schopné a kvalifikované pracovníky, kteří budou chtít ve firmě zůstat a zároveň budou usilovat o další růst.

Dále v textu je nejprve přiblíženo, jaký další význam odměňování má, a to jak pro firmu, tak i pro pracovníky. Následně jsou popsány možnosti odměňování, s rozlišením odměn hmotných a nehmotných.

### **3.3.1 Význam odměňování pracovníků pro firmu**

Odměňování je podle Kociánové (2010, s. 160) nejen důležitou personální oblastí jak pro pracovníka, tak i pro firmu, ale zároveň se jedná o jeden z nejefektivnějších způsobů motivace pracovníků. Funkcí odměňování je kompenzace za vykonanou práci. Platí také, že odměňování významně ovlivňuje množství i kvalitu budoucí práce. K dalším funkcím odměňování řadí autorka podporování cílů firmy, vyjádření respektu a ocenění práce zaměstnanců, odměňování souvisí s rozvojem a stabilizací pracovníků. Funkce odměňování se váže i k budoucnosti, ve smyslu možnosti přilákat nové, kvalitní pracovníky. Systém odměňování je dle autorky také jedním z nástrojů dosahování konkurenceschopnosti firmy, je stimulem ke zlepšování výkonu a kvalifikace pracovníků. K hlavním zásadám odměňování patří dle autorky soulad s platnou legislativou státu, propracovanost systému odměňování a jeho přijetí pracovníky.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 231) umožňuje odměňování firmám oceňovat pracovníky dle hodnoty, kterou vytvářejí. Při dobře koncipovaném systému odměňování disponuje firma kvalitními, loajálními a angažovanými pracovníky. Prostřednictvím odměňování může firma motivovat své pracovníky k požadovanému výkonu, dochází k vytváření kultury vysokého výkonu.

Funkce odměňování se odvíjí od toho, jak je odměňování koncipováno. Tato personální činnost slouží ke zvýšení pracovního výkonu, naplňování strategických cílů firmy, ovšem podmínkou je, aby odměňování vycházelo z cílů firmy, bylo pracovníky vnímáno jako spravedlivé. Je-li tomu tak, firma, resp. manažer může vhodně řídit pracovní výkon, odměňování se v této oblasti stává velmi silným nástrojem manažera (Vnoučková, 2013, s. 70).

Odměňování by se mělo soustředit na přilákání vhodných a potřebných pracovníků, udržení schopných pracovníků, přičemž pozornost by měla být věnována jejich spokojenosti. Ta se odvíjí i od toho, zda pracovník vnímá, že je pro firmu důležitý. Tento pocit je pro mnoho pracovníků důležitý a na jeho utváření odměňování cílí. Odměňování přináší firmě možnost kontrolovat náklady práce, a to ve vztahu k celkovým nákladům a příjmům firmy (Koubek, 2015, s. 285). Dle Urbana (2017b, s. 25) umožňuje odměňování regulaci chování pracovníka, ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Odměny, to není pouze mzda, příplatky či zaměstnanecké benefity. Do systému odměňování patří i sankce, tedy vše, co je pracovníkovi nepříjemné a souvisí s jeho pracovním výkonem. Zaměstnanci může být odebrán příplatek, může mu být odejmuto určité privilegium. Důležité je tedy pracovat i se systémem sankcí, aby byly naplňovány funkce odměňování.

### **3.3.2 Hmotné odměňování**

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 152) radí k hmotným odměnám následující:

- přímé odměny ve finančním vyjádření: jedná se o základní mzdu nebo plat, výkonové prémie, podíly na kolektivních prémiech, prémie, odměny za výsledky hospodaření jednotlivce, pracovního týmu, příplatky za přesčas a za práci ve dnech pracovního klidu, podíl na zisku;
- nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření: do této oblasti zahrnují autoři příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, některé mimopracovní činnosti,



příplatky za použití vozu, slevy na čerpání vybraných produktů např. u smluvních partnerů, využívání osobního automobilu, počítače, mobilního telefonu k soukromým účelům;

- nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření: odměnou může být prvotřídní vybavení pracoviště, poskytování služeb, jakými jsou občerstvení na pracovišti, prestižní název funkce, možnost využívání firemní školky, nadstandardní zdravotní péče, výhodné stravování apod.

Jiné dělení nabízí Urban (2017b, s. 116-117), dle kterého patří k základním hmotným odměnám základní nebo pevná mzda, odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance, pohyblivá nebo též výkonová složka mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody. Co se týče základní nebo pevné mzdy, dle autora může mít tato odměna tarifní nebo smluvní, vychází z tržního ohodnocení různých profesí, firma zohledňuje dlouhodobý výkon konkrétní skupiny pracovníků, jejich přínos pro firmu. Pomocí základní mzdy je oceňována náročnost práce dotyčného, navíc je u ní obecným cílem získat a udržet si pracovníky. Při přechodu na vyšší nebo odpovědnější místo by se měla navyšovat. Pakliže pracovníkovi náleží i odměna vázaná na jeho osobní schopnosti, vycházeno je primárně z procesu hodnocení. Sledovány jsou dlouhodobější pracovní výsledky, kvalifikace pracovníka, jeho schopnosti. Cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace. Může mít podobu fixní částky nebo podílu ze základního platu, vyplácena může být formou nadtarifní složky základní mzdy, vyšší mzdy v rámci mzdového nebo tarifního intervalu či jako osobní ohodnocení. Pokud se sníží pracovní výkon pracovníka, negativně se změní jeho přístup k práci, může být výše této odměny snížena či nemusí být vůbec pracovníkovi přiznána. Pohyblivá složka mzdy bývá vyplácena jako úkolová mzda, prémie, bonusy, odměna za zlepšovací návrh, formou akcií firmy. Cílem je stimulovat k vyšší výkonnosti, motivovat k určitému pracovnímu chování. Váže se k výkonu pracovníka nebo týmu, neměla by být vyplácena automaticky, ale pouze pokud pracovník dosahuje předem stanovených výkonů, kdy tedy platí, že tato forma odměny není vhodná u všech pracovních pozic, ale pouze u těch, u kterých mohou pracovníci ovlivnit svůj pracovní výkon (produktivitu práce). Mzdové příplatky se vážou k mimořádným podmínkám práce, zaměstnanecké výhody odrážejí vztah pracovníka

k firmě, jeho postavení ve firemní hierarchii. Cílem je zvyšovat pracovní spokojenost pracovníků, stabilizovat pracovníky ve firmě, přispívat k jejich rozvoji.

Bednář (2018, s. 17-18) se zamýšlí nad významem a efektem užívání hmotných odměn. Dle autora lze rozlišit tři hladiny výše mzdy: nejnižší částku, srovnatelnou mzdu a motivační mzdu. Nejnižší částka je taková, za kterou je jedinec ochoten pracovat. Měla by pokrývat alespoň základní potřeby pracovníka. Není-li tomu tak, pracovník bude zvažovat odchod z firmy, hledat si jiné zaměstnání nebo přivýdělek, většinou však poklesne jeho produktivita práce a zhoršit se může i jeho pracovní chování. Srovnatelný vztah vyjadřuje částku, kterou dostávají lidé na obdobné pracovní pozici či lidé v jeho okolí. Pokud pracovník získá dojem, že není odměňován tak, jak je tomu běžné a jak je koncipováno odměňování u konkurence nebo v jeho blízkém okolí, opět bude uvažovat o odchodu z firmy, sníží se jeho pracovní motivace, pracovní výkon. Motivační mzda značí nadstandardní ohodnocení, které se ovšem pojí s nadstandardním výkonem. Tento přístup mohou mnozí pracovníci oceňovat, snaží se tedy podávat maximální pracovní výkon, ovšem dle autora po čase jejich motivace, tedy i pracovní výkon klesají. Autor vysvětluje, že v případě, kdy pracovník dostává fixní odměnu, kterou však tvoří i motivační a další složky odměny, ztrácí takto koncipovaná odměna význam, neboť její výši pracovník začne považovat za samozřejmost, standard, nebude ji spojovat s nutností podávat vyšší pracovní výkony, být více iniciativní, rozvíjet se. Totéž pak platí i pro zaměstnanecké benefity.

Jak podotýká Wagnerová (2008, s. 19-20), mzda, resp. hmotná odměna, je různými pracovníky různě hodnocena. Firmy (manažeři, personalisté) často soudí, že postačí nabídnout pracovníkovi vysokou mzdu, vyšší než je u konkurence, a získají kvalitní pracovníky, kteří budou pro firmu usilovně pracovat. Tomu tak ovšem nebývá, zejména v případě pracovníků, pro které není finanční odměna nejvyšší hodnotou. Mnoho pracovníků v souvislosti se svým pracovním výkonem spíše vyhledává společenské uznání, dosažení úspěchu, možnost uplatnit své schopnosti a dovednosti, seberealizovat se, profesně a osobnostně růst. Pro jiné pracovníky může být nejdůležitější, jaké hodnoty firma uznává a kterými se řídí, pro další je prioritou, jaké jsou vztahy na pracovišti. Někteří vnímají práci jako nutnost a očekávají, že bude co nejméně zasahovat do jejich osobního života. Další lidé dávají přednost odbornému vedení, společenskému statutu oboru, jiní potřebují pracovní jistotu. Dle toho je také zapotřebí vhodně přistupovat k hmotnému odměňování, což lze nejspíše dosáhnout prostřednictvím celkové odměny. Je zapotřebí

dobře znát pracovníky a vědět, zda jsou motivováni k práci vnitřními incentivy (potřebami, zájmy, osobnostními rysy) nebo incentivy vnějšími (hmotné odměny). Peníze jsou prostředkem k mnoha cílům a je tedy nutné znát, jaké cíle jedinec má, což souvisí se systémem hodnocení a obecně personální prací. Neplatí tedy automaticky, že vyšší mzda vede k vyššímu pracovnímu výkonu, a to ani u těch, kteří pracují pouze pro mzdu. Je zapotřebí hledat i další motivující faktory. Odměna by měla být v jasném vztahu k úsilí, odpovědnosti pracovníka.

Jak bylo uváděno, značné pole působnosti mají manažeři při využívání zaměstnaneckých benefitů. Ty jsou výhodné i pro firmy, neboť umožňují většinou snížení daňového základu. Je nezbytné, aby jejich koncepce a formy respektovaly platnou legislativu. Pro pracovníky pak mají význam zaměstnanecké benefity, které s sebou nesou nutnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění nebo určitou spoluúcast. Jejich rozsah si firmy stanoví samy, nebo mohou být vyjádřeny v případě větších firem v kolektivní smlouvě (Macháček, 2010, s. vii).

Koubek (2015, s. 319-321) vysvětluje, že zaměstnanecké výhody jsou požitky, které poskytuje firma zaměstnanci pouze za to, že pracuje. Není tedy nutné, aby podával nadstandardní výkon, často tyto odměny dostávají i pracovníci s nízkou produktivitou práce, častou absencí na pracovišti apod. To také může vytvářet určitou nevraživost mezi pracovníky firmy. Členění zaměstnaneckých výhod je různé. V Evropě se nejčastěji dělí do tří skupin, kterými jsou výhody sociální povahy (výplata důchodu firmou, příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění, firemní půjčky, firemní školky), výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů firmy) a výhody spojené s postavením ve firmě (prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení). Některé zaměstnanecké výhody jsou čerpány povinně, některé si mohou pracovníci volit, některé bývají poskytovány zcela zdarma.

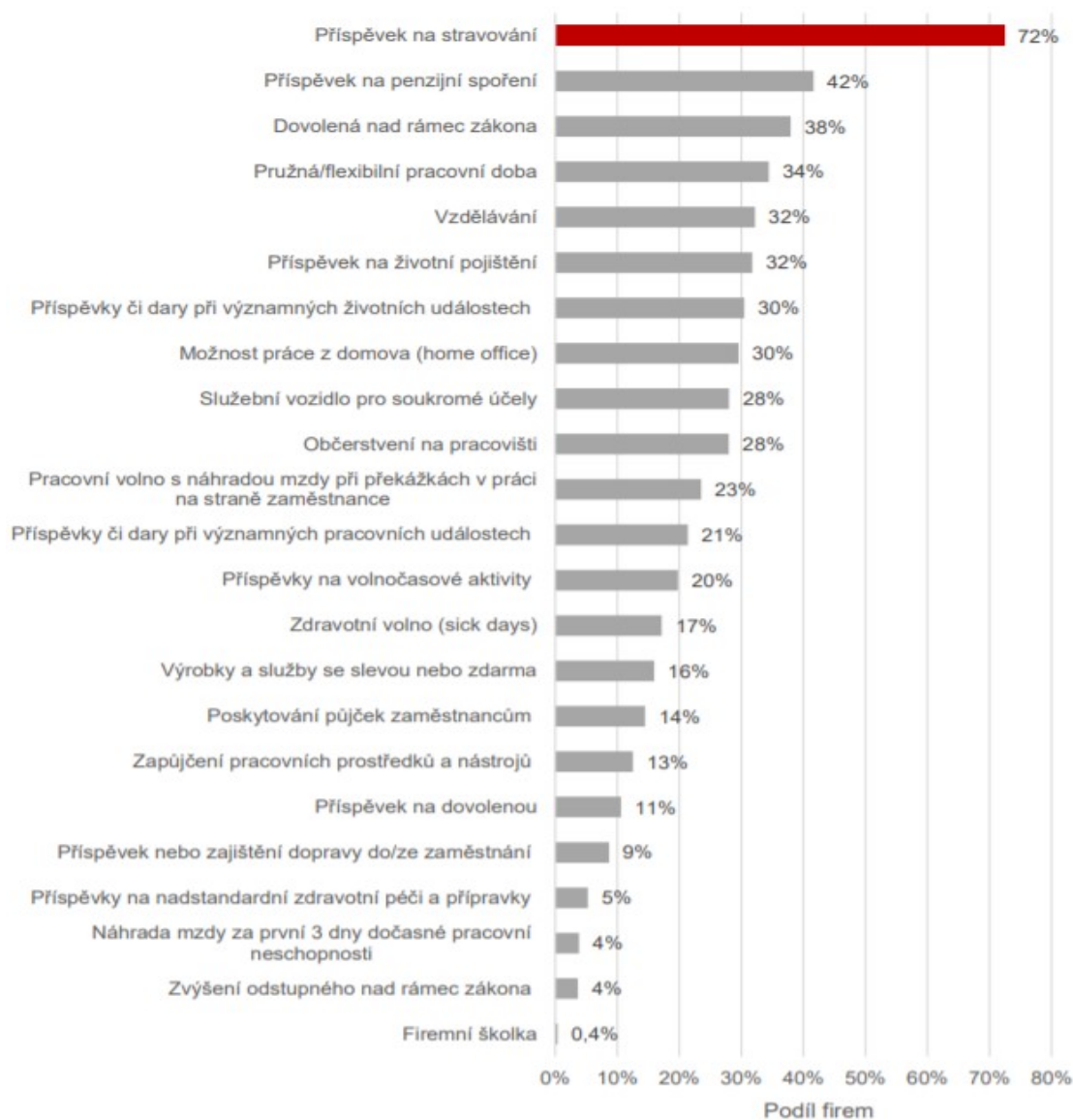
Možnost volby zaměstnaneckých výhod nabízí tzv. cafeteria systém, kdy si pracovník volí z balíčku dostupných benefitů ty, které chce sám využít (Kocianová, 2010, s. 165). Jedná se o flexibilní poskytování firemních výhod, který je však omezen určitým limitem bodů pro každého zaměstnance, přičemž výše bodů se odvíjí od pracovní pozice. Právě cafeteria systém by měl být uplatňován nejvíce, neboť snadno naplňuje premisu, že je zapotřebí v rámci odměňování takové pobídky, které jsou pro dostatečně motivační pro každého pracovníka. Cafeteria systém nebo obecně zaměstnanecké výhody by navíc

měly značně reflektovat požadavek zaměstnanců na work-life balance, tedy v nabídce těchto benefitů by měla být možnost čerpat různé slevy na sportovní, kulturní a jiné volnočasové aktivity, přičemž některé z nich mohou být organizovány firmou, což zvyšuje identifikaci pracovníka s firmou. Uchazeči o zaměstnání dnes značně při výběru zaměstnavatele dnes značně zohledňují, jaké firemní benefity jim budou poskytovány (Macháček, 2010, s. 1-2).

Velmi často však Koubka (2015, s. 320) nemají pracovníci přehled o tom, jaké zaměstnanecké benefity mohou čerpat. Nežádka se jedná o záměr firmy, ve snaze snížit náklady na firemní benefity. Velmi často také chybí písemné materiály informující pracovníky o zaměstnaneckých výhodách. Má-li být systém zaměstnaneckých benefitů efektivní, nestačí dle autora pouze nabízet širokou nabídku různých benefitů. Je též nutné, aby informace o nich byly dostupné a pracovníkům srozumitelné. O jejich přehledu a způsobech čerpání by měli být pracovníci informováni adresně, osobně (např. e-mailem), důležité je též zjišťovat, o jaké zaměstnanecké výhody mají pracovníci zájem.

Jaké formy zaměstnaneckých benefitů jsou v praxi českých firem využívány bylo předmětem výzkumu společnosti Trexima. Přehled nejčastěji užívaných benefitů v českém prostředí je podán na obrázku 6.

Obrázek 6 Nejčastěji užívané benefity v českých firmách



Zdroj: Trexima (2019, s. 8)

Jak je z obrázku 6 patrné, k nejčastěji využívaným zaměstnaneckým benefitům patří příspěvek na stravování (72 %), se značným odstupem se jedná o příspěvek na penzijní spoření (42 %) a dovolenou navíc, tj. nad rámec zákona – 5 a více týdnů dovolené, které v osloveném výzkumu uvedlo 38 % dotázaných. Výzkum společnosti Trexima (2019, s. 7-12), kterého se zúčastnilo 3 895 ekonomických subjektů ze mzdové sféry, přičemž bylo získáno 1 113 vyplněných dotazníků, přinesl též poznání, že nejčastěji je ve firmách volen 1-3 benefity, benefity, které souvisí s work-life balance, které jsou stále více žádané pracovníky a kterými jsou např. sick days (tj. několik dnů volna v roce

jako zdravotní volno, kdy je pracovníkovi hrazena mzda, může však zůstat doma mimo rámec dovolené) či využití firemní školky, využívají čeští zaměstnavatelé málo.

Z výzkumu společnosti IPSOS, provedeného pro společnost SODEXHO, a to na vzorku 600 pracovníků z firem s více než 10 zaměstnanci, vyplynulo, že je jen čtvrtina zaměstnanců spokojena s benefity, které dostává, třetina oslovených vyjadřovala velkou nespokojenost. Po stravenkách byly nejžádanějšími firemními benefity flexibilní pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění a zkrácené pracovní úvazky. K dalším žádaným benefitům patřily finanční bonusy, 13. a 14. plat, dovolená navíc, služební auto, práce z domu, ale též např. relaxační zóna na pracovišti, firemní soutěž o zážitky (Dvořáková, 2018).

Je tedy nutné dobře volit nabídku benefitů, neboť ty představují pro firmu náklady, nemusí však přinášet požadovaný výsledek. Urban (2017b, s. 73-74) zdůrazňuje nutnost vhodného kombinování hmotných a nehmotných odměn – každý typ odměny je specifický, jeden nemůže nahradit druhý.

### **3.3.3 Nehmotné odměňování**

Nehmotné odměny mohou mít různou podobu, v zásadě se dělí na formální a neformální. K formálním lze přiřadit např. vzdělávání, diplomy, povýšení, nicméně ani neformální odměny nejsou bez své hodnoty pro firmu a zaměstnance. K neformálním odměnám patří např. úcta, která je pracovníkovi prokazována ze strany jeho kolegů, nadřízených (Vnoučková, 2013, s. 72).

Jak však uvádí Urban (2017b, s. 73-74), význam těchto neformálních nehmotných odměn manažeři často podceňují, nevyužívají je tedy. Pokud však s nimi umí manažer dobře pracovat, tj. např. ocenit pracovníka bezprostředně po určitém nadstandardním výkonu v porovnání s jeho běžným pracovním chováním, výkonem, bývá tato odměna velmi efektivní. Podobně také Branham (2009, s. 147-148) uvádí, že přes nesporné výhody, jejich dostupnost, kdy není potřeba mnohdy žádných finančních zdrojů, vyvinutí úsilí, nejsou nehmotné odměny využívány tak, jak by bylo žádoucí. Manažeři nejen že podceňují jejich význam, ale též se ani často nezajímají o to, jak na ně nahlíží druhá strana, tedy jejich podřízení. Dle autora je běžnou praxí, že zatímco pracovníci vnímají jako největší odměnu ocenění za dobře vykonanou práci, manažeři tuto odměnu považují za jednu z nejméně motivačních.

Armstrong (2009, s. 45-49) řadí k nehmotným odměnám, které spojuje s odměnami relačními (vztahovými), následující:

- učení se na pracovišti: pracoviště může být dle autora samo o sobě odměnou, neboť nabízí pracovníkům příležitost k rozvoji dovedností, tím dochází i do budoucna ke zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení se na pracovišti může být záměrné a plánované, ale probíhá i zcela přirozeně, kdy si pracovník osvojuje nové znalosti, dovednosti, zvládají výzvy. Úkolem manažerů je vytvářet podmínky k vhodnému učení, podpoře procesu učení;
- vzdělávání a výcvik: vzdělávání by mělo být plánované, systematické, mělo by odpovídat potřebám firmy i pracovníka. Dochází k prohlubování stávajících znalostí a dovedností, ale též zvyšování kvalifikace, rozvoji kariéry. Firmy často hradí svým pracovníkům i nákladné a prestižní vzdělávací firmy, neboť tento přístup se jeví jako velmi cenný s ohledem na stabilizaci pracovníků a získávání pracovníků, zejména co se týče talentů nebo expertů. Autor podotýká, že ne ve všech typech firem je možné a zapotřebí vyšší akcent na vzdělání, s ohledem na nízkou možnost růstu ve vztahu k potřebám organizace. Nicméně i v těchto firmách je možné posilovat podmínky učení, zaměřit se na rozvoj v horizontální rovině, není-li možný rozvoj v rovině vertikální;
- řízení pracovního výkonu: tento prvek nehmotného odměňování příznivě ovlivňuje psychologickou smlouvu. Na základě hodnocení pracovního výkonu je plánován osobní rozvoj, a to po vzájemné diskusi mezi pracovníkem a odpovědnou osobou (manažerem, personalistou). Pracovník bývá podněcován k samostatnému učení a vzdělávání;
- rozvoj kariéry: rozvoj kariéry je možný kromě vzdělávání i prostřednictvím zážitků, zkušeností, přičemž vždy je zapotřebí zohlednit aspirace pracovníka;
- odměny v oblasti pracovního prostředí: jedná se specifický druh odměny, který ovšem stále více rozhoduje u mnoha pracovníků o tom, zda budou v dané firmě působit. Tento typ odměny velkou měrou souvisí s konceptem work-life balance. Pro pracovníky není v současné době důležité pouze to, jakou výši mzdy (platu) mají, jaké zaměstnanecké výhody mohou využívat, ale též jakým způsobem zasahuje pracovní život do jejich života osobního. K faktorům spojených s pracovním prostředím řadí autor základní hodnoty firmy, styl a kvalitu vedení,

právo pracovníků vyjádřit svůj hlas, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, kvalitu pracovního života, řízení talentů. Vedení, jeho kvalita a styl, dle autora značně ovlivňuje relační odměny a sami manažeři jsou také zdrojem mnoha relačních odměn: mnohdy pochvala a ocenění je pro pracovníka větší odměnou a motivací než odměna finanční. Podobně pokud pracovníci vnímají, že firmě na nich záleží, pokud jsou seznamováni s cíli firmy, mohou participovat na dílčích rozhodování, roste u nich vědomí sounáležitosti s firmou, angažovanost a loajalita. Manažeři by se měli zaměřovat na to, aby posilovali autonomii pracovníků, plně využívali jejich schopnosti, motivovali je způsobem, který ocení sám pracovník.

Mnohé z těchto odměn jsou dle Vnoučkové (2013, s. 75-78) klíčové pro firmu, její budoucí prosperitu. Firma by se vždy měla zaměřovat na dosahování dlouhodobých cílů a strategií, musí ve svém plánování rozvoje zohledňovat vnější podmínky (měnící se trh práce, koncepce průmyslu, zavádění technologií do oblasti práce), což lze realizovat i prostřednictvím nehmotných odměn. V tomto ohledu je klíčový rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání. Vzdělávání navíc vede k tomu, že si pracovníci více uvědomují, co je od nich v jejich pracovní roli a ve spojitosti s pracovní pozicí očekáváno. Důležité je tak vynakládat také značné finanční zdroje na vzdělávání pracovníků. Čopíková, Bláha a Horváthová (2016, s. 41) považují vzdělávání za nejvýznamnější složku celkové odměny.

U vzdělávání zdůrazňuje Hroník (2007, s. 117-121) komplexnost a vycházení z předem formulovaného vzdělávacího plánu. V některých případech může postačit krátké zaškolení, ovšem v současné době, kdy je prosazován koncept učící se organizace, je toto pojetí vzdělávání většinou nedostatečné, byť se v praxi velmi často objevuje. Jak autor dále zmiňuje, má-li být koncepce vzdělávání efektivní, je zapotřebí, aby se jeho plánování účastnili sami pracovníci. Pokud si pracovník může sám řídit své vzdělávání, je k němu více motivovaný.

Důležité je též motivovat pracovní tým, kdy v tomto ohledu mají dle Vnoučkové (2013, s. 84) jedinečné postavení právě nehmotné odměny. Jednou z nich, v praxi často v tomto ohledu využívanou, jsou teambuildingové aktivity, které podporují dobré vztahy na pracovišti, mezi kolegy, přispívají k pozitivní (bezpečné a otevřené) firemní kultuře. Teambuilding dle autorky cílí na sebezpoznání a poznání druhých, porozumění přítomným konfliktům na pracovišti, zvyšuje efektivitu práce týmu. Teambuildingové aktivity jsou



však nebývají vždy vhodně koncipovány. Pro firmu představují značné náklady, ovšem pokud není jasně definován cíl a vhodně sestaven program, ztrácí tato investice význam. Naopak, v rámci teambuildingových aktivit mohou vzniknout neshody pracovníky, a to v případě, že daným obtížím nevěnují odpovědné osoby patřičnou pozornost.

Podpora pracovníků a jejich rozvoj souvisí i s formou odměny, která je zcela bez nákladů a kterou je ocenění či pochvala, které Urban (2017b, s. 73-77) řadí k nejefektivnějším nástrojům motivace pracovníků. Po pochvalě, je-li vhodně podána, následuje okamžité zvýšení pracovního výkonu. Pochvalu je ovšem zapotřebí poskytnout pouze v případě, že se jedná o žádoucí chování. Pochvala pak může mít různou formu – může být ústní, podána e-mailem, vyjádřena před ostatními pracovníky. Pakliže není pracovník vůbec chválen, ztrácí se jeho motivace k práci. Autor zmiňuje, že manažeři mají často obavy, že naopak užíváním pochval a ocenění přestane pocítovat pracovník potřebnou motivaci, což je však dle autora nereálné. Přesto z těchto důvodů mnozí manažeři doplňují případné poskytnutí pochvaly či ocenění kritikou – tím však nabývá pochvala na významu. Pochvala by navíc měla reflektovat určité zásady: kromě bezprostřednosti za provedení určitého úkolu nebo činnosti by se mělo jednat o konkrétnost, ve smyslu nikoliv hodnocení, že je např. pracovník šikovný či že podal dobrý pracovní výkon, je vhodnější přesně popsat, čeho si nadřízený cení. Pochvalu je také vhodné podávat při provádění určitého úkolu, též u začínajících pracovníků v rámci adaptačního výkonu, neboť to posiluje úsilí k práci, jedná se o povzbuzení, kteří pracovníci velmi často potřebují.

Ocenění navíc může mít mnoho podob a manažeři by měli být v tomto ohledu co nejvíce kreativní. Je možné vyhlásit i soutěž ve firmě nebo na určitém pracovišti, v týmu, s předem určenou odměnou, kterou může být výjimečné volno v jeden či více dnů, manažer může zakoupit drobnou cenu (láhev šampaňského, vstupenky do divadla), odměnit pak pracovníka před ostatními, též ocenit práci celého týmu. Tím vším pak dává manažer svým podřízeným najevo, že je pro něj důležitý jak jejich pracovní výkon, iniciativa navíc, soudržnost, ale též pohoda na pracovišti a obecně spokojenost pracovníků. Prostřednictvím nehmotných odměn dochází často také ke zlepšování a posilování vztahů mezi nadřízeným a podřízenými (Armstrong, 2009, s. 327).

Jakým způsobem je přistupováno k odměňování, ale též hodnocení, které je s odměňováním úzce propojeno, a to ve vybrané firmě, je popsáno dále v textu, v souvislosti s realizací vlastního výzkumu.

## 4 Vlastní práce

Dále v textu je popsán koncept realizovaného výzkumu. Uveden je cíl výzkumu, stanovené výzkumné otázky a hypotézy. Charakterizována je užitá metodika výzkum a též firma, v níž výzkum probíhal. Podán je popis výzkumného vzorku. Výsledky jsou prezentovány v kapitole čtvrté.

### 4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak probíhají procesy hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané firmě. Dílčím cílem byla navrhnout doporučení týkající se změn v koncepci hodnocení a odměňování ve vybrané firmě.

Firmou, v níž výzkum probíhal, byla firma PREDi, která je blíže popsána v kapitole 4.3.

V návaznosti na cíl výzkumu byly formulovány následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak je ve vybrané firmě realizován systém hodnocení?

VO2: Jak je ve vybrané firmě realizován systém odměňování?

VO3: Jaké jsou výhody a nevýhody systému hodnocení a odměňování ve vybrané firmě z hlediska jeho oslovených pracovníků?

VO4: Jak se liší spokojenost pracovníků se systémem odměňování dle vybraných charakteristik respondentů?

Stanoveny byly také následující hypotézy (H), přičemž každá z hypotéz byla formulována jako nulová a alternativní.

H1<sub>0</sub>: Věkově starší pracovníci uvádějí stejně často jako věkově mladší pracovníci, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

H1<sub>A</sub>: Věkově starší pracovníci uvádějí častěji než věkově mladší pracovníci, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

H2<sub>0</sub>: Pracovníci s delší délkou působnosti ve firmě uvádějí stejně často jako pracovníci s kratší délkou působnosti ve firmě, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

H2<sub>A</sub>: Pracovníci s delší délkou působnosti ve firmě uvádějí častěji než pracovníci s kratší délkou působnosti ve firmě XY, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

H3<sub>0</sub>: Pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí stejně často jako pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

H3<sub>A</sub>: Pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí častěji než pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

Hypotézy vycházely z provedeného předvýzkumu a analýzy interních materiálů firmy PREDi, z nichž mimo jiné vyplynulo, že ve firmě existují tzv. zvláštní odměny, které jsou vypláceny při životnímu jubileu či při pracovním výročí. Z rozhovoru s pracovníky firmy, kteří se zúčastnili předvýzkumu, bylo zjištěno, že tato skutečnost není všemi pracovníky přijímána kladně. Platit také může, že lidé nižšího věku mají jiná očekávání vůči svému odměňování než lidé vyššího věku: mohou mít např. jiné představy o mzdě nebo systému zaměstnaneckých výhod. Odměňování je pro pracovníky důležité a jak uvádí Vnoučková (2013, s. 126), nespokojenost s odměňováním bývá jedním z nejvýznamnějších a nejčastějších důvodů, proč lidé odcházejí ze zaměstnání.

Je zapotřebí zdůraznit, že se z interních materiálů firmy PREDi jeví systém hodnocení a odměňování jako spravedlivý, transparentní, hodnocení vychází z tzv. kompetenčního modelu, kdy jsou podporovány schopnosti pracovníků, ale i jejich angažovanost či přístup ke společenské odpovědnosti: odměna může být udělena např. za pravidelné dárcovství krve. Nicméně mohou nastávat případy, kdy s ohledem na osobnost pracovníka může docházet k nepřejícnosti při udělování odměn těm, kteří jsou s firmou více spjatí. Jak uvádí Pecháčková (2017), tyto odměny je možné využívat, nicméně musí se jednat o jasné odůvodnění a nemělo by např. docházet k tomu, že je pracovník s delší praxí finančně odměňován více než pracovník s delší praxí, pakliže např. nepodává kvalitní výkon, který je předpokládat u delší praxe ve firmě. To však není případ firmy PREDi, která primárně zohledňuje kompetence pracovníků a jejich angažovanost a zvláštní odměny přináležejí všem, kdo na ně mají nárok.

## 4.2 Metodika výzkumu

Jak bylo uváděno v kapitole 2.2, výzkum byl koncipovaný jako smíšený, což dle Reichela (2009, s. 40-41) znamená, že dochází ke kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu, čímž je možné eliminovat nevýhody obou z nich. Kvantitativní výzkum pracuje s numerickými daty, jejichž sběr a analýza probíhají rychle, s využitím

statistických metod. V kvantitativním výzkumu také dochází k ověřování hypotéz. Oproti tomu kvalitativní výzkum umožňuje ve větší míře porozumět zkoumanému problému, nicméně takto získaná data nelze generalizovat. Lze však na jejich základě generovat nové hypotézy a určovat další směr bádání.

Metodami sběru dat byl dotazník vlastní konstrukce a polostrukturovaný rozhovor. Podoba dotazníku je uvedena v oddílu příloh (Příloha č. 1). Dotazník obsahuje celkem 26 položek, z nichž většina je uzavřených nebo polouzavřených. U některých otázek jsou navíc přidány doplňující otázky, které byly do dotazníku začleněny především na základě zpětné vazby osob, které se zúčastnily předvýzkumu. Otevřená otázka je v dotazníku pouze jedna. Na závěr dotazníku byly umístěny identifikační otázky, sloužící k popisu výzkumného souboru a verifikaci hypotéz.

Předvýzkum byl proveden v měsíci lednu roku 2021. Zahrnuty do něj byly čtyři osoby ze společnosti PREdi, které se dále nezúčastnily samotného výzkumu, ve smyslu vyplnění dotazníku, pomáhaly však s jeho distribucí. Jak vysvětluje Disman (2011, s. 122), předvýzkum by měl být proveden vždy, neboť lze tímto způsobem odhalit případné nedostatky v konstrukci dotazníku. V rámci tohoto předvýzkumu byly do dotazníku kromě otevřených doplňujících otázek přidány také některé alternativy odpovědí, a to u otázek č. 1-6, kdy se jednalo především o doplnění odpovědi „nevím“.

Sběr dat z dotazníku probíhal od 28. února roku 2021 do 5. března roku 2021. Tento termín byl ve firmě dopředu smluven. Dotazníky distribuovaly osoby z předvýzkumu, a to v tištěné podobě. S ohledem na skutečnost, že ve firmě PREdi panuje změněný provoz, mnozí pracovníci působí v režimu práce z domu, byla také vytvořena online verze dotazníku, a to s využitím serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Na tomto serveru byl dotazník umístěn ve stejném termínu a odkaz na něj šířil autor práce, osoby z předvýzkumu a též přímí nadřízení svým podřízeným.

O týden později byl proveden online rozhovor s dvěma osobami z oddělení Řízení lidských zdrojů, které ovšem není v dceřiné společnosti PREdi, ale v mateřské společnosti PRE. Schéma rozhovoru je uvedeno v oddílu příloh (Příloha č. 2). Součástí rozhovoru byly i některé poznatky získané v rámci již vyhodnoceného dotazníkového šetření: pracovníci z oddělení Řízení lidských zdrojů byli tedy dotazováni i na případné nedostatky, o nichž referovali respondenti.

Data získaná z dotazníku byla zpracována s využitím deskriptivní statistiky. Data z otevřené otázky nebo doplňujících otázek a též z rozhovoru byla analyzována pomocí metody vytváření trsů, který popisuje Miovský (2006, s. 221) jako obdobu otevřeného kódování. Užito bylo vytváření trsů podle obdobného obsahu. U dat z otázky otevřené a otázek doplňujících pak bylo kvantifikováno množství odpovědí v daném trsu.

K ověření hypotéz byl užit chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Dle Chrásky (2016, s. 64-66) je nejprve nutné formulovat nulovou a alternativní hypotézu. Nulová hypotéza vyjadřuje předpoklad, že mezi zkoumanými jevy neexistují statisticky významné rozdíly. Alternativní hypotéza vyjadřuje, že mezi zkoumanými jevy statisticky významné rozdíly existují. O přijetí nebo zamítnutí hypotéz je rozhodováno na základě výpočtu testového kritéria  $\chi$ , které podle autora se počítá jako

$$\chi^2 = \sum \frac{(P-O)^2}{O}$$

kde:  $\chi$  – testové kritérium,

P – pozorovaná četnost,

O – očekávaná četnost

$\Sigma$  – součet dílčích výsledků pro každé pole čtyřpolní tabulky.

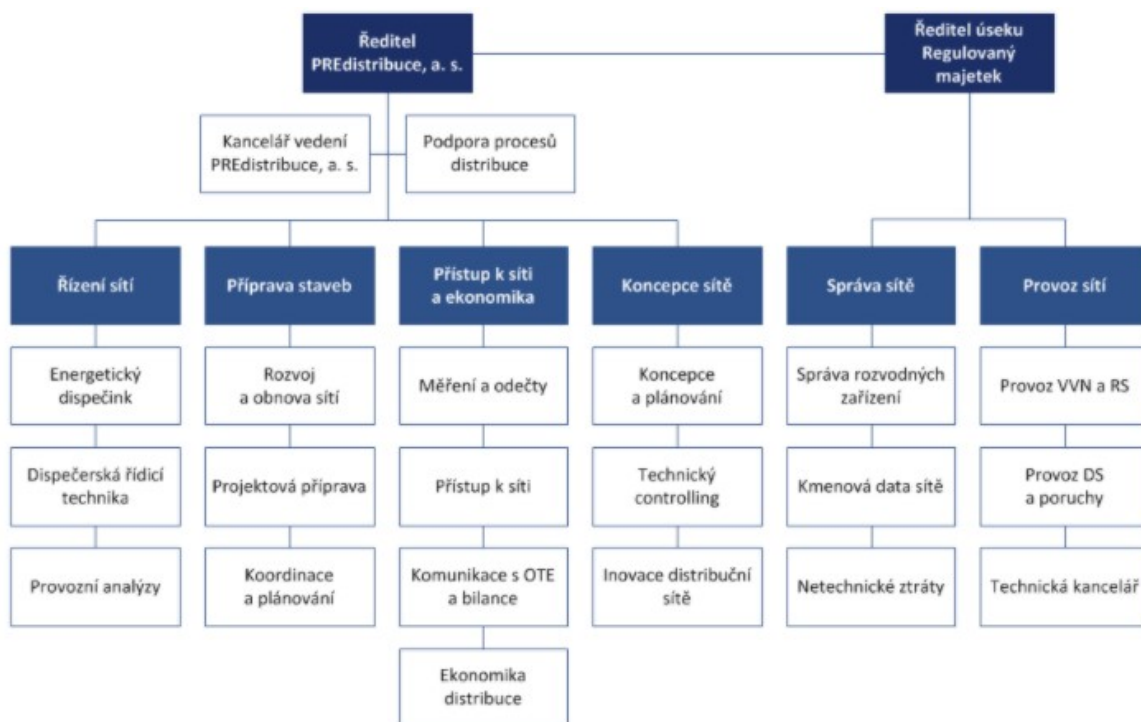
Z důvodu zachování anonymity nejsou blíže identifikovány osoby z oddělení Řízení lidských zdrojů. Cílem je dosažení co nejvyšší úrovně etiky výzkumu.

### 4.3 Charakteristika společnosti a výzkumného souboru

Výzkum probíhal ve společnosti PREdi (PREdistribuce), která má přes 500 zaměstnanců. Společnost zajišťuje distribuci elektřiny na území hlavního města Prahy. Společnost byla založena v roce 2005, a to jako dceřiná společnost Pražské energetiky, a. s.

K činností společnosti patří prodej distribuční služby a řízení vztahů s účastníky trhu s elektřinou, řízení provozu distribuční sítě, řízení měření a odečtů, montáže, opravy, revize elektrických strojů a přístrojů. Na obrázku 7 je zachycena struktura společnosti. Jak je z obrázku 7 patrné, společnost má dva ředitele: hlavní je ředitel PREdi, který kooperuje s ředitelem úseku Regulovaný majetek. Celkem je ve firmě pět hlavních oddělení, kterými jsou Řízení sítí, Příprava staveb, Přístup k síti a ekonomika, Koncepce sítě (tato čtyři oddělení spadají pod řízení hlavního ředitele), Správa sítě a Provoz sítí, které má na starosti ředitel úseku Regulovaný majetek.

Obrázek 7 Struktura společnosti PREDi



*Zdroj: PREDi (2021)*

Co se týče systému hodnocení, ve firmě je užíván kompetenční model. U řadových pracovníků je posuzováno pět hlavních kompetencí, kterými jsou odbornost, kvalita práce, výkonnost, spolehlivost a odpovědnost, zájem o profesní rozvoj a schopnost spolupráce. Pro každou kompetenci je definováno několik forem pozorovaného chování. Každá kompetence je ohodnocena zvlášť, užívána je čtyřstupňová škála (D-A, kdy písmeno D značí vzorovou úroveň, tj. nelze definovat nic ke zlepšení, zatímco hodnota A znamená, že je zapotřebí u pracovníka formulovat systematický rozvoj, který se bude soustředit především na eliminaci slabých stránek). Kompetenční model je vytvořen i pro řídicí pracovníky, u nichž jsou definované dvě kompetence navíc, a to řídicí schopnosti a komunikační schopnosti.

Podobně propracovaný má firma i systém zaměstnaneckých výhod. Benefity jsou určeny plošně pro všechny zaměstnance: týkají se stravování, poskytování zdravotní a léčebné péče, pojištění, dětské rekreace, čerpání zaměstnanecké půjčky. Plošně jsou také nastaveny benefity v případě mimořádné společenské angažovanosti, při pracovním a životním výročí, nicméně v těchto případech má na tento benefit nárok pracovník po splnění určitých kritérií (tj. např. zaměstnanec musí darovat krev nebo krevní plazmu v daném roce, odměna za pracovní výročí bývá udělena vždy po pěti letech, a to od doby

působení ve firmě 20 let, odměna bývá poskytována také při odchodu do starobního důchodu, její výše se liší dle doby nepřetržitého působení u společnosti).

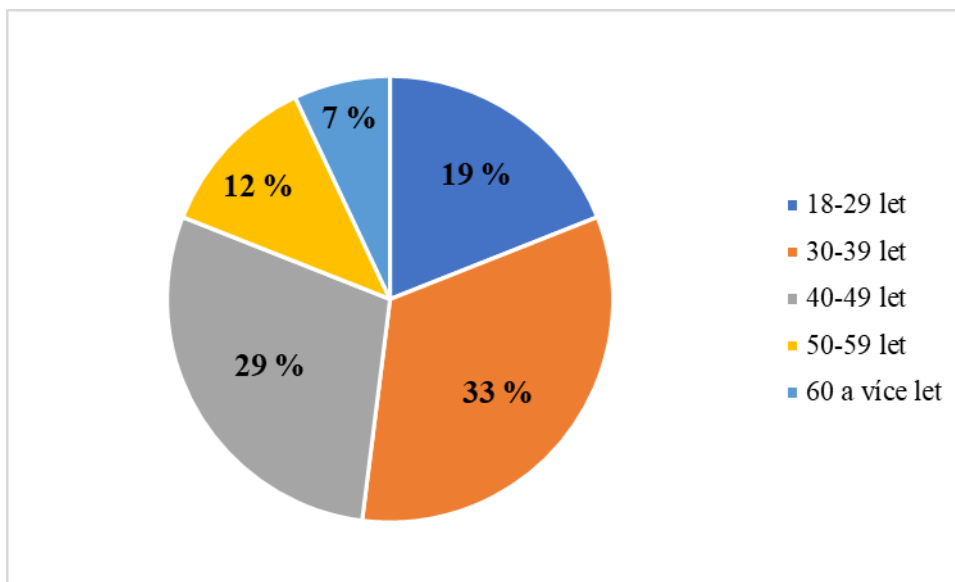
Z výroční zprávy za rok 2019 vyplývá, že na mzdách bylo vyplaceno přes 900 milionů Kč, u mezd vyplácených v závislosti na splnění cíle se jednalo o necelých 75 milionů Kč, na sociální a zdravotní pojištění bylo vydáno přes 350 milionů Kč, výdaje na zaměstnanecké výhody činily přes 123 milionů Kč, přičemž tyto částky se týkají jak řadových zaměstnanců, tak i managementu a zahrnují celou skupinu PRE, nikoliv jen PREdistribuci, pro níž tato data nebyla v době tvorby práce k dispozici.

Pro čerpání benefitů je jasně definováno, jaké jsou povinnosti zaměstnavatele i zaměstnanců. Zaměstnancům je k dispozici dokument, který obsahuje veškeré potřebné informace k čerpání těchto benefitů. To se týká tedy i respondentů výzkumu, kteří v dotazníkovém šetření tento systém benefitů mimo jiné též posuzovali.

Výzkumný soubor tvořilo celkem 132 respondentů. Návratnost dotazníku nelze s ohledem na způsob distribuce dotazníků určit.

Ve výzkumném souboru bylo 116 (88 %) mužů, a jen 16 (12 %) žen. Rozložení výzkumného z hlediska věku je podáno na obrázku 8.

Obrázek 8 Věk respondentů



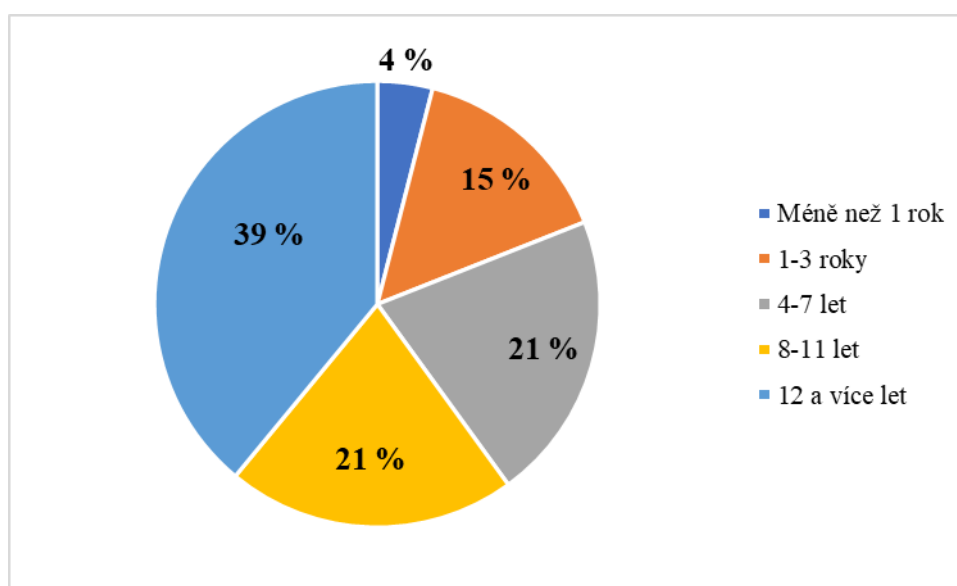
Zdroj: autor práce



Z obrázku 8 je patrné, že nejpočetněji byli zastoupeni respondenti ve věku 30-39 let, kterých bylo ve výzkumném souboru celkem 44 (33 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu tvořili respondenti ve věku 40-49 let, kterých bylo 38 (29 %). Respondentů ve věku 60 a více let bylo jen 9 (7 %).

Délka působení respondentů ve firmě je uvedena na obrázku 9, z něž vyplývá, že nejčastěji respondenti uváděli, že působí ve firmě 12 a více let, což uvedlo 52 (39 %) respondentů. Naopak méně než rok působí ve firmě pouze 6 (4 %) respondentů.

Obrázek 9 Délka působení respondentů ve firmě

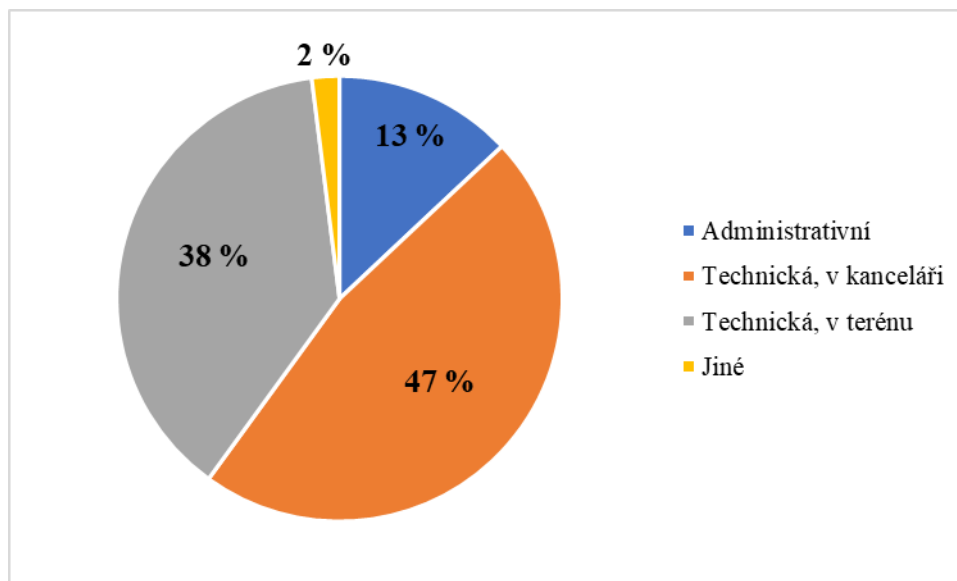


*Zdroj: autor práce*

Další identifikační otázkou bylo zjišťováno, jaká je převažující činnost respondentů. Přehled výsledků podává obrázek 10.

Z obrázku 10 vyplývá, že nejvíce respondentů uvedlo, že je jejich převažující pracovní činnost technického rázu, a to v kanceláři, kdy tuto odpověď zvolilo 62 (47 %) respondentů. Technickou činnost, ovšem v terénu, uvedlo jako svoji převažující pracovní činnost 51 (38 %) respondentů. Celkem 2 (2 %) respondenti uvedli vlastní odpověď, kdy se jednalo o technickou činnost, a to v kanceláři i terénu „tak na půl“.

Obrázek 10 Pracovní náplň respondentů



*Zdroj: autor práce*

Další otázkou bylo zjišťováno, zda respondenti uvažují o odchodu z firmy. Kladnou odpověď podalo 11 (8 %) respondentů, dalších 121 (92 %) respondentů podalo zápornou odpověď. Respondenti, kteří podali kladnou odpověď, měli uvést, jaké důvody je k tomu vedou. Volit mohli z více možností, čehož ovšem nevyužili. Celkem 7 respondentů odpovědělo, že se jedná o důvody finanční, dále 2 respondenti odcházejí do starobního důchodu a též 2 respondenti odpověděli, že k tomu mají osobní důvody, které nechtěli dále specifikovat.

## 5 Výsledky a diskuse

Kapitola obsahuje výsledky realizovaného výzkumu. Nejprve jsou uvedeny výsledky kvantitativní části výzkumu, včetně verifikace hypotéz. Ve druhé podkapitole jsou uvedeny výsledky získané analýzou rozhovoru s pracovníky z oddělení Řízení lidských zdrojů. Shrnutí výsledků a jejich vztahení k výzkumným otázkám a teoretickým východiskům je provedeno v diskusi.

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky jsou uváděny s využitím grafů a tabulek, a to v případě, že respondenti uváděli u položky 3 a více odpovědí. Tabulky jsou voleny z potřeby větší přehlednosti, v případě volby více odpovědí. U otázek, v nichž mohli respondenti uvést více z nabídnutých možností, je relativní četnost určena ve vztahu k celkovému počtu respondentů.

První otázkou bylo zkoumáno, jakým způsobem probíhá hodnocení práce respondentů, přičemž respondenti mohli uvést více možností z předložené nabídky. Přehled odpovědí podává tabulka 1.

Tabulka 1 Způsob hodnocení respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ústně, když je potřeba	35	27 %
Pravidelně, alespoň jednou ročně, pohovorem s nadřízeným	53	40 %
Pravidelně, několikrát ročně, dle pravidel	55	42 %
Nejsem nijak hodnocen/a	2	2 %
Nevím	6	5 %
Jiné	9	7 %

*Zdroj: autor práce*

V tabulce 1 si lze povšimnout, že nejčastěji respondenti uváděli, že jsou hodnoceni několikrát ročně, a to dle přesně daných pravidel. Tuto odpověď zvolilo 55 (42 %) respondentů, dalších 53 (40 %) respondentů uvádělo, že jsou hodnoceni též pravidelně, a to alespoň jednou ročně, formou pohovoru s nadřízeným. Celkem 35 (27 %) respondentů uvádělo, že u nich probíhá hodnocení nepravidelně, když je potřeba, a to pouze ústně. Pochopitelně tento přístup k hodnocení není vhodný a týká se téměř třetiny oslovených

respondentů, přičemž 2 (2 %) respondenti dokonce uváděli, že nejsou nijak hodnoceni a dalších 6 (5 %) respondentů uvedlo, že neví, jak je hodnoceno.

Celkem 9 (7 %) respondentů podalo svoji vlastní odpověď. Jen jeden z těchto respondentů odpověděl, že dostává jednou ročně souhrnné roční hodnocení. Ostatní respondenti odpovídali, že dostávají hodnocení každý měsíc a na konci roku dostávají souhrnné hodnocení, a to prostřednictvím písmen A-D, což tedy odpovídá hodnocení v kompetenčním modelu, popsáném v kapitole 4.3 v rámci charakteristiky hodnocení firmy PREDi.

U možnosti pravidelně, alespoň jednou ročně, dle pravidel, měli respondenti doplnit četnost hodnocení: uváděno bylo opět měsíční hodnocení a konečné hodnocení prostřednictvím písmen A-D. Jeden respondent navíc uvedl: „Každý měsíc, ale samotné hodnocení vidím na konci roku. V případě, že by dopadlo špatně, mohl by se o něj redukovat 13. plat – ale nikdy se tak nikomu nestalo.“

V rámci druhé položky měli respondenti uvést, kdo všechno provádí jejich hodnocení. Výsledek je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2 Kdo hodnotí respondenty

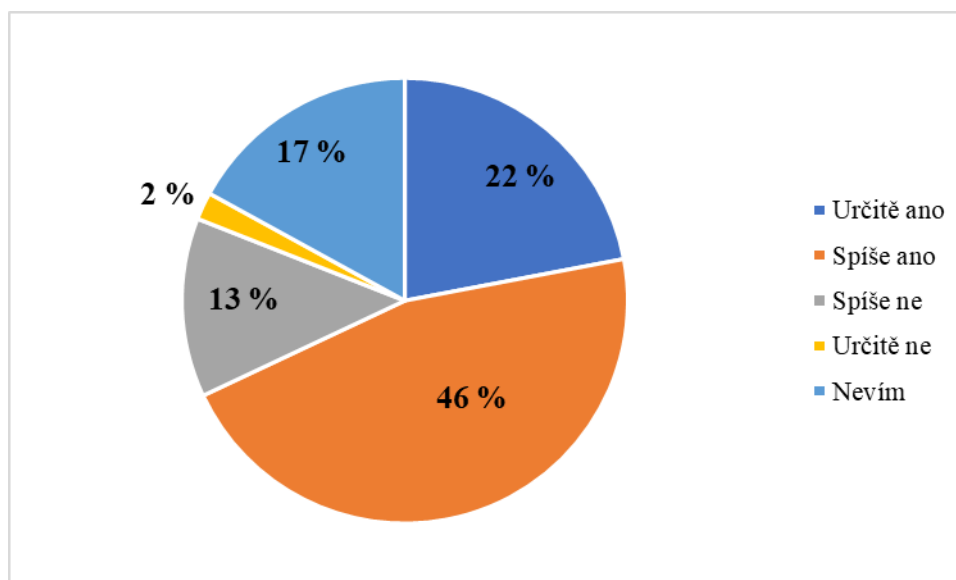
Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přímý nadřízený	130	99 %
Personalista	0	0 %
Vedoucí celého oddělení, nadřízený mého nadřízeného	13	10 %
Já sám/sama	2	2 %
Jiné	1	1 %

*Zdroj: autor práce*

Z tabulky 2 vyplývá, že většina respondentů, tedy 130 (99 %) respondentů, je hodnocena svým přímým nadřízeným, což odpovídá výše uvedeným údajům. Personalistu neuvedl žádný z respondentů, 13 (10 %) respondentů zmiňovalo vedoucího celého oddělení, což odpovídá s ohledem na organizaci ve firmě řediteli společnosti PREDi, případně se může jednat o osoby z mateřské společnosti, což tedy nebylo specifikováno. Pouze 1 respondent podal vlastní odpověď. Uváděl, že se jedná o kombinaci směnného mistra a e-systému.

Otázkou třetí bylo zjišťováno, zda ve firmě existuje systém hodnocení, a to ve smyslu realizace přípravné fáze, stanovení kritérií hodnocení apod. Přehled výsledků je podán na obrázku 11.

Obrázek 11 Obeznamenost s koncepcí systému hodnocení



Zdroj: autor práce

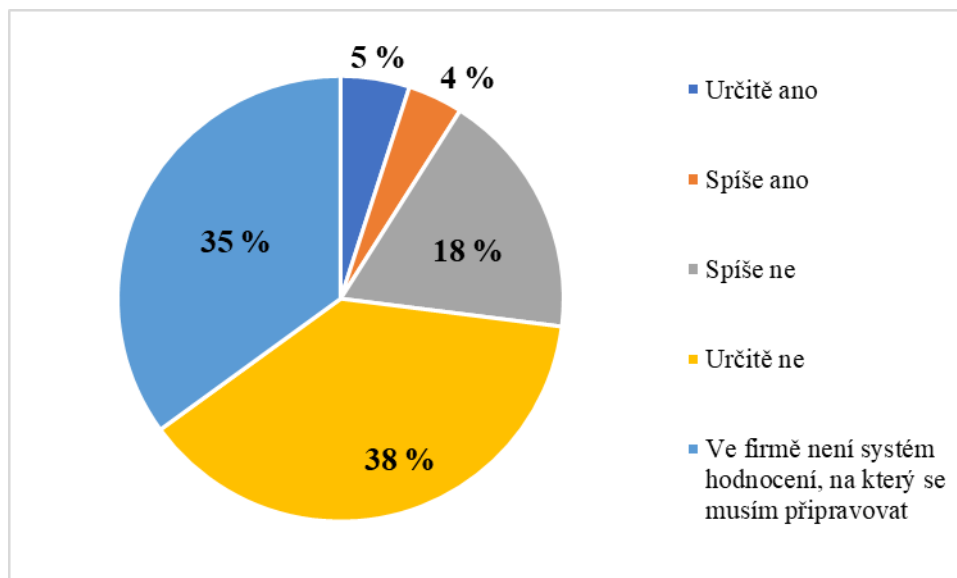
Z obrázku 11 vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 90 (68 %) respondentů, uváděla, že ve firmě PREDi existuje systém hodnocení, což tedy není překvapující s ohledem na předchozí výsledky. Respondenti v zásadě vědí, jak jsou hodnoceni, hodnocení se účastní, pravděpodobně však ne všichni respondenti znají ve větší míře užívaný systém hodnocení, neboť 22 (17 %) respondentů zvolila odpověď „nevím“ a dalších 20 (15 %) respondentů soudilo, že takový systém hodnocení ve firmě neexistuje.

V další otázce byli respondenti dotazováni na to, zda se oni sami připravují na hodnocení jejich osoby nadřízených. Výsledky jsou uvedeny na obrázku 12.

Z obrázku 12 vyplývá, že se většina respondentů nepřipravuje na své hodnocení. Odpověď „určitě ano“ podalo 6 (5 %) respondentů, odpověď „spíše ano“ uvedlo 5 (4 %) respondentů. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 24 (18 %) respondentů a odpověď „určitě ne“ uvedlo celkem 51 (38 %) respondentů. Dále 46 (35 %) respondentů zvolilo odpověď „žádné takové hodnocení, na které bych se musel/a připravovat, ve firmě zavedeno není“.

Je možné doplnit, že v uceleném systému hodnocení, jakým se jeví tento systém, by mělo docházet k přípravě respondentů na proces hodnocení, který by měl být dialogem mezi tím, kdo hodnotí, a tím, kdo je hodnocen. Je tedy otázkou, zda respondenti nejsou s touto skutečností obeznámeni, nebo zda není hodnotícím zjišťována zpětná vazba od pracovníků. Na tento aspekt hodnocení byli také dotazováni pracovníci z oddělení Řízení lidských zdrojů, s nimiž byly vedeny rozhovory (viz kapitola 4.2).

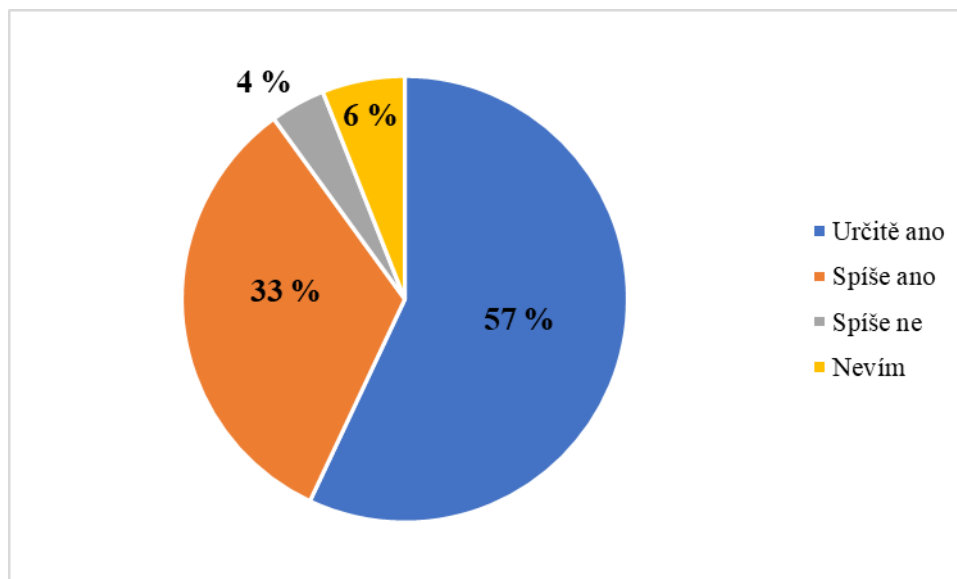
Obrázek 12 Příprava respondentů na systém hodnocení



Zdroj: autor práce

Otázka č. 5 zněla: Jsou ve firmě stanovena kritéria hodnocení? Výsledky jsou uvedeny na obrázku 13.

Obrázek 13 Znalost kritérií hodnocení



Zdroj: autor práce

Jak již bylo uváděno, ve firmě jsou explicitně stanovena kritéria hodnocení, což také mnozí respondenti věděli. Přesto 5 (4 %) respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a dále 8 (6 %) respondentů zvolilo odpověď „nevím“. Nicméně lze kladně hodnotit zjištění, že 119 (90 %) respondentů věděla, že jsou kritéria hodnocení stanovena.

V doplňující otázce měli respondenti z nabídnutých odpovědí uvést, o jaká kritéria se jedná. Respondenti mohli či měli uvádět všechny odpovědi, které se jich týkají. Přehled výsledků je podán v tabulce 3.

Tabulka 3 Znalost obsahu kritérií hodnocení

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Výsledky práce	90	68 %
Chování (dodržování pravidel, povinností)	119	91 %
Chování (angažovanost, loajalita, postoj k firmě, práci)	106	80 %
Schopnosti, dovednosti, kompetence	117	89 %
Motivace k práci	40	30 %
Samostatnost pracovníka	63	48 %
Podmínky práce, které ovlivňují pracovní výkon	17	13 %
Jiné	3	2 %

*Zdroj: autor práce*

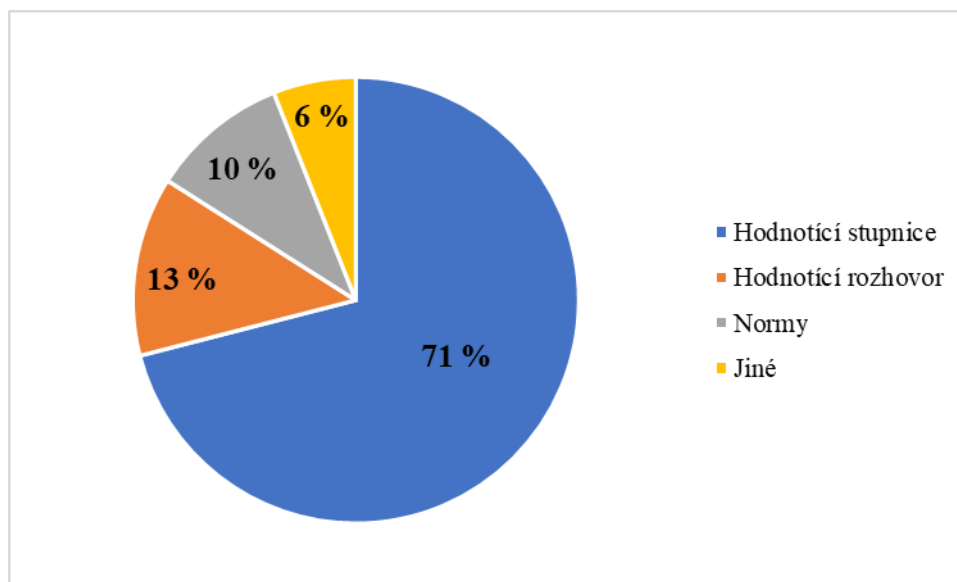
Jak bylo uváděno na začátku podkapitoly 4.3, kritéria hodnocení jsou jasně stanovena. Model hodnocení je kompetenční, hodnoceny jsou však různé aspekty práce, v zásadě vše, co bylo respondentům nabízeno, což se týká i podmínek práce, neboť kritéria zohledňují běžný stav, tedy práci při optimálních či požadovaných podmínkách práce. V tabulce 3 si lze povšimnout, že podmínky práce uvedlo jen 17 (13 %) respondentů, ovšem důležité je, že byla většinou respondentů uváděna kritéria, jakými jsou výsledky práce, chování pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti. V menší míře, což tedy nebylo správně, byla uváděna motivace k práci (zvolilo ji jen 40, tj. 30 % respondentů) a dále samostatnost pracovníka, kterou uvedlo jen 63 (48 %) respondentů. Celkem 3 respondenti zvolili vlastní odpověď. Odpovědi byly následující:

- „Kritéria máme uvedeny v normě. Myslím, že je to většina výše zmíněných.“
- „Nejsem si jist přesně, ale výstupní roční hodnocení obsahuje položky týkající se kompetence apod.“
- „Subjektivní hodnocení.“

Kromě „subjektivního hodnocení“ odpovídají tyto vlastní odpovědi praxi. Pochopitelně hodnotitel je do určité míry ve svém hodnocení subjektivní, nicméně právě tím, že jsou jasně dána kritéria hodnocení, je subjektivní hodnocení, které nemusí být přesné či spravedlivé, tímto způsobem eliminováno.

K otázce páté byla další doplňující otázka, na kterou měli respondenti uvést, jakým způsobem jsou dílčí oblasti hodnoceny. Opět měli respondenti možnost volit více odpovědí. Přehled výsledků je uveden na obrázku 14.

Obrázek 14 Způsob hodnocení



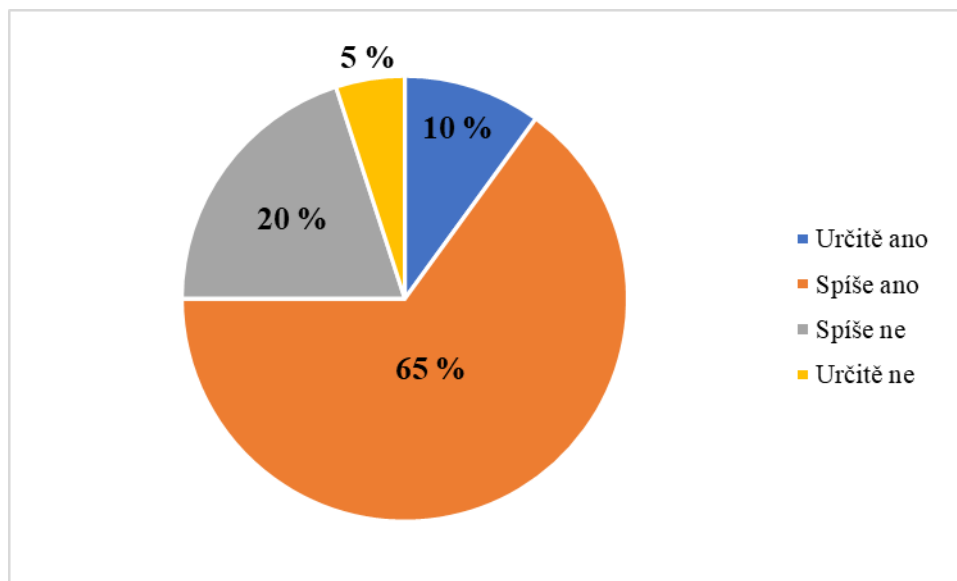
*Zdroj: autor práce*

Některé možnosti (dotazník, subjektivní hodnocení, nevím) nebyly vůbec voleny. Hodnotící stupnice byla správnou odpovědí, uvedlo ji 93 (71 %) respondentů, ovšem i normy, které zmínilo 18 (10 %) respondentů, by bylo možné považovat za správnou odpověď, odpovídající skutečnosti. Pravděpodobně také někteří nadřízení volí hodnotící rozhovor: uvedlo jej 18 (13 %) respondentů. Platí, že hodnocení by mělo být komplexní, tedy nadřízený by měl průběžně dávat zpětnou vazbu pracovníkovi. Vlastní odpověď podalo 8 (6 %) respondentů a všichni uváděli stupnici A-D, i se správným označením hodnoty D jako nejvyššího možného ohodnocení pracovníka.

V otázce č. 6 byli respondenti dotazováni na to, zda považují systém hodnocení ve firmě za spravedlivý. Přehled odpovědí je podán na obrázku 14, z něž je patrné, že většina respondentů považuje systém hodnocení firmy za spravedlivý. Odpověď „určitě ano“ zvolilo 14 (10 %) respondentů, odpověď „spíše ano“ dalších 86 (65 %) respondentů. Pouze 26 (20 %) respondentů označilo systém hodnocení ve firmě za „spíše“ nespravedlivý a 6 (5 %) respondentů jej považuje za „určitě“ nespravedlivý.



Obrázek 15 Označení systému hodnocení za spravedlivý



Zdroj: autor práce

Respondenti mohli svoji odpověď blíže vysvětlit, čehož ovšem využilo jen 12 respondentů. Jejich odpovědi byly následující:

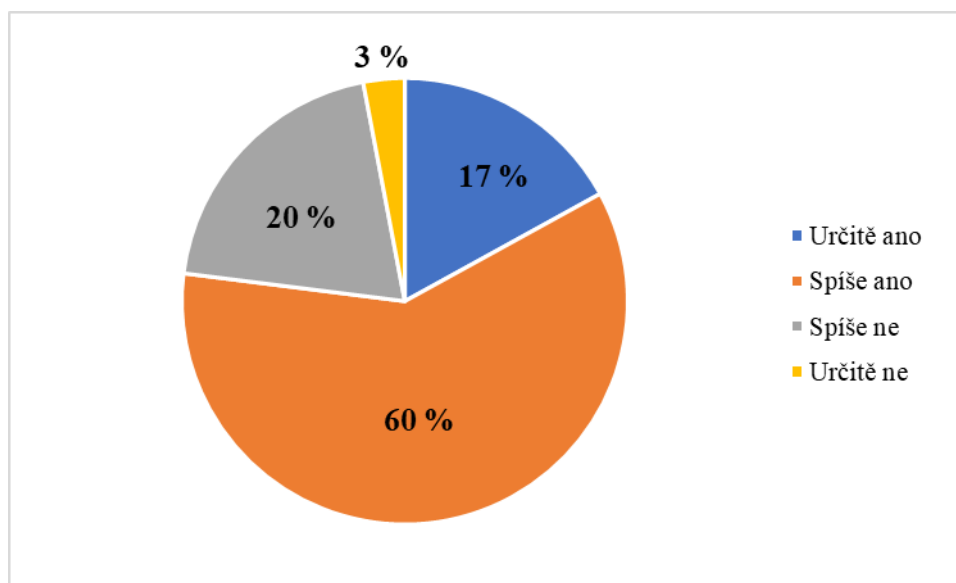
- „Hodnotí se mírně, takže mnoho lidí dostane dobré hodnocení i za nižší kvalitu práce – demotivační pro pracovitější zaměstnance.“
- „Jako zaměstnanci provozu jsme podhodnoceni (terénní pracovník).“
- „Je to o tom, jak se líbíte vedoucímu.“
- „Je to vše o subjektivním názoru vedoucího.“
- „Je to víc o sympatii s hodnotitelem než o schopnostech.“
- „Je velmi mírný. Tím pádem se skryjí flákači.“
- „Myslím si, že můj vedoucí přistupuje ke všem stejně, a tak je hodnocení spravedlivé v rámci mezí.“
- „Náš kolektiv je malý a hodnocení je tedy jednoduché.“
- „Protože vychází ze statisticky daného modelu, a ne z potřeb provozu.“
- „Systém je vymyšlený tak, aby anonymizací rozdělených prostředků docházelo k jejich udržení ve stejné hladině (navzdory inflaci), případně k jejich snižování.“
- „Vedoucí se snaží být objektivní.“
- „Závisí jen na vedoucím a jeho subjektivních pocitech.“

Jak je z těchto doplňujících odpovědí zřejmé, někteří respondenti i přes existenci jasně daného systému hodnocení považují hodnocení ve firmě PREDi za nespravedlivé,

neboť není objektivní a velkou měrou závisí na posouzení nadřízeného. Jedná se však o minimum respondentů s tímto názorem a někteří respondenti jsou si též vědomi toho, že vždy se v systému hodnocení nějakým způsobem objevuje prvek subjektivity.

V další otázce měli respondenti posoudit, zda jim systém hodnocení přijde transparentní. Výsledky jsou uvedeny na obrázku 16.

Obrázek 16 Označení systému hodnocení za transparentní



Zdroj: autor práce

Z obrázku 16 vyplývá, že většina respondentů považuje systém hodnocení ve firmě PREDi za transparentní. Odpověď „určitě ano“ uvedlo 22 (17 %) respondentů, odpověď „spíše ano“ zvolilo 79 (60 %) respondentů. Pouze 4 (3 %) respondenti hodnotí tento systém jako „určitě“ netransparentní, nepřehledný.

Respondenti byli opět vyzváni k doplnění odpovědi. Získáno bylo pouze odpovědi, opět tedy nebylo přistupováno k jejich kategorizaci, vytváření trsů. Doplnující odpovědi byly následující:

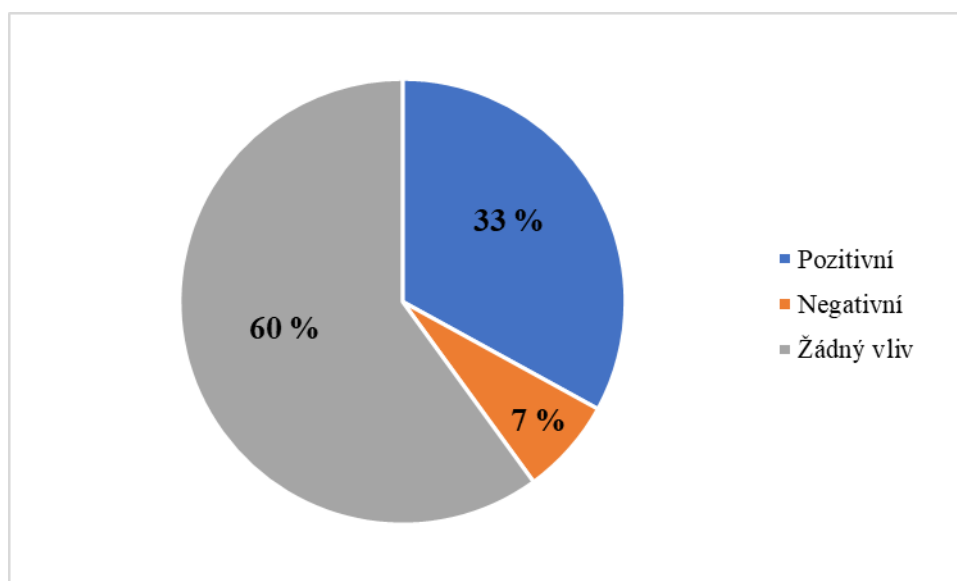
- „Je závislý na lidském faktoru, a to je neobjektivní.“
- „Myslím si, že je to spíše o subjektivitě hodnotitele. Naše práce se nedá přesně hodnotit. Nejsme výrobní závod.“
- „Myslím si, že je transparentní, protože se hodnotí podle normy a podle jasných kritérií.“
- „Nejsme dostatečně seznámeni s hodnocením.“
- „Nesouhlasím. Nevidím do způsobu hodnocení.“

- „Neznám důvody, proč vedoucí hodnotí, jak hodnotí.“
- „Stálo by za to zlepšit informovanost ohledně hodnocení. Většinou jen dostanu papír s hodnocením a podepíšu. Stál bych o to, aby si se mnou vedoucí sedl a řekl mi přesně to, co mám zlepšit.“
- „Vedoucí se mnou vždy při předání hodnocení na konci roku vše probere a vysvětlí.“
- „Výsledkem pohovoru je zápis, ze kterého si vyšší nadřízení mohou udělat svůj úsudek.“

Jak je z těchto výpovědí zřejmé, někteří respondenti zaměňovali transparentnost za spravedlivost. Nicméně většina z těchto doplňujících odpovědí se týká transparentnosti, což je příkladně uvedeno ve výroku „Myslím si, že je transparentní, protože se hodnotí podle normy a podle jasných kritérií.“ Nicméně pravděpodobně nejsou všichni zaměstnanci firmy PREDi obeznámeni plně s tímto systémem, což by se mělo změnit. Platí však také, že by měli být pracovníci iniciativní a pokud jim něco není zřejmé, měli by se doptávat či požadovat po nadřízeném, aby jim určitý aspekt blíže vysvětlil. Lze tedy souhlasit s výrokiem jednoho z respondentů, že by se měla zvýšit informovanost pracovníků o systému hodnocení, což je reflektováno v souboru doporučení.

Otázka č. 8 byla ve znění: Jaký dopad má stávající systém hodnocení ve firmě na Váš pracovní výkon? Výsledky jsou uvedeny na obrázku 17.

Obrázek 17 Vliv systému hodnocení na pracovní výkon

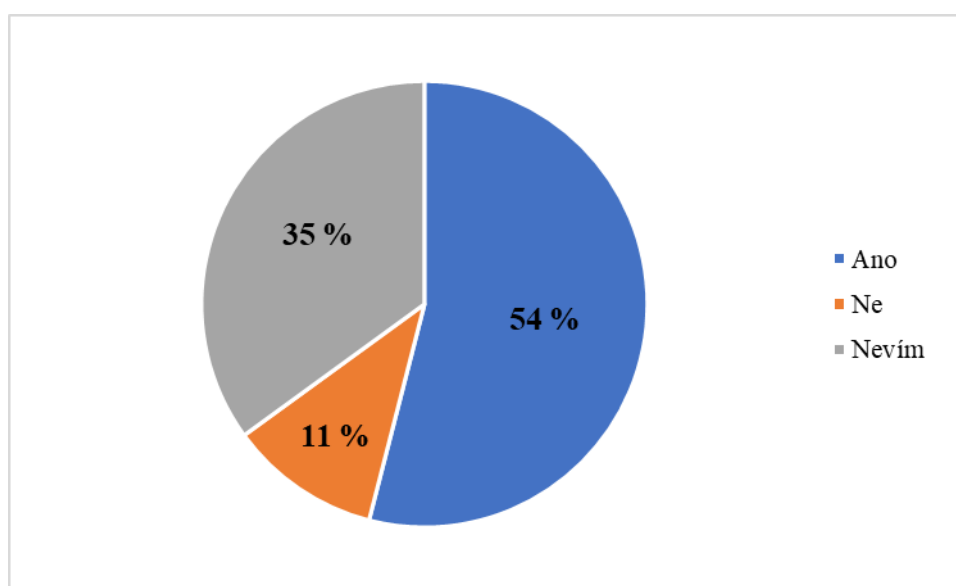


Zdroj: autor práce

Více než polovina respondentů, konkrétně 78 (60 %) respondentů, uvádělo, že na ně nemá systém hodnocení ve firmě žádný vliv. Pozitivní vliv uvádělo 44 (33 %) respondentů, naopak záporný vliv 7 (10 %) respondentů.

Další otázkou bylo opět zkoumáno, do jaké míry respondenti znají systém hodnocení (a odměňování) ve firmě. Respondenti měli uvést, zda má to, jak jsou hodnoceni ve firmě, vliv na jejich odměňování, tedy mzdu, benefity. Přehled odpovědí podává obrázek 18.

Obrázek 18 Vliv hodnocení na odměňování

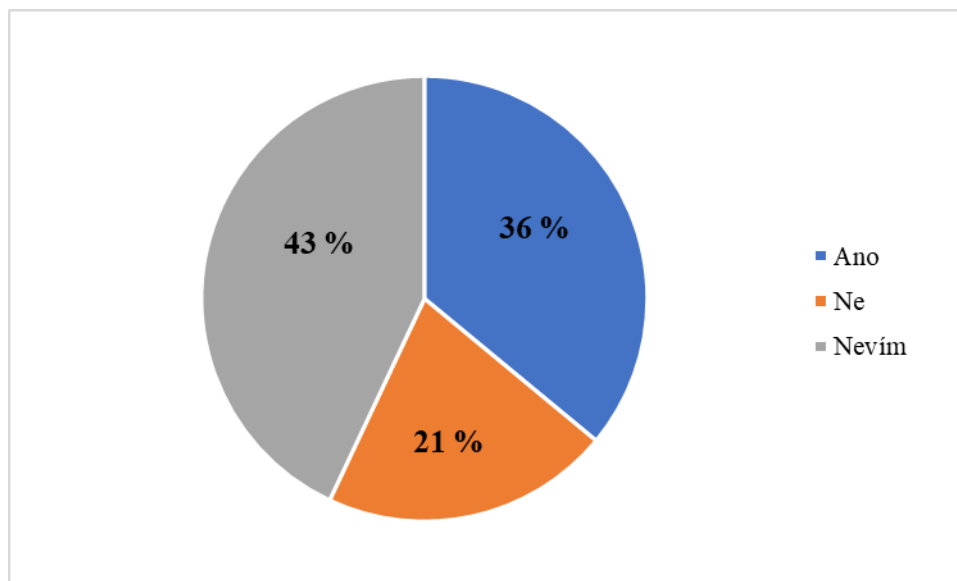


*Zdroj: autor práce*

Jak je z obrázku 18 zřejmé, jen 71 (54 %) respondentů uvedlo správnou odpověď, tedy že má systém hodnocení vliv na odměňování pracovníků. Zápornou odpověď podalo 14 (11 %) respondentů a dalších 47 (35 %) respondentů odpověď neznalo. To tedy opět svědčí o nedostatečné obeznámenosti velké části respondentů se systémem hodnocení, ale i se systémem odměňování.

Další otázka se týkala toho, zda se od systému hodnocení odvíjí rozvoj a vzdělávání pracovníků. Jak bylo uváděno v podkapitole 4.3, tato provázanost je značná, což je též v pořádku a tento účel systém hodnocení mimo jiné má. Ve firmě PREDi se hodnocení pomocí písmen A-D promítá do toho, zda a jakým způsobem je plánován rozvoj pracovníka, zejména co se týče eliminace slabých stránek a podpory stránek silných. Přehled odpovědí je podán na obrázku 19.

Obrázek 19 Vliv systému hodnocení na rozvoj a vzdělávání respondentů



*Zdroj: autor práce*

Z obrázku 19 vyplývá, že je jen 48 (36 %) respondentů přesvědčeno či obeznámeno s tím, že se systém hodnocení promítá do jejich rozvoje a vzdělávání. Zápornou odpověď uvedlo 27 (21 %) respondentů a dalších 57 (43 %) respondentů zvolilo jako svoji odpověď možnost „nevím“, což tedy byla i nejčastěji uváděná odpověď.

Otázka č. 11 zněla: Je ve firmě zjišťována Vaše zpětná vazba, týkající se fungování firmy, Vaší spokojenosti ve firmě apod.? Respondenti volili jako svoji odpověď možnost „ano“ nebo „ne“.

Pochopitelně v ideálním případě by měla být od pracovníků získávána zpětná vazba. Hodnocení pracovníků by mělo být oboustranným dialogem, byť je to primárně nadřízený, kdo hodnocení. Nicméně informace od pracovníků mohou velkou měrou pomoci nadřízenému porozumět potřebám pracovníků, což se může promítnout i do systému hodnocení, zejména pak procesu rozvoje pracovníka.

Kladnou odpověď podalo 80 (61 %) respondentů, zápornou odpověď uvedlo 52 (39 %) respondentů, což lze tedy hodnotit kladně, i když by bylo optimálním stavem, aby kladnou odpověď uvedli všichni pracovníci. Není však tomu tedy převažujícím způsobem tak, jak o tom referovali někteří respondenti v předchozích otázkách, tj. nedochází pouze k předání hodnocení bez toho, aby se k němu mohli pracovníci vyjadřovat či aby toto hodnocení bylo též výstupem daného rozhovoru.

V doplňující otázce měli respondenti uvést, jakým způsobem je od nich získávána zpětná vazba. Přehled odpovědí podává tabulka 4.

Tabulka 4 Způsob získávání zpětné vazby v rámci hodnocení od respondentů

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Hodnotící rozhovor	17	13 %
Průběžně, když je potřeba, během pracovních úkolů apod.	16	12 %
Nahodile, ze strany firmy, dotazníkem	48	59 %
Pravidelně ze strany firmy, dotazníkem	11	8 %
Žádné hodnocení prováděno není	2	2 %
Jiné	9	7 %

*Zdroj: autor práce*

V tabulce 4 si lze povšimnout, že nejčastěji je dle respondentů získávána zpětná vazba ze strany firmy, a to nahodile, prostřednictvím dotazníku, což uvedlo 48 (59 %) respondentů. Dotazník zmínilo dalších 11 (8 %) respondentů, ovšem dle těchto oslovených pracovníků firmy PREDi se jedná o pravidelné zjišťování zpětné vazby. Dále 17 (13 %) respondentů uvedlo hodnotící rozhovor a 16 (12 %) respondentů zmiňovalo, že se jedná o průběžné zjišťování zpětné vazby, dle potřeby, např. v rámci provádění konkrétního pracovního úkolu. Podle 2 (2 %) respondentů není žádné hodnocení prováděno. Celkem 9 (7 %) respondentů uvedlo vlastní odpověď, přičemž všechny odpovědi se shodovaly: respondenti uváděli, že probíhá hodnocení ze strany firmy, a to jednou ročně, prostřednictvím dotazníku, ovšem jen u vybraných osob, kterých je poměrně málo. Inicivace je ze strany majitelů firmy a zpětná vazba vyzní vždy pozitivně, což je dle některých respondentů podezřelé, neodpovídá to pravdě. Interval, kdy se s tímto dotazníkem případně pracovník setká, je přibližně 3-5 let. Pochopitelně tato praxe není vhodná a je o ní více pojednáno v rámci doporučení pro praxi.

Otázka č. 12 byla otevřená a respondenti se v ní měli vyjádřit k tomu, jaké změny by si v systému hodnocení ve firmě PREDi přáli. Analýzou těchto dat bylo vytvořeno celkem 12 trsů, jejichž přehled je podán v tabulce 5. Jak je z tabulky 5 patrné, mnozí respondenti ve své odpovědi uváděli více přání či nápadů, které tak bylo možné přiřadit k různým trsům. Celkový počet dílčích odpovědí, daných rozložením výroků respondentů na menší celky, reflektující jeden konkrétní obsah, tak činil 191 odpovědí.

Tabulka 5 Přání změn v systému hodnocení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hodnotící by měl hodnoceného znát	23	17 %
Zjišťování zpětné vazby od pracovníků	7	5 %
Větší spravedlnost, objektivnost	13	10 %
Odměny více navázat na hodnocení	21	16 %
Častější hodnocení	4	3 %
Hodnocení formou rozhovoru s nadřízeným, pravidelně	7	5 %
Jiný typ hodnocení (ne škála)	13	10 %
Kvalifikovanější hodnotitelé	29	22 %
Přísnější hodnocení	7	5 %
Jsem spokojený/á	13	10 %
Zrušil/a bych ho	19	14 %
Nevím	35	27 %

*Zdroj: autor práce*

Z tabulky 5 vyplývá, že nejčastěji respondenti vyjadřovali nespokojenost s kvalifikovaností hodnotitelů, což se týkalo 29 (22 %) respondentů. Tito respondenti uváděli, že často dochází k tomu, že hodnotitel má v oblibě určité pracovníky, kterým pak dává lepší hodnocení. Zmiňována byla značná subjektivita či nedostatečná obeznámenost s možnostmi hodnocení. Jeden z těchto výroků, který byl rozřazen do více trsů, byl následující: *„Rád bych, aby ti, co hodnotí byli více proškoleni ohledně hodnocení. A byli více objektivní. Přidal bych formu hodnocení – aby se i kolegové hodnotili navzájem.“*

Celkem 23 (17 %) respondentů uvádělo, že by měl hodnotící hodnoceného znát: *„Aby hodnotila osoba, která s vámi pracuje a vidí vás při práci, a nejen někdo od stolu.“* Tento názor sdílel např. i další respondent, který by si přál současný systém hodnocení zcela zrušit, což zmiňovalo 19 (14 %) respondentů: *„Úplně bych ho zrušil. Nemá u nás smysl. Hodnotí nás člověk, který nás při práci ani nevidí.“*

Dále 21 (16 %) respondentů uvádělo, že by mělo být hodnocení více navázáno na odměny. Tito respondenti zmiňovali, že tím, že hodnocení bývá prováděno „od stolu“, nikoliv dle skutečných výsledků práce nebo přístupu pracovníků, nebo je realizováno tím, kdo má určité vazby na konkrétní pracovníky a nebývá objektivní, dochází k tomu, že se jedná spíše o formální hodnocení, které neodráží kvalitu pracovníků, čímž trpí zejména ti, co se snaží více. Výroky byly např. následující: *„Jsou tu dost kamarádké vztahy, tak je hodnocení jen mírné a nic neznamena.“* *„Aby měl návaznost na práci. Myslím si, že u nás nemá moc vliv a smysl.“* *„Udělal bych ho přísnější, aby se mohly rozdávat nějaké*

*adekvátní bonusy za práci apod.“. „Zrušil bych ho. Dostatečně nemotivuje lidi k vyšším výkonům.“. „Návaznost úkolu na finanční bonusy. Mít smysl pro co se snažit navíc.“*

Stejný počet respondentů, konkrétně 13 (10 %) respondentů, uváděl, že by mělo být hodnocení více spravedlivé, transparentní, dále že by měl být volen jiný typ hodnocení, nikoliv dosavadní škála A-D, zároveň tento počet respondentů by na systému hodnocení nic neměnil, tito pracovníci jsou spokojeni. Namísto škály byla zmiňována buď 360° hodnocení nebo osobní pohovory, a to s nadřízeným, přičemž někteří respondenti by si přáli hodnotit i své nadřízené. Případně bylo uváděno, že by měla být stupnice „širší“. Jeden z respondentů uvedl: *„Libilo by se mi sejít se každý měsíc s šéfem a říct si, co jsem udělal, a neudělal dobře apod.“*. Další respondent odpověděl: *„Lepší by bylo mít osobní pohovor s vedoucím skupiny a zároveň i vedoucím oddělení. Je pak lepší vyjednávací pozice pro navýšení platu :)“*.

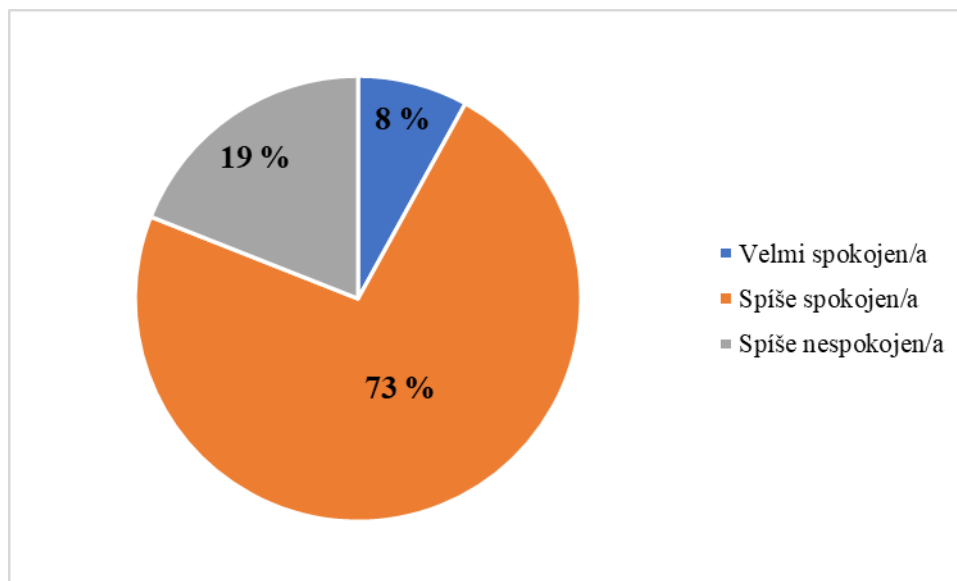
I když tedy v předchozích otázkách hodnotili respondenti stávající systém hodnocení poměrně kladně, při vlastním vyjádření vyplynulo, že je s ním plně spokojeno pouze 10 % respondentů. Ostatním, pakliže přemýšleli o změně, nevyhovuje případná nespravedlnost daná tím, že rozhoduje nadřízený, který je ovlivněn svými emocemi, vztahem k podřízeným, nevyhovuje ani škála, zcela zásadní nesouhlas se týkal hodnocení někým, kdo pracovníka vůbec nezná, pouze na základě podkladů od přímého nadřízeného, od čehož se ovšem odvíjejí i odměny. Mnozí respondenti by si přáli častější a osobnější hodnocení, např. formou rozhovoru s nadřízeným. Pro respondenty je také důležité, aby hodnocení skutečně odráželo kvality pracovníka, což by se mělo promítnout i do systému odměňování.

Odměňování bylo předmětem zkoumání v druhé části dotazníku. V rámci otázky č. 13 měli respondenti uvést, zda jsou spokojeni s výší mzdy. Přehled odpovědí je podán na obrázku 20.

Z obrázku 20 je patrné, že většina respondentů je s výší mzdy spokojena. Možnost „velmi nespokojen/a“ nevolil žádný z respondentů, ovšem „velmi“ spokojeno je jen 11 (8 %) respondentů. Dalších 96 (73 %) respondentů je „spíše“ spokojeno a celkem 25 (19 %) respondentů je „spíše“ nespokojeno.



Obrázek 20 Spokojenost s výší mzdy



Zdroj: autor práce

V další otázce měli respondenti uvést svoji spokojenost či nespokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod. I když opět měli možnost respondenti volit ze stejných možností odpovědí, jako tomu bylo u otázky č. 13, vybírali pouze 2 typy odpovědí: celkem 65 (49 %) respondentů je „velmi“ spokojeno se systémem zaměstnaneckých výhod, dalších 67 (51 %) respondentů je „spíše“ spokojeno, tedy všichni oslovení respondenti jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod.

Otázkou č. 15 bylo zjišťováno, jakým způsobem se respondenti dozvídají o systému zaměstnaneckých výhod. Přehled výsledků je uveden v tabulce 6.

Tabulka 6 Jak se respondenti seznamují se systémem zaměstnaneckých výhod

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od přímého nadřízeného	44	33 %
Od personalisty	20	15 %
V rámci firmy (oběžník, hromadný e-mail)	122	92 %
Prostřednictvím kolektivní smlouvy	110	83 %
Od kolegy nebo jiného pracovníka, ne nadřízeného	25	19 %

Zdroj: autor práce

Z tabulky 6 vyplývá, že se jedná zejména o způsob informování všech zaměstnanců v rámci firmy, formou oběžníku, hromadného e-mailu, což uvedlo 122 (92 %) respondentů. Taktéž velká část respondentů (konkrétně 110, tj. 83 % respondentů) souběžně zmiňovala kolektivní smlouvu. Personalistu, který tedy nehodnotí pracovníky,

jak bylo zjištěno v předchozích odpovědích, zmínilo 20 (15 %) respondentů a někoho jiného z firmy, kromě nadřízeného, uvedlo 25 (19 %) respondentů. Přímého nadřízeného zmínilo 44 (33 %) respondentů. Kladně lze hodnotit, že žádný z respondentů nezvolil možnost „nejsem seznamován/a se systémem zaměstnaneckých výhod“.

Další otázka se skládala z výčtu zaměstnaneckých výhod, kdy tento seznam vycházel jak ze zaměstnaneckých výhod uvedených ve vnitřních dokumentech firmy PREDi, tak i z obecně užívaných zaměstnaneckých výhod. Respondenti měli uvést, jaké odměny čerpají. Přehled odpovědí podává tabulka 7.

Tabulka 7 Čerpání zaměstnaneckých výhod

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. plat	127	96 %
Odměna za výjimečnou osobní událost	128	97 %
Stabilní příplatek (osobní ohodnocení)	15	11 %
Bonus za práci navíc	8	6 %
Odměnu za práci přesčas	105	80 %
Odměnu za práci o víkendu, svátcích	110	83 %
Podíl na zisku firmy	129	98 %
Příspěvek na pojištění	124	94 %
Možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu	116	88 %
Stravenky, příspěvek na stravování	132	100 %
Slevy na různé produkty	109	83 %
Slevu nebo poukázku na kulturní akce	110	83 %
Slevu nebo poukázku na sport	108	82 %
Slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně	108	82 %
Firemní automobil	6	5 %
Firemní telefon	118	89 %
Bezplatné bydlení	0	0 %
Příspěvek na dopravu	28	21 %
Příspěvek na ošacení	7	5 %
Příspěvek na vzdělávání	4	3 %
Týden dovolené navíc	115	87 %
Příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka	0	0 %
Příspěvek na dětskou rekreaci	24	18 %
Příspěvek na dovolenou	61	46 %
Příspěvek na zdravotní programy	59	45 %
Sick days	130	99 %
Jiné	9	7 %

*Zdroj: autor práce*

V tabulce 7 si lze povšimnout, že všichni respondenti čerpají slevu na stravování, naopak žádný z respondentů nevyužívá bezplatného bydlení. Lze doplnit, že firma nabízí,

a to nikoliv plošně, možnost čerpat sociální půjčky a sociální výpomoc, což tedy patrně nevyužívá žádný z respondentů. Žádný z respondentů ani nečerpá příspěvek na firemní školku nebo dětské skupiny, zařízení pro děti do 3 let apod.

Nejčastěji byly uváděny, a to v tomto pořadí, následující výhody: sick days (130, tj. 99 % respondentů), podíl na zisku firmy (129, tj. 98 % respondentů), odměna za výjimečnou osobní událost (128, tj. 97 % respondentů), 13. plat (127, tj. 96 % respondentů), příspěvek na pojištění (124, tj. 94 %) respondentů). Jen 6 (5 %) respondentů využívá firemní automobil, 7 (5 %) respondentů příspěvek na ošacení, 4 (3 %) respondenti příspěvek na vzdělávání. Dále 9 (7 %) respondentů uvedlo vlastní odpověď, konkrétně firemního stomatologa, což ovšem bylo možné přiřadit k příspěvku na zdravotní programy. Jeden respondent odpověděl: „*Přidal bych: možnost služebního vozu na cestu do práce z práce. Nyní v covidu to máme, a je to fajn.*“

V následující otázce se měli respondenti opět vyjádřit k těmto benefitům, měli uvést 3, o které by nechtěli přijít, tedy které jsou pro nejdůležitější. Přehled výsledků je podán v tabulce 8.

Z tabulky 8 vyplývá, že většina respondentů si přeje zachovat 13. plat, což uvedlo 119 (90 %) respondentů a dále se jednalo o podíl na zisku firmu, který zmínilo 110 (83 %) respondentů. Jedná se tedy především o zaměstnanecké výhody, které jsou spojeny s rovinou finanční.

Celkem 29 (22 %) respondentů by nerado přišlo o možnost firemního stravování či přispívání na stravování, 30 (23 %) uvádělo firemní telefon a 43 (33 %) respondentů zmínilo týden dovolené navíc. Možnost čerpání sick days zmínilo jen 16 (12 %) respondentů.

Další benefity byly zmiňovány okrajově, většinou se opět pojily spíše s rovinou finanční, nicméně např. odměnu za výjimečnou osobní událost uvedli jen 4 (3 %) respondenti.

Tabulka 8 Preferované zaměstnanecké výhody respondenty

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. plat	119	90 %
Odměna za výjimečnou osobní událost	4	3 %
Stabilní příplatek (osobní ohodnocení)	5	4 %
Bonus za práci navíc	0	0 %
Odměnu za práci přesčas	7	5 %
Odměnu za práci o víkendu, svátcích	5	4 %
Podíl na zisku firmy	110	83 %
Příspěvek na pojištění	11	8 %
Možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu	0	0 %
Stravenky, příspěvek na stravování	29	22 %
Slevy na různé produkty	0	0 %
Slevu nebo poukázku na kulturní akce	0	0 %
Slevu nebo poukázku na sport	0	0 %
Slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně	0	0 %
Firemní automobil	4	3 %
Firemní telefon	30	23 %
Bezplatné bydlení	0	0 %
Příspěvek na dopravu	0	0 %
Příspěvek na ošacení	0	0 %
Příspěvek na vzdělávání	0	0 %
Týden dovolené navíc	43	33 %
Příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka	0	0 %
Příspěvek na dětskou rekreaci	0	0 %
Příspěvek na dovolenou	7	5 %
Příspěvek na zdravotní programy	0	0 %
Sick days	16	12 %
Jiné	2	2 %

*Zdroj: autor práce*

Stejný výčet byl respondentům předložen i v otázce č. 18, v níž ovšem měli respondenti uvést, jaké tři zaměstnanecké výhody považují za nejméně důležité, tedy které by relativně snadno oželeli. Výčet odpovědí je podán v tabulce 9.

Z tabulky 9 vyplývá, že nejméně důležité jsou pro respondenty následující zaměstnanecké výhody: možnost čerpání půjčky za výhodnějších podmínek (odpověď uvedlo celkem 64, tj. 49 % respondentů), slevy na různé produkty (62, tj. 47 % respondentů), slevy na poukázku na kulturní akce (55, tj. 42 %), slevy na poukázku na sport (40, tj. 30 %). Celkem 2 vlastní odpovědi se opět týkaly firemního stomatologa. Zaměstnanecké výhody, které se výrazně pojí s finanční rovinou (jako např. 13. plat nebo stabilní příplatek, bonus za práci navíc), nebyly uváděny vůbec.

Tabulka 9 Nejméně důležité zaměstnanecké výhody pro respondenty

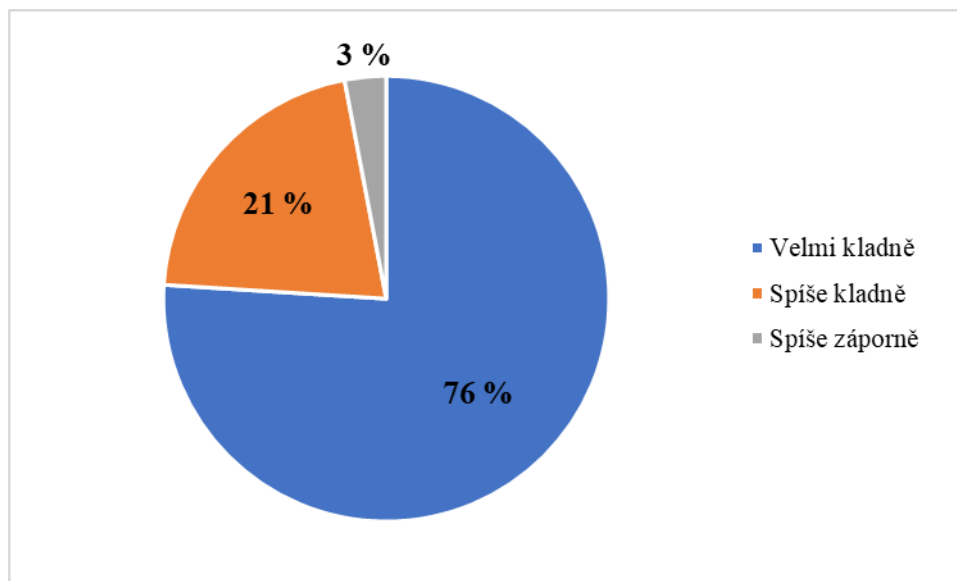
Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. plat	0	0 %
Odměna za výjimečnou osobní událost	6	5 %
Stabilní příplatek (osobní ohodnocení)	0	0 %
Bonus za práci navíc	0	0 %
Odměnu za práci přesčas	6	5 %
Odměnu za práci o víkendu, svátcích	10	8 %
Podíl na zisku firmy	0	0 %
Příspěvek na pojištění	10	8 %
Možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu	64	49 %
Stravenky, příspěvek na stravování	10	8 %
Slevy na různé produkty	62	47 %
Slevu nebo poukázku na kulturní akce	55	42 %
Slevu nebo poukázku na sport	40	30 %
Slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně	34	26 %
Firemní automobil	3	2 %
Firemní telefon	28	21 %
Bezplatné bydlení	2	2 %
Příspěvek na dopravu	7	5 %
Příspěvek na ošacení	14	11 %
Příspěvek na vzdělávání	0	0 %
Týden dovolené navíc	4	3 %
Příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka	0	0 %
Příspěvek na dětskou rekreaci	11	8 %
Příspěvek na dovolenou	8	6 %
Příspěvek na zdravotní programy	13	10 %
Sick days	7	5 %
Jiné	2	2 %

*Zdroj: autor práce*

Otázka č. 19 zněla: Ve firmě máte možnost využívat v rámci osobního účtu volitelné benefity. Jak koncept osobního účtu s možností vybírat si benefity hodnotíte? Přehled odpovědí je podán na obrázku 21.

Na obrázku 21 si lze povšimnout, že téměř všichni respondenti, s výjimkou 4 (3 %) respondentů, hodnotí tento systém výběru zaměstnaneckých výhod kladně. Možnost „velmi záporně“ ne zvolil žádný z respondentů. Nejčastěji byla uváděna odpověď „velmi kladně“, kterou zvolilo 100 (76 %) respondentů.

Obrázek 21 Hodnocení možnosti volit si zaměstnanecké výhody

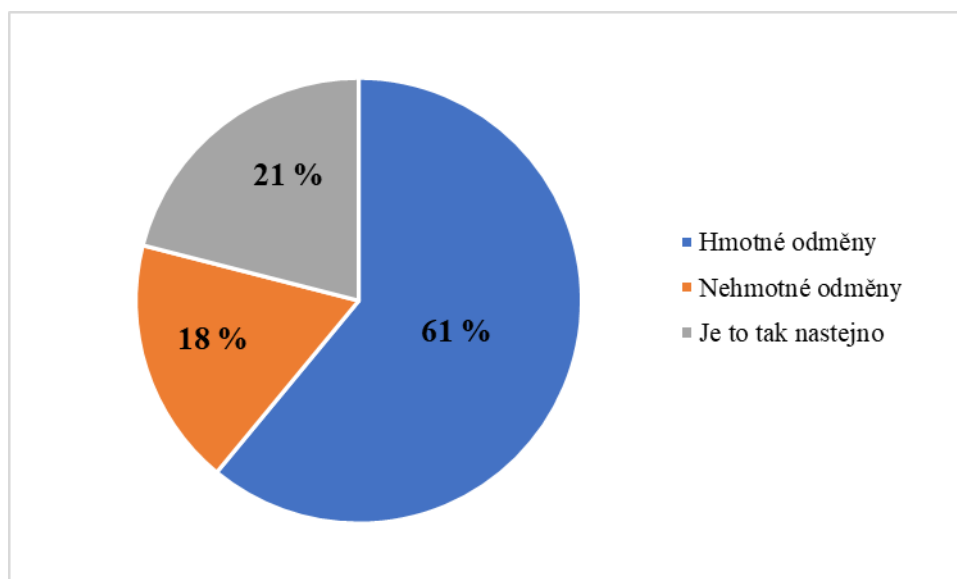


*Zdroj: autor práce*

Respondenti, kteří podali zápornou odpověď, byli vyzváni o doplnění důvodů, proč s tímto systémem nejsou spokojeni. Celkem 2 respondenti uváděli, že by se měly tyto odměny navýšit, další 2 respondenti by si přáli zrušení tohoto systému a namísto zaměstnaneckých výhod by rádi čerpali jejich finanční hodnotu ve mzdě.

V další otázce se měli respondenti rozhodnout, zda dávají přednost hmotným nebo nehmotným odměnám. Výsledky jsou uvedeny na obrázku 22.

Obrázek 22 Preference druhu odměny



*Zdroj: autor práce*

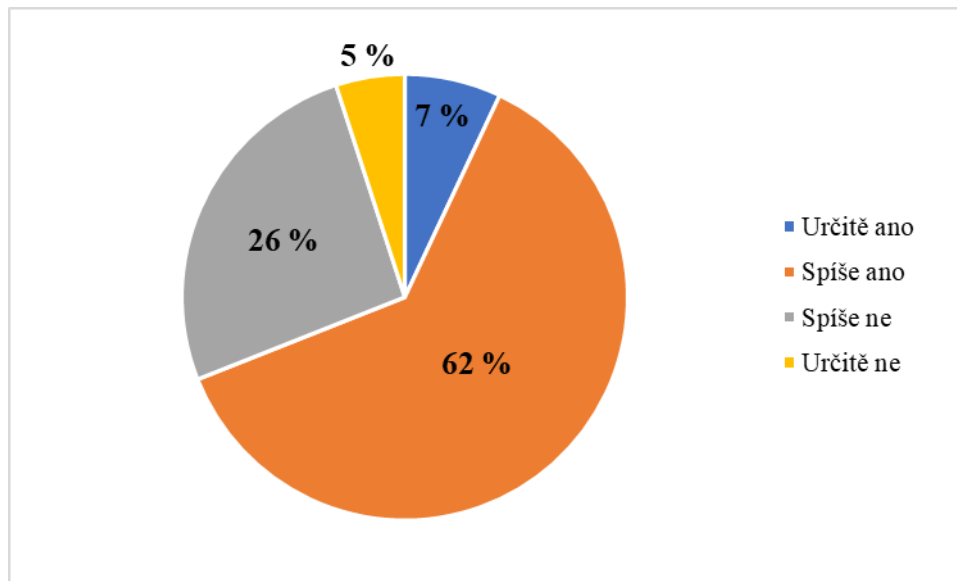
Z obrázku 22 je zřejmé, že více respondenti upřednostňují hmotné odměny. Nehmotné odměny uvedlo 24 (18 %) respondentů, hmotné 80 (61 %) respondentů a 28 (21 %) respondentů zvolilo odpověď „je to tak nastejno“.

Dále měli respondenti uvést, zda jim systém odměňování připadá spravedlivý. Volili pouze z odpovědí „ano“ a „ne“: Kladnou odpověď uvedlo 101 (77 %) respondentů, zápornou 31 (23 %) respondentů.

Respondenti, kteří podali zápornou odpověď, měli svůj názor vysvětlit, tedy měli uvést, proč jim připadá systém odměňování nespravedlivý. Odpovědi bylo možné rozdělit do dvou skupin: celkem 25 respondentů odpovídalo, že je systém nespravedlivý (záleží na subjektivním hodnocení vedoucího, na tom, koho má v oblibě), dalších 6 respondentů uvádělo, že není zohledňována náročnost práce či její kvantita: administrativní pracovníci dostávají totéž, co pracovníci, kteří vykonávají mnohem náročnější práci, případně zaměstnanecké výhody čerpají i ti, co v zaměstnání často absentují.

Další otázka se týkala toho, zda respondenti považují tento systém za motivující. Výsledky jsou uvedeny na obrázku 23.

Obrázek 23 Hodnocení systému odměňování jako motivujícího



*Zdroj: autor práce*

Z výsledků uvedených na obrázku 23 je patrné, že tento systém považuje většina respondentů za motivující, byť odpověď „určitě ano“ podalo jen 9 (7 %) respondentů. Celkem 41 (31 %) respondentů jej však považuje za nemotivující, odpověď „určitě ne“ uvedlo 6 (5 %) respondentů. Výtky uvedené v rámci předchozích položek, týkající se

subjektivnosti hodnocení a odměňování a plošnosti odměňování, nezohledňující příliš pracovní výkon, se tedy týkají přibližně třetiny respondentů.

Respondenti, kteří podali zápornou odpověď, ji měli opět doplnit. Všechny doplňující odpovědi se týkaly nespravedlnosti co se týče pracovního výkonu, pracovník tedy není nucen pracovat více, neboť svoji odměnu dostane, nebo vnímá, že i když se bude více snažit, pokud není sympatický nadřízenému, který jej hodnotí, vyšší odměnu nedostane. Tito respondenti by byli rádi, kdyby existoval systém, v němž bude jasně určeno, když pracovník vykoná určitou práci navíc (s jasným definováním toho, co je práce navíc), dostane určitou odměnu navíc. Některé odpovědi byly následující: „Chybí odměna za lepší práci.. .ať udělám, co udělám, 13.plat a podíl na hospodářském výsledku mám stejný.“. „Nemusíte tolik dělat, a máte to, co mají ti, co dělají více.“. „Při pevném platu se motivace vytrácí, pobídková odměna je vnímána jako součást platu.“

Další otázka se týkala nehmotného odměňování, konkrétně toho, zda se respondentům dostává od nadřízeného pochvaly, ocenění. Respondenti měli volit pouze mezi odpověďmi „ano“ a „ne“. Kladnou odpověď uvedlo 112 (85 %) respondentů, zápornou 20 (15 %) respondentů. V další otázce měli respondenti uvést, jak toto oceňování ze strany nadřízeného probíhá. Přehled výsledků podává tabulka 10.

Tabulka 10 Způsob oceňování, chválení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mezi čtyřma očima	87	66 %
V rámci hodnotících pohovorů	26	20 %
Když je příležitost, něco se povede	51	39 %
Tak, aby to slyšeli ostatní členové týmu	8	6 %
Písemně – jen pro mě	5	4 %
Písemně – aby to vnímali ostatní	0	0 %
Nadřízený neoceňuje, nechválí	16	12 %
Jiné	9	7 %

*Zdroj: autor práce*

V tabulce 10 si lze povšimnout, že převládá oceňování mezi čtyřma očima, které uvedlo 87 (66 %) respondentů, přičemž 51 (39 %) respondentů odpovídalo, že k oceňování dochází v okamžiku, když se něco povede. Pravidelnost v souvislosti s hodnotícími rozhovory uvedlo 26 (20 %) respondentů. Ve firmě PREDi se dle respondentů příliš nepodporuje veřejné oceňování, které uvedlo, a to formou ústního ocenění tak, aby to slyšeli ostatní, jen 8 (6 %) respondentů, písemnou formu ocenění, které by vnímali ostatní,

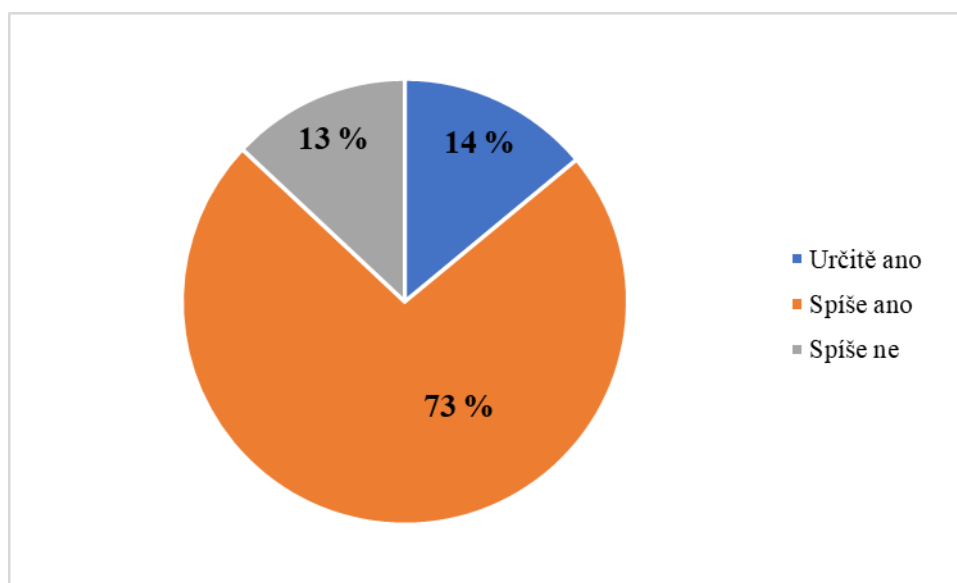


neuvedl žádný z respondentů. Podle 16 (12 %) respondentů nadřízený vůbec nechválí, neoceňuje. Vlastní odpověď podalo 9 (7 %) respondentů, kteří zmiňovali, že jsou oceňováni velmi zřídka, neboť nadřízený toto neumí či neumí příliš komunikovat.

Otázkou č. 25 byli respondenti dotazováni na to, zda mohou přicházet s vlastními nápady, týkajícími se toho, co změnit v systému odměňování. Nabídnuty byly pouze odpovědi „ano“ a „ne“. Kladnou odpověď uvedlo jen 7 (5 %) respondentů, zápornou 125 (95 %) respondentů. Respondenti, kteří podali kladnou odpověď, měli svoji výpověď doplnit, konkrétně jaké možnosti mají, jak je hodnotí. Uvedeny byly pouze 3 doplňující odpovědi, které byly následující: „Doporučení nadřízenému.“. „Náš hodnotící systém vychází z mateřské společnosti, tudíž jsme spíše řízení než abychom si mohli volit. Máme ŘLZ zakotvené v mateřské společnosti.“. „Pravidelně se zkouší vymýšlet různé koncepty hodnocení. Lidé nemají rádi změny – takže se to málokdy prosadí.“

Poslední otázka zněla: Jste spokojen/á se systémem odměňování (mzda + benefity) ve firmě? Přehled výsledků je uveden na obrázku 24.

Obrázek 24 Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě



Zdroj: autor práce

Možnost „určitě ne“ ne zvolil žádný z respondentů. Odpověď „spíše ne“ uvedlo jen 17 (13 %) respondentů, odpověď „určitě ano“ zvolilo 18 (14 %) respondentů. Respondenti, kteří podali zápornou odpověď, měli přiblížit, s čím jsou nespokojeni. Všichni tito respondenti uváděli, že by se měla zvýšit mzda, systém zaměstnaneckých výhod

komentoval jen jeden respondent, který jej označil za „výborný“. Respondenti doplňovali, že mzda roste pomalu, oproti obdobným pozicím v Praze je nízká, není zohledněna inflace.

### 5.1.1 Ověření hypotéz

V kapitole 4.1 byly představeny tři formulované hypotézy. Hypotéza H1<sub>A</sub> byla ve znění: Věkově starší pracovníci uvádějí častěji než věkově mladší pracovníci, že jsou spokojeni se systémem hodnocení ve firmě.

Jak bylo uváděno v kapitole 4.2, k ověření hypotéz byl zvolen chí-kvadrát. Pro chí-kvadrát v čtyřpolní tabulce musí platit, že je v každém poli minimální hodnota 5, což nebylo naplněno s ohledem na nízké zastoupení některých věkových skupin nebo dílčích odpovědí (např. respondentů věku 60 a více let bylo jen 9 či na otázku 12, u které byly porovnávány odpovědi vybraných respondentů, bylo získáno jen 17 záporných odpovědí). Z tohoto důvodu byli respondenti rozděleni do dvou skupin: za věkově mladší byli považováni respondenti ve věku 18-39 let, za věkově starší respondenty byli považováni respondenti ve věku 40 a více let. Následně byly porovnávány odpovědi na otázku č. 26, tj. zda jsou respondenti spokojeni se systémem odměňování (mzda + benefity) ve firmě. Na tuto otázku bylo získáno 115 kladných odpovědí a 17 záporných odpovědí. Přehled pozorovaných a očekávaných četností odpovědí je podán v tabulce 11.

Tabulka 11 Ověření hypotézy H1

Respondenti	Spokojeni	Nespokojeni	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
40 a více let	53 (54,89)	10 (8,11)	63
18-39 let	62 (60,11)	7 (8,89)	69
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>17</b>	<b>132</b>

*Zdroj: autor práce*

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 0,967$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 0,967 je menší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza alternativní (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 1 lze tvrdit, že věkově starší pracovníci uvádějí stejně často jako věkově mladší pracovníci, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

Druhá hypotéza H2<sub>A</sub> byla ve znění: Pracovníci s delší délkou působnosti ve firmě uvádějí častěji než pracovníci s kratší délkou působnosti ve firmě, že jsou spokojeni se systémem odměňování.

Opět byli respondenti rozděleni do dvou skupin: za pracovníky s delší délkou působnosti byli považováni respondenti s praxí ve firmě 4 a více let (jednalo se o 106 respondentů), za pracovníky s kratší délkou praxe respondenti s praxí 0-3 roky (celkem se jednalo o 26 respondentů). Přehled pozorovaných a očekávaných četností odpovědí podává tabulka 12.

Tabulka 12 Ověření hypotézy H2

Respondenti	Spokojeni		Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Nespokojeni	
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
4 a více let	94 (92,35)	12 (13,65)	106
0-3 roky	21 (22,65)	5 (3,35)	26
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>17</b>	<b>132</b>

*Zdroj: autor práce*

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 1,162$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 1,162 je menší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata nulová hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza alternativní (tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 2 lze tvrdit, že pracovníci s delší délkou působnosti ve firmě uvádějí stejně často jako pracovníci s kratší délkou působnosti ve firmě, že jsou spokojeni se systémem odměňování.

Poslední hypotéza H3<sub>A</sub> byla ve znění: Pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí častěji než pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

V tomto případě byli respondenti rozděleny do skupin dle jejich odpovědí na poslední otázku v rámci položek identifikačních: celkem 11 respondentů odpovědělo, že uvažují o odchodu z firmy, zejména tedy z důvodů finančních, dalších 121 respondentů ovšem o odchodu z firmy neuvažuje. Přehled zjištěných pozorovaných a očekávaných četností odpovědí je podán v tabulce 13.

Tabulka 13 Ověření hypotézy H3

Respondenti	Spokojeni	Nespokojeni	Celkem
	Skutečná (očekávaná) četnost	Skutečná (očekávaná) četnost	
Neuvažují o odchodu	110 (105,42)	11 (15,58)	121
Uvažují o odchodu	5 (9,58)	6 (1,42)	11
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>17</b>	<b>132</b>

*Zdroj: autor práce*

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 18,507$ . Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrátu pro hladinu významnosti 0,05 a 1 stupeň volnosti  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$ .

Vypočítaná hodnota testového kritéria 18,507 je větší než kritická hodnota. Z tohoto důvodu **byla přijata alternativní hypotéza** a zamítnuta byla hypotéza nulová (tj. byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zkoumanými proměnnými).

Na základě ověření hypotézy č. 3 lze tvrdit, že pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí častěji než pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

## 5.2 Výsledky analýzy rozhovoru

Na základě analýzy rozhovoru s dvěma pracovníky z oddělení Řízení lidských zdrojů, kdy každý z nich působí ve firmě minimálně pět let, bylo vytvořeno celkem 5 trsů, které byly následující: Koncept kompetenčního modelu hodnocení, Vzdělávání vedoucích v procesech hodnocení a odměňování, Přístup pracovníků k hodnocení a odměňování, Spravedlnost systému odměňování, Změny v hodnocení a odměňování. Jejich obsah je popsán dále v textu.

### Koncept kompetenčního modelu hodnocení

Jak uváděli tyto respondenti, koncept kompetenčního modelu hodnocení byl převzat z Německa a ve firmě se osvědčuje. Pracovníci z oddělení Řízení lidských zdrojů uváděli, že na tomto modelu oceňují jeho transparentnost a přehlednost. Každý pracovník ví, co je od něj očekáváno, jak bude přístupováno k případnému zlepšování jeho pracovního výkonu. Pracovníci také vědí, jak často toto hodnocení probíhá, mohou se připravit na celý proces.

Podle těchto respondentů jsou kompetence pracovníků tím, na co se oddělení Řízení lidských zdrojů výrazně soustředí, neboť to odpovídá aktuálním trendům v řízení

lidských zdrojů. Navíc kromě toho, že je tento systém srozumitelný pracovníkům, spočívá jeho hlavní přednost v oblasti rozvoje, neboť jasně implikuje, v jakých kompetencích by se měl pracovník rozvíjet, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Do určité míry také pomáhá kompetenční model při výběru nových pracovníků, neboť s jeho užíváním je zřejmější, jaké kompetence pracovníků jsou ve firmě nejdůležitější. Daří se tak lépe propojovat strategii a cíle firmy s cíli pracovníků.

Zavádění kompetenčního modelu nebylo příliš problematické, bylo ovšem nutné, aby se s ním seznámili zejména vedoucí jednotlivých pracovních týmů. Přejít na tento systém byl u některých náročnější, neboť do té doby byli někteří vedoucí zvyklí dát spíše na „dojem“ nebo co nejvíce objektivní hodnocení. Nyní mají vedoucí jasně určeno, na jaké kompetence se mají u svých podřízených zaměřit.

Další předností, která byla vyzdvihována, je propojení systému hodnocení se systémem odměňování. Odměňování je podle těchto pracovníků nadstandardní oproti konkurenci, zejména co se týče zaměstnaneckých výhod: v tomto názoru byla patrná shoda s výroky některých řadových pracovníků. PREDi usiluje o to, aby odměňování bylo co nejvíce transparentní a spravedlivé. Pokud se odvíjí od určitého získaného stupně v rámci systému hodnocení, každý pracovník ví, jakou odměnu může očekávat, též ví, jak může navýšit své odměny, tj. prostřednictvím posílení některých kompetencí.

### **Vzdělávání vedoucích v procesech hodnocení a odměňování**

Tito respondenti přiznávali, že celý systém hodnocení a odměňování není ideální. I když jsou jasně stanovena kritéria hodnocení, tedy i odměňování, vždy je nutné vycházet z podkladů přímých nadřízených.

Respondenti byli dotazováni na to, o čem referovali někteří řadoví pracovníci v rámci dotazníkového šetření. Měli se vyjádřit k tomu, že hodnocení probíhá často na základě sympatií nebo nesympatií nadřízeného vůči určitým podřízeným.

Této skutečnosti jsou si oslovení pracovníci Řízení lidských zdrojů vědomi. Hlavním nástrojem, jak tuto skutečnost eliminovat, je vzdělávání přímých nadřízených v problematice hodnocení a odměňování, ale též komunikace a řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání probíhá v rámci firmy, resp. pracovníci oddělení Řízení lidských zdrojů zajišťují školení, odpovídají na některé dotazy, vedoucí týmů mají možnost vzdělávání,

které je do určité míry hrazeno. K dispozici může být také kouč, s nímž lze identifikovat problematické aspekty hodnocení u určitých nadřízených.

Jak však jeden z těchto pracovníků uváděl, lze se setkat s některými vedoucími pracovníky, kteří nechtějí opustit své zavedené postupy. V takovém případě je jim dán určitý čas ke změně. Pokud ta nenastane a hodnocení pracovníků neodpovídá představám oddělení Řízení lidských zdrojů, vedoucí nechce kooperovat, je nutné rozloučit se s takovým pracovníkem. Jak jeden z respondentů podotkl: *„Jde nám o přehlednost, sjednocení postupů, udržování pravidel. Jakou informaci dáme našim zaměstnancům, když budeme souhlasit s tím, že si každý může dělat, co chce? Máme osvědčený postup a tím, že ho dodržujeme, dáváme také najevo, že si za ním stojíme.“*

Je však zřejmé, že nelze pracovat se systémem, který by byl rigidní a nereagoval na případné změny, často zcela přirozené. Podporována je diskuse na toto téma, pracovníci (vedoucí) mohou přicházet s nápady, jak stávající systém zlepšit. Vždy, když se v systému provede určitá změna, ta je vedoucím pracovníkům komunikována a je předmětem školení na toto téma, které probíhá do měsíce od zavedení změny.

V souvislosti se vzděláváním vedoucích bylo předmětem rozhovoru i nehmotné odměňování, v podobě ocenění, pochvaly. Oba tito pracovníci se shodli v tom, že se jedná o poměrně *„těžkou disciplínu... jen si zkusme vzpomenout, jak nás jako děti chválili, oceňovali... jak se s tím setkáváme dnes jako dospělí? Je toho jako šafránu, a nikdo to podle mě pořádně neumí!“* Tento výrok daný respondent rozvinul. Uváděl, že osobně vnímá tuto formu hodnocení a odměňování jako velmi důležitou. Soudí však, že velkou měrou záleží na tom, zda k tomu má určitý jedinec „buňky“, tedy zda oplývá určitým darem, jak podpořit, ocenit podřízeného. Ovšem i ti, co v tomto ohledu nedisponují potřebnými kompetencemi, které často plynou z přirozeného základu osobnosti, se mohou naučit, jak odměňovat formou ocenění. Dle druhého respondenta má poslední dva roky tuto oblast na starost personalista, který zajišťuje vzdělávání: jedná se o assessment centre, též hraní rolí, kdy k assessment centre bývá prováděno jednou ročně, hraní rolí jednou za půl roku. Assessment centre zajišťuje externí firma, na základě výstupů je formulován koncept rozvoje manažera, částečně se od tohoto výstupu odvíjí i odměňování manažerů.

## **Přístup pracovníků k hodnocení a odměňování**

Oba respondenti se shodovali v tom, že by si přáli, aby řadoví pracovníci přistupovali k systému hodnocení a odměňování aktivněji. Byli překvapeni informacemi o tom, že někteří považují stávající systém odměňování a hodnocení za nedostatečně motivující nebo málo spravedlivý.

Každý pracovník má možnost diskutovat na toto téma se svým přímým nadřízeným, může se však formou anonymního dotazu vhozeného do schránky k tomu určené, nebo i adresně, zeptat na tento systém, vyjádřit nespokojenost. Každá stížnost nebo podnět bývají vyřizovány a o výstupu informuje personalista jednou měsíčně formou hromadného e-mailu.

Nicméně jeden z těchto respondentů přiznával, že se setkal s názorem, že je tento systém málo motivující. Plánovány jsou tedy některé změny, byť je nelze realizovat zcela tak, jak by si někteří pracovníci pravděpodobně přáli: není v možnostech firmy provádět u každého pracovníka intenzivní hodnocení, např. formou 360° hodnocení. Přímí nadřízení velmi dobře znají své podřízené a měli by je průběžně hodnotit, motivovat, oceňovat. Měli by jim také podávat zpětnou vazbu o tom, že je možné žádat si zpětnou vazbu od přímých nadřízených, týkající se hodnocení. Celkové hodnocení pomocí škály A-D je prováděno centrálně, je vycházeno z podkladů přímých nadřízených. S těmi mají řadoví pracovníci otevřeně jednat o tom, s čím nejsou spokojeni. Oddělení Řízení lidských zdrojů dostává od těchto liniových manažerů každý měsíc report o tom, jak fungoval tým, jaké případné konflikty nastaly, jak byly řešeny, zda byli pracovníci s něčím nespokojeni apod. Pakliže nejsou někteří pracovníci spokojeni s tímto systémem, chyba může být i na jejich straně. Oba respondenti deklarovali, že se ve firmě nebrání kritice a každý pracovník má možnost řešit svoji nespokojenost s personalistou. Za poslední rok byly jen tři stížnosti nebo podněty, kdy u dvou byla shledána problematická komunikace přímého nadřízeného, v případě třetího pracovníka vedlo následné jednání k tomu, že bude ve firmě zavedena krátká anketa, které se budou řadoví pracovníci pravidelně účastnit, přičemž s výstupem budou seznámeni pracovníci Řízení lidských zdrojů. Řadoví pracovníci by tak měli mít možnost bez větších obav sdělit, co se jim nelíbí, jaké změny by si přáli.

Aktivita pracovníků v podávání různých podnětů, jak zlepšit fungování firmy nebo komunikaci na pracovišti, se ve firmě cení a zajímavé, později realizovatelná řešení, jsou

odměňována, což je vnímáno jako jeden z nástrojů, jak podpořit řadové pracovníci ve větší aktivitě při podávání zpětné vazby vedení.

### **Spravedlnost systému odměňování**

Oba oslovení respondenti se shodovali v tom, že žádný systém pravděpodobně nemůže být zcela spravedlivý, patrně s výjimkou práce dle konkrétních norem, což není případ PREDi.

Pokud pracovník není spokojen s tím, jaké závěrečné hodnocení v daném roce získal, může požádat o revizi. Té se účastní jak přímý nadřízený, tak i pracovník oddělení Řízení lidských zdrojů, zjišťována je zpětná vazba od spolupracovníků apod.

Podle jednoho z respondentů se ovšem může jednat pouze o dojem, že celý systém není spravedlivý: *„Žijeme ve společnosti, která by měla být inkluzivní. Každý je jiný, a ne každý zaměstnanec je špičkou ve svém oboru, dřičem, bezvadným kolegou. Kdybychom hledali a nechávali si tu jen ty, kteří jsou prostě nejlepší, možná jsem soustavně v podstavu. Kompetenční model umožňuje individuálně posuzovat kompetence a možnosti změny u každého pracovníka, a ty se pak také hodnotí. To, co je u jednoho pracovníka pokrokem, může být u jiného běžnou normou, nebo skoro až podnormou. Víme, jaký výkon očekáváme na konkrétní pracovní pozici, k čemuž také napomáhá kompetenční model. Pokud jej zaměstnanec splňuje, je to v pořádku. Od každého očekáváme další rozvoj, což se dále hodnotí. Ale nejde to srovnávat, což si patrně mnozí zaměstnanci neuvědomují.“* Nicméně dílčí změny jsou plánovány.

### **Změny v hodnocení a odměňování**

K plánovaným změnám patří již zmiňovaná anketa, která by měla být prováděna dvakrát ročně. Kromě toho je ovšem uvažováno také o tom, že budou přímí nadřízení pravidelně školeni (jednou ročně) v oblasti komunikace a hodnocení pracovníků. Vedoucí pracovníci by se měli začít více zaměřovat na průběžné hodnocení pracovníků a jejich motivaci prostřednictvím nehmotných odměn. Měli by se učit, jak vyjádřit spokojenost, pracovat na rozpoznání rozdílu mezi pochvalou a oceněním, častěji volit ocenění jako formu motivace.

V plánu je též zavedení hodnocení nadřízených, byť se dosud jedná o úvahu. Dosud není naplánována podoba této změny, což se týká i dalšího záměru, kterým je revize



stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Respondenti uměli uvést, jaké odměny jsou u pracovníků nejvíce v oblibě, jaké méně, v zásadě uváděli stejná data, jako bylo zjištěno v rámci dotazníkového šetření. Cílem je zefektivnit systém zaměstnaneckých výhod, též jej přizpůsobit aktuální době, kdy lidé oproti době minulé začínají vykazovat větší zájem o nabídku nadstandardní zdravotní péče.

Není plánováno změnit tento systém, je však možné změnit skladbu odměn. Kladně byla hodnocena zejména možnost vybírat si relativně libovolně konkrétní odměny, což odpovídá i spokojenosti pracovníků oslovených v rámci dotazníkového šetření.

### 5.3 Diskuse

V popsaném výzkumu byla věnována pozornost procesům hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě PREDi. **První výzkumná otázka zněla: Jak je ve vybrané firmě realizován systém hodnocení?**

Jak bylo uváděno již na základě analýzy dokumentů firmy, ve firmě PREDi je využíván kompetenční model hodnocení. S tímto systémem jsou řadoví pracovníci obeznámeni, přesto uváděli různé způsoby hodnocení, realizované ze strany přímých nadřízených. Upřednostňování jednoho celofiremního systému hodnocení tedy neznamená, že samotní vedoucí nedoplňují tento systém vlastní iniciativou. Mohou probíhat navíc hodnotící pohovory, což je dle Frieda a Heinemeiera Hanssona (2014, s. 197) ideálním stavem. Autoři konstatují, že formální roční hodnocení bývají často velmi obecná, týkají se např. dlouhodobých cílů, úpravy mzdy, povýšení, dalšího rozvoje, nedávají však možnost zachytit drobné prvky, které výrazně formují pracovní výkon a které může registrovat a průběžně s pracovníkem probírat přímý nadřízený.

Systém hodnocení ve firmě PREDi je transparentní a jeho koncepce je přístupná pracovníkům firmy, přesto téměř třetina pracovníků tento systém vůbec nebo takřka vůbec nezná. Chybí určitá provázanost celofiremní koncepce hodnocení s tím, jak hodnocení provádějí přímí nadřízení. Jejich angažovanost je patrně jejich vlastní iniciativou, každé oddělení nebo každý tým se může více či méně lišit v systému hodnocení, což není zcela vhodné. Toto zjištění je reflektováno v doporučení pro praxi.

Kladně lze hodnotit skutečnost, že probíhá příprava na proces hodnocení a též že jsou jasně ve firmě definována kritéria hodnocení, která většinou pracovníci znají. Jejich obeznámenost ovšem není komplexní a vždy odpovídající realitě. Někteří oslovení

pracovníci považují tato kritéria spíše za formální, hodnocení dle jejich názoru často probíhá subjektivně. Čtvrtina pracovníků nepovažuje systém hodnocení za spravedlivý a 23 % jej nevnímá jako transparentní. V tomto ohledu by měla nastat změna, čemuž je opět věnována pozornost v souboru doporučení.

Z výsledků vztahujících se k první výzkumné otázce tedy vyplynulo, že oslovení pracovníci mají většinou povědomí o využívání kompetenčního modelu hodnocení ve firmě, ovšem obeznámenost s ním není úplná, netýká se všech pracovníků a nemalá část pracovníků považuje tento systém za nespravedlivý a netransparentní, což souvisí zejména s osobou přímého nadřízeného, který se na hodnocení podílí a který může být ovlivněn svými sympatiemi či nesympatiemi vůči konkrétním pracovníkům.

### **Druhá výzkumná otázka zněla: Jak je ve vybrané firmě realizován systém odměňování?**

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že odměňování je podobně jako systém hodnocení explicitně definováno ve firemních dokumentech, pracovníci přesně vědí, na jaké zaměstnanecké benefity mají nárok či jaká bude jejich mzda.

Plamínek (2009, s. 104) zdůrazňuje, že musí být propojen systém hodnocení a odměňování. Formálně se tomu tak ve firmě PREDi děje, ovšem dle některých respondentů bývá praxe jiná: nezáleží na tom, jak usilovně jedinec pracuje, odměny jsou pro všechny stejné. Pouze 54 % oslovených pracovníků se domnívá, že má systém hodnocení vliv na systém odměňování.

Kladně byl hodnocen systém zaměstnaneckých výhod, zejména možnost výběru těch benefitů, které jsou pro pracovníky zajímavé. Oslovení pracovníci upřednostňují zejména benefity hmotné: preferován je 13. plat, podíl na zisku firmy, firemní stravování. Naopak nedůležité jsou pro respondenty benefity, jakými jsou možnost čerpání půjčky za výhodnějších podmínek, slevy na různé produkty, slevy na poukázku na kulturní akce nebo sport.

### **Třetí výzkumná otázka byla ve znění: Jaké jsou výhody a nevýhody systému hodnocení a odměňování ve vybrané firmě z hlediska jeho oslovených pracovníků?**

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že velkou výhodou je transparentní a dobře propracovaný systém hodnocení, velmi kladně byla oslovenými pracovníky vnímána koncepce zaměstnaneckých výhod, byť je otázkou, zda jejich skladbu nezměnit. Některé výhody nejsou pro pracovníky atraktivní. Zachována by však měla být možnost výběru.

Určitá formálnost v systému hodnocení může vést k tomu, že v praxi hodnocení probíhá na různých odděleních nebo v různých týmech odlišně. Značnou nevýhodou je výsledné hodnocení pracovníky oddělením Řízení lidských zdrojů, které je v mateřské firmě a pracovníci jsou tak dle jejich názoru hodnoceni někým, kdo je vůbec nezná. Bylo by žádoucí uvažovat o změně: více se zaměřit na průběžné hodnocení přímým nadřízeným, podávat podřízeným výstup z tohoto hodnocení v písemné podobě, přičemž toto hodnocení by bylo podkladem pro celoročního hodnocení ze strany oddělení Řízení lidských zdrojů. Sjednoceno by mělo být hodnocení v celé firmě. Je také důležité, aby se všem pracovníkům dostávalo průběžně zpětné vazby, hodnocení pracovníků by mělo být četnější. V rámci odměňování by neměly být opomíjeny nehmotné odměny.

Je také zapotřebí pravidelně s pracovníky hovořit na téma systému hodnocení a odměňování, což se příliš neděje. Lze tak předejít některým nejasnostem a celkově zvýšit efektivitu obou systémů. Značnou nevýhodou je nízká vazba systému hodnocení na pracovní výkon či odměňování pracovníků.

**Čtvrtá výzkumná otázka zněla: Jak se liší spokojenost pracovníků se systémem odměňování dle vybraných charakteristik respondentů?**

Tato výzkumná otázka se pojila se stanovenými hypotézami. Ze tří hypotéz byla potvrzena pouze jedna. Nebyl potvrzen předpoklad, že věkově starší pracovníci uvádějí častěji než věkově mladší pracovníci, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě, ani že pracovníci s delší délkou působnosti ve firmě uvádějí častěji než pracovníci s kratší délkou působnosti ve firmě XY, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě. Potvrzena byla pouze hypotéza H3, v níž bylo předpokládáno, že pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí častěji než pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

Z těchto výsledků lze tedy usuzovat, že v zásadě jsou se systémem odměňování spokojeni pracovníci bez ohledu na svůj věk nebo délku působení ve firmě, tedy celý systém lze považovat za spravedlivý, i když někteří respondenti měli výhrady. Je také zřejmé, že je odměňování pro pracovníky důležité. Nespokojenost může vést k odchodu z firmy. Identifikované nedostatky v systému odměňování, ale i v systému hodnocení, vybízejí k realizaci možných změn, které jsou navrženy dále v textu.

## 5.4 Doporučení pro praxi

Lze shrnout, že je ve firmě PREDi velmi dobře propracovaný systém hodnocení a odměňování: není nahodilý, jsou jasně dána kritéria hodnocení, pracovníci vědí, co je od nich očekávána a od čeho se odvíjí jejich odměna. Zjištěno však také bylo, že ne všichni pracovníci jsou s tímto systémem spokojeni. Kritika se týkala především nespravedlnosti v systému hodnocení a odměňování. Navíc ne všichni respondenti tyto procesy dobře znají.

Lze tak doporučit, a to v návaznosti na zjištění z dotazníkového šetření, ale i data získaná vedením rozhovorů, která se týkala i plánovaných změn, následující kroky vedoucí k optimalizaci systému hodnocení a odměňování ve firmě PREDi:

- edukovat pracovníky v problematice stávajícího systému hodnocení a odměňování: během nastávajících tří měsíců by si měl každý přímý nadřízený udělat čas na to, aby s pracovní skupinou probral celý koncept hodnocení, odměňování, a to formou diskuse. Případné nejasnosti nebo výhrady lze řešit formou individuálního pohovoru. Výstupem by měla být zpětná vazba pro oddělení Řízení lidských zdrojů, která může být využita ke změnám v celém systému;
- zavést systém, jak mohou bez obav z postihu vyjadřovat řadoví pracovníci svoji nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování, či podávat své podněty: je zapotřebí opět informovat pracovníky o existenci schránky důvěry, která je na pracovištích, patrně však není plně využívána či někteří pracovníci o ní ani nevědí. Vhodné by bylo zavést anketu jednou za půl roku, v níž by pracovníci podávali zpětnou vazbu k systému hodnocení a odměňování;
- změnit koncepci hodnocení: pravidelné roční hodnocení ze strany oddělení Řízení lidských zdrojů by mělo být doplněno o vedení hodnotícího rozhovoru vedoucích se svěřenými pracovníky, a to jednou za tři měsíce. Výstup by měl být podkladem pro roční hodnotící rozhovor, který by byl též pravidelně zaveden a z jehož výsledků by bylo vycházeno při hodnocení v rámci kompetenčního modelu. Zároveň by zavedení této změny vedlo ke sjednocení postupů přímých nadřízených, které se aktuálně liší: na některých odděleních nebo v některých týmech probíhá hodnocení průběžně, formou hodnotících rozhovorů, na jiných nahodile, jinde je užíván krátký dotazník apod. Bylo by žádoucí sjednotit postupy hodnocení přímých nadřízených, vydat metodiku, která by pro ně byla závazná;

- eliminovat prvek subjektivity v systému hodnocení: výstup hodnocení přímého nadřízeného by měl být pracovníkovi předán písemně. Pokud pracovník nesouhlasí, měla by být situace projednána např. u personalisty, což by mělo být též obsahem nové metodiky procesu hodnocení ve firmě PREDi;
- lze zavést hodnocení přímých nadřízených jejich podřízenými, formou ankety, což bude zpětná vazba pro nadřízené těchto pracovníků. Sledována by měla být zejména spravedlnost při hodnocení podřízených, transparentnost celého systému, schopnost podpory a motivace pracovníků;
- vzdělávání přímých nadřízených v oblasti komunikace a hodnocení: důležité je zaměřit se na schopnost kritiky, ale i podpory a oceňování. Kromě dílčích školení lze využít také kouče, který může být nabídnut vedoucím, kteří o to projeví zájem, či kteří získají nejhorší ohodnocení svými podřízenými;
- zvážit změny v systému zaměstnaneckých výhod: některé výhody oslovení pracovníci příliš nevyužívají a nemají o ně zájem, zároveň by si přáli navýšit mzdu. Lze zvážit snížení investic do oblasti podpory volnočasových sportovních a kulturních aktivit, ve prospěch např. podpory zdraví;
- zaměřit se na aspekt motivace v konceptu systému hodnocení a motivování: aby bylo odměňování motivující pro pracovníky, mělo by zohledňovat individuální přístup k práci, angažovanost pracovníka, dodržování pravidel firmy apod. Změna nemusí být vytvářena „shora“: mohou to být řadoví pracovníci, kteří budou vyzváni k tomu, aby navrhli v tomto ohledu změny, opět formou ankety, která bude v tomto případě dobrovolná;
- revidovat ze strany personalisty proces hodnocení za poslední tři roky ve firmě: jak uváděl jeden z respondentů, i když pracovník není dostatečně angažovaný, neplní si své povinnosti, může nastat redukce jeho 13. platu, což se však dle jeho poznatků dosud nikdy nestalo. Je možné využít personalisty nebo externí firmy, která provede audit vybraných hodnocení pracovníků, se zaměřením na to, zda jsou dostatečně využívány nástroje sankcí, ale i incentiv, s ohledem na pracovní výkon. Dle výstupů je pak zapotřebí posílit provázanost systému hodnocení se systémem odměňování: je nutné jasněji definovat, za jakých podmínek bude pracovník sankciován, případně odměněn za vyšší pracovní výkon, nadprůměrnou iniciativu apod., následně tuto koncepci dodržovat.

## 6 Závěr

V diplomové práci byla věnována pozornost problematice hodnocení a odměňování pracovníků. Cílem práce bylo charakterizovat problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, se zřetelem ke způsobu využívání těchto procesů řízení lidských zdrojů v praxi.

K naplnění tohoto cíle vedlo podání teoretických východisek ve třetí kapitole práce, na která bylo navázáno realizací vlastního smíšeného výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jak probíhají procesy hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané firmě. Dílčím cílem byla navrhnout doporučení týkající se změn v koncepci hodnocení a odměňování ve vybrané firmě.

Výzkum probíhal ve firmě PREDi, zúčastnilo se jej 132 řadových pracovníků a dva pracovníci z oddělení Řízení lidských zdrojů. Z výzkumu vyplynulo, že není dostatečně provázán systém hodnocení a odměňování. Velmi kladně byl hodnocen systém zaměstnaneckých výhod. Nespokojenost vyjadřovali respondenti se spravedlností a transparentností systému hodnocení, dále byli kritičtí vůči významu odměňování ve firmě, které se velké části respondentů nejeví jako dostatečně motivující. Ze tří stanovených hypotéz byla potvrzena pouze jedna: prokázáno bylo, že pracovníci, kteří neuvažují o odchodu z firmy, uvádějí častěji než pracovníci uvažující o odchodu z firmy, že jsou spokojeni se systémem odměňování ve firmě.

Výsledky výzkumu sloužily jako podklad pro formulování doporučení pro praxi. Některé výsledky již byly sděleny pracovníkům oddělení Řízení lidských zdrojů při vedení rozhovorů s nimi. Práce tak má praktický přínos pro firmu PREDi, která získala podněty k možným změnám v systému hodnocení a odměňování a získala zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, která ve firmě není pravidelně a od všech pracovníků získávána.

Výzkum také poukázal na význam systému hodnocení a odměňování ve firmě, který je natolik důležitý, že nezřídka rozhoduje o tom, zda pracovník ve firmě setrvá. Jak bylo v práci přiblíženo, ani velmi dobře propracovaný systém hodnocení a odměňování, s akcentem na péči o zaměstnance, nemusí být optimální, pakliže není v praxi dostatečně zohledňován přímými nadřízenými. Je důležité posílit komunikaci ve firmě PREDi, více se zaměřit na získávání zpětné vazby od zaměstnanců a posílit také vzdělávání přímých nadřízených v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BHATTACHARYYA, Dipak Kumar, 2006. *Human Resource Planning*. 2nd ed. New Delhi: Excel Books. 464 p. ISBN 978-8-817-446498-9.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CARUTH, Donald L. et al., 2009. *Staffing Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resources Professionals*. 3rd ed. Westport, London: Praeger. 352 p. ISBN 978-0-313-35614-8.
- CURZI, Ylenia, FABBRI, Tommaso, PISTEROSI, Barbara, 2020. Performance Appraisal Criteria and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Employees' Appraisal Satisfaction. Cham: Springer, pp. 11-34. ISBN 978-3-030-26537-3.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FILIPCZYKOVÁ, Hana, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 57 s. ISBN 978-80-7464-805-2.

- FRIED, Jason, HEINEMEIER HANSSON, David, 2014. *Práce na dálku, zn. Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil. 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 98 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 130 s. ISBN 80-247-1485-2.
- HRONÍK, František, 2007. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada 254 s. ISBN 978-80-247-5326-3.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Miro, 2013. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KLEYNHANS, Ronel et al., 2007. *Fresh Perspectives: Human Resource Management*. 2nd ed. Cape Town: Maskew Miller Longman. 310 p. ISBN 978-1-86891-417-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef, 2014. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C. H. Beck. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.



- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana a kol., 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. 130 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. 76 s. ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen, 2005. *Human Resource Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited. 810 p. ISBN 978-0-273-68713-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan, 2017a. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.
- URBAN, Jan, 2017b. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

- VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje:

- BRAUCHLI, Gabriela, 2010. *Řízení lidských zdrojů* [online] Praha: Evropský sociální fond ČR. 61 s. [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>
- DVOŘÁKOVÁ, Anna, 2018. *Zaměstnanecká typologie a benefity 1: Průzkum* [online] 2018 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://alacard.cz/zamestnanecka-typologie-a-benefit-1-pruzkum/>
- PECHÁČKOVÁ, 2017. *Za stejnou práci stejná odměna. Nebo ne?* [online] Praha: Frank Bold, 2017 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/664-za-stejnou-praci-stejna-odmena-nebo-ne>
- PREdi, 2021. *O nás* [online] Praha, 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.predistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/o-nas/>
- TREXIMA, 2019. *Benefity 2019. Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli* [online] Zlín: Trexima. 28 s. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO\\_pruzkum\\_benefit\\_FINAL.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefit_FINAL.pdf)

Jiné zdroje:

Interní materiály firmy PREdi.

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 3: Schéma rozhovoru

Příloha č. 3: Schéma společnosti PREDi

## Příloha č. 1: Dotazník

### DOTAZNÍK

*Dobrý den,*

*jmenuji se... a jsem studentem...*

*Žádám Vás touto cestou o vyplnění dotazníku, zaměřeného na hodnocení a odměňování pracovníků. Výsledky budou užity pro účely diplomové práce. Vedení firmy může být v případě zájmu seznámeno s hlavními výsledky, se zajištěním anonymity respondentů.*

*Informace k vyplnění dotazníku: není-li uvedeno jinak, prosím uveďte u každé položky vždy jen jednu odpověď. Jste-li vyzván/a k doplnění odpovědi, prosím odpovězte, co Vás k tématu napadá.*

*Velmi děkuji za Váš čas a ochotu!*

1. Jakým způsobem probíhá hodnocení Vaší práce? Uveďte prosím všechny odpovědi, které se Vás týkají:

- a) ústně když je potřeba, při různých příležitostech
- b) pravidelně minimálně jednou ročně formou pohovoru s nadřízeným
- c) pravidelně několikrát ročně dle jasně daných pravidel (prosím upřesněte):.....  
.....  
.....
- d) nejsem nijak hodnocen/a
- e) nevím
- f) jiné (uveďte prosím).....

2. Kdo ve firmě provádí Vaše hodnocení? Uveďte prosím všechny možnosti, které se Vás týkají:

- a) přímý nadřízený
- b) personalista
- c) vedoucí celého oddělení, ředitel, který je nad mým přímým nadřízeným
- d) můj kolega
- e) mentor
- f) já sám/a

- g) nikdo
- h) jiné (uved'te prosím).....

3. Je ve firmě zaveden systém hodnocení (tj. před hodnocením probíhá přípravná fáze, jsou stanovena kritéria hodnocení apod.)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

4. Připravujete se Vy osobně na hodnocení Vaší osoby nadřízeným?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) žádné takové hodnocení, na které bych se musel/a připravovat, ve firmě zavedeno není

5. Jsou ve firmě stanovena kritéria hodnocení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím

Pokud jste odpověděl/a ano, prosím z nabídnutých odpovědí zvolte všechna kritéria, která jsou ve firmě užívána k hodnocení:

- a) výsledky práce
- b) chování pracovníka (dodržování pravidel, plnění povinností)
- c) chování pracovníka (angažovanost, loajalita, tj. postoj k firmě, práci)
- d) schopnosti, dovednosti, kompetence
- e) motivace k práci
- f) samostatnost pracovníka
- g) podmínky práce, které ovlivňují pracovní výkon
- h) jiné (uved'te prosím).....

A dále prosím doplňte, jak jsou tyto dílčí oblasti hodnoceny. Opět prosím zvolte všechny možnosti, které se Vás týkají:

- a) hodnotící stupnice (získání určitého počtu bodů u daného kritéria – např. chování, výsledky)
- b) v rámci hodnotícího rozhovoru
- c) dle stanovených norem
- d) dotazníkem
- e) nic takového se nepoužívá, hodnotí nadřízený nebo někdo jiný podle toho, jaký dojem získal, je to subjektivní
- f) nevím
- g) jiné (uveďte prosím).....

6. Považujete systém hodnocení ve firmě za spravedlivý?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (proč systém hodnocení považujete za spravedlivý nebo nespravedlivý):

.....

.....

.....

.....

.....

7. Považujete systém hodnocení za transparentní, přehledný?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Zde můžete svoji odpověď doplnit, vysvětlit (proč systém hodnocení považujete za spravedlivý nebo nespravedlivý):

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Jaký dopad má stávající systém hodnocení ve firmě na Váš pracovní výkon?

- a) pozitivní (zvyšuje se má motivace pracovat, pracovní výkon apod.)
- b) negativní (je to demotivující)
- c) žádný vliv

9. Ovlivňuje to, jak jste v zaměstnání hodnocen/a odpovídajícími pracovníky, Vaši odměnu (mzdu, benefity apod.)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

10. Odvíjí se Vaše vzdělávání a rozvoj ve firmě od systému hodnocení?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

11. Je ve firmě zjišťována Vaše zpětná vazba, týkající se fungování firmy, Vaší spokojenosti ve firmě apod.?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a ano, prosím doplňte, jakým způsobem je zjišťována Vaše zpětná vazba. Uveďte prosím všechny možnosti, které se Vás týkají:

- a) v rámci hodnotícího pohovoru
- b) průběžně, když je potřeba, v rámci řešení různých situací, pracovních úkolů
- c) nahodile ze strany firmy, formou dotazníku
- d) pravidelně ze strany firmy, formou dotazníku
- e) žádné hodnocení prováděno není
- f) jiné (uveďte prosím).....

12. Jaké změny byste uvítal/a v systému hodnocení?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Jak hodnotíte výši Vaší mzdy?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

14. Jak hodnotíte systém zaměstnaneckých výhod?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

Pokud jste se systémem zaměstnaneckých výhod nespokojen/a, prosím uveďte, co Vám vadí, co by se mělo změnit:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. Jak jste seznamován/a se systémem zaměstnaneckých výhod? Prosím uveďte všechny možnosti:

- a) od svého přímého nadřízeného
- b) od personalisty
- c) v rámci firmy (oběžník, hromadný e-mail apod.)
- d) prostřednictvím kolektivní smlouvy
- e) od kolegy nebo někoho jiného ve firmě, ne však nadřízeného
- f) nejsem seznamován/a se systémem zaměstnaneckých výhod



16. Z uvedeného seznamu prosím označte všechny zaměstnanecké výhody, formy odměňování, na které máte nárok:

- a) 13. plat
- b) odměna za výjimečnou osobní událost (narození dítěte, životní jubileum, za určitou dobu působení ve firmě)
- c) stabilní příplatek (osobní ohodnocení)
- d) bonus za práci navíc
- e) odměnu za práci přesčas
- f) odměnu za práci o víkendu, svátcích
- g) podíl na zisku firmy
- h) příspěvek na pojištění (životní, důchodové apod.)
- i) možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu
- j) stravenky, příspěvek na stravování
- k) slevy na různé produkty
- l) slevu nebo poukázku na kulturní akce
- m) slevu nebo poukázku na sport
- n) slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně
- o) firemní automobil
- p) firemní telefon
- q) bezplatné bydlení
- r) příspěvek na dopravu
- s) příspěvek na ošacení
- t) příspěvek na vzdělávání
- u) týden dovolené navíc
- v) příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka
- w) příspěvek na dětskou rekreaci
- x) příspěvek na dovolenou
- y) příspěvek na zdravotní programy
- z) sick days (možnost zůstat doma bez čerpání dovolené – 3-5 dní)
- aa) jiné (uveďte prosím).....

17. Ze stejného seznamu prosím vyberte pouze **3 odměny, které považujete za nejdůležitější** a nechtěl/a byste o ně přijít:

- a) 13. plat
- b) odměna za výjimečnou osobní událost (narození dítěte, životní jubileum, za určitou dobu působení ve firmě)
- c) stabilní příplatek (osobní ohodnocení)
- d) bonus za práci navíc
- e) odměnu za práci přesčas
- f) odměnu za práci o víkendu, svátcích
- g) podíl na zisku firmy
- h) příspěvek na pojištění (životní, důchodové apod.)
- i) možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu
- j) stravenky, příspěvek na stravování
- k) slevy na různé produkty
- l) slevu nebo poukázku na kulturní akce
- m) slevu nebo poukázku na sport
- n) slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně
- o) firemní automobil
- p) firemní telefon
- q) bezplatné bydlení
- r) příspěvek na dopravu
- s) příspěvek na ošacení
- t) příspěvek na vzdělávání
- u) týden dovolené navíc
- v) příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka
- w) příspěvek na dětskou rekreaci
- x) příspěvek na dovolenou
- y) příspěvek na zdravotní programy
- z) sick days (možnost zůstat doma bez čerpání dovolené – 3-5 dní)
- aa) jiné (uveďte prosím).....

18. A nyní prosím ze stejného seznamu vyberte **3 odměny, které naopak považujete za nejméně důležitéjší**, nijak výrazně by Vám nechyběly:

- a) 13. plat
- b) odměna za výjimečnou osobní událost (narození dítěte, životní jubileum, za určitou dobu působení ve firmě)
- c) stabilní příplatek (osobní ohodnocení)
- d) bonus za práci navíc
- e) odměnu za práci přesčas
- f) odměnu za práci o víkendu, svátcích
- g) podíl na zisku firmy
- h) příspěvek na pojištění (životní, důchodové apod.)
- i) možnost čerpání půjčky za výhodnější podmínek než na trhu
- j) stravenky, příspěvek na stravování
- k) slevy na různé produkty
- l) slevu nebo poukázku na kulturní akce
- m) slevu nebo poukázku na sport
- n) slevu nebo poukázku na wellness, rekreaci, lázně
- o) firemní automobil
- p) firemní telefon
- q) bezplatné bydlení
- r) příspěvek na dopravu
- s) příspěvek na ošacení
- t) příspěvek na vzdělávání
- u) týden dovolené navíc
- v) příspěvek na dětskou skupinu, firemní školka
- w) příspěvek na dětskou rekreaci
- x) příspěvek na dovolenou
- y) příspěvek na zdravotní programy
- z) sick days (možnost zůstat doma bez čerpání dovolené – 3-5 dní)
- aa) jiné (uveďte prosím).....

19. Ve firmě máte možnost využívat v rámci osobního účtu volitelné benefity. Jak koncept osobního účtu s možností vybírat si benefity hodnotíte?

- a) velmi kladně
- b) spíše kladně
- c) spíše záporně
- d) velmi záporně

Pokud tento systém osobního účtu s možností volit si dle vlastního zájmu a potřeb benefity hodnotíte negativně, prosím uveďte, z jakého důvodu, co by se mělo změnit:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

20. Co je pro Vás lepší, co více vítáte: hmotné odměny (peníze nebo odměny vyjádřitelné penězi) nebo nehmotné odměny (pochvala, rozšíření kompetencí apod.):

- a) hmotné odměny
- b) nehmotné odměny
- c) je to tak nastejno

21. Považujete systém odměňování ve firmě za spravedlivý?

- a) ano
- b) ne

Pokud systém odměňování nevnímáte jako spravedlivý, prosím uveďte, z jakého důvodu, co by se mělo změnit, abyste jej jako spravedlivý vnímal/a?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

22. Považujete současný systém odměňování za motivující (k vyššímu výkonu, loajalitě vůči firmě apod.):

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Pokud jste odpověděl/a ne, prosím doplňte, co by mělo být jinak, aby byl pro Vás systém odměňování motivující:

.....

.....

.....

.....

.....

23. Dostává se Vám ze strany přímého nadřízeného pochvaly, ocenění?

- a) ano
- b) ne

24. Jakým způsobem nadřízený oceňuje, chválí podřízeného? Uveďte prosím všechny možnosti, které se Vás týkají:

- a) mezi čtyřma očima
- b) v rámci hodnotících pohovorů
- c) když je příležitost, něco se povede
- d) tak, aby to slyšeli, vnímali ostatní kolegové, členové týmu apod.
- e) písemně – jen pro mne
- f) písemně – tak, aby to vnímali i další kolegové
- g) nadřízený neoceňuje, nechválí
- h) jiné (uveďte prosím).....

25. Máte možnost přicházet s nápady, co změnit v systému odměňování?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a ano, prosím doplňte, jaké možnosti v tomto ohledu máte, jak tuto možnost hodnotíte, co by mohlo být jinak apod.:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

26. Jste spokojen/á se systémem odměňování (mzda + benefity) ve firmě?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Pokud jste odpověděl/a ne, prosím doplňte, s čím jste nespokojen/á, co by se mělo, mohlo změnit?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

Jaký je Váš věk?

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60 a více let

Jak dlouho působíte ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-7 let
- d) 8-11 let
- e) 12 a více let

Jaká je Vaše převažující pracovní činnost?

- a) administrativní
- b) technická, v kanceláři
- c) technická, v terénu
- d) jiné (uveďte prosím).....

Uvažujete o odchodu z firmy?

- a) ano
- b) ne

Pokud uvažujete o odchodu z firmy, jaký pro to máte důvod? Uveďte prosím všechny možnosti, které se Vás týkají:

- a) nespokojenost s finančním ohodnocením
- b) nespokojenost s firemními benefity
- c) nespokojenost s finančním ohodnocením i firemními benefity
- d) nespokojenost se vztahem s vedoucím
- e) nespokojenost se vztahem s vedením
- f) nespokojenost se vztahy na pracovišti
- g) osobní důvody
- h) nechci uvádět
- i) jiné (uveďte prosím).....

## **Příloha č. 2: Schéma rozhovoru**

### **SCHÉMA ROZHOVORU S MANAŽERY, PERSONALISTY**

- 1. Ve firmě je zaveden kompetenční model hodnocení. Zkuste prosím uvést, jak jej hodnotíte – v čem je efektivní, jaké jsou případné nedostatky? Co by se v tomto ohledu mělo zlepšit? Proč byl tento model zaveden, na co jeho zavedení reaguje (předchozí model?)?*
- 2. K čemu jsou vedeni linioví manažeři v oblasti hodnocení? Co je preferováno, co by nemělo být opomíjeno?*
- 3. Jak probíhá hodnocení pracovníků ve firmě?*
- 4. Jaká je zpětná vazba pracovníků na zavedený systém hodnocení? Jak je zjišťována, vyhodnocována?*
- 5. Jaké změny plánujete v oblasti hodnocení, případně proč, v jakém časovém horizontu?*
- 6. Firma má také velmi propracovaný systém odměňování, které je zachyceno i v rámci kolektivní smlouvy. Zkuste prosím popsat přednosti, ale i nedostatky tohoto systému.*
- 7. Plánujete nějaké změny? Pokud ano, jaké, proč, v jakém časovém horizontu?*
- 8. Které odměny se v praxi osvědčují nejvíce, které nejméně?*
- 9. Jak zjišťujete reakci pracovníků na systém odměňování? Mohou se k němu vyjadřovat – pokud ano, jakým způsobem, jak je jejich zpětná vazba vyhodnocována?*
- 10. Odměňování nemusí být pouze hmotné, ale i nehmotné. V praxi to často manažerům činí určité obtíže? Jaké máte zkušenosti s nehmotným odměňováním ve firmě (pochvaly, delegování apod.), jaký postoj k němu linioví manažeři zaujmají, jak probíhá jejich vzdělávání v oblasti odměňování (ale i hodnocení), jakým způsobem zjišťujete efektivitu jejich práce v oblasti odměňování a hodnocení?*
- 11. Současná pandemie covid-19 zasahuje různé oblasti společnosti, včetně oblasti průmyslu, podnikání. Promítá se tato současná situace i do Vaší firmy, konkrétně oblasti hodnocení a odměňování? Pokud ano, co jste se jako firma o sobě v souvislosti s odměňováním a hodnocením pracovníků dozvěděli, jaké změny případně plánujete?*
- 12. Je něco, co tu nezaznělo a rád/a byste doplnil/a?*