

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

František Beránek

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

František Beránek

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

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

Dílčí cíle jsou:

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

Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

zaměstnanci, hodnocení, hodnotitel, kritéria hodnocení, metody hodnocení, stimulační, stimul, motivace, odměny, benefity, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

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

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

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.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Václavu Kalovi, CSc. za poskytnuté konzultace, rady a připomínky při mém zpracování této práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce má za cíl charakterizovat a ujasnit stěžejní principy a definice v oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců. Toto vymezení pojmů se provede na základě studia odborné literatury. Tento stav poznání z teoretické části práce a jeho zjištěné skutečnosti se posléze použijí v praktické části práce. V této části jsou popsány procesy hodnocení a stimulace na příkladu vybrané společnosti, která je nejdříve krátce představena. K podrobnějšímu upřesnění detailů hodnocení a stimulace se provede rešerše interních dokumentů, směrnic a řádů. Následuje dotazníkové šetření na skupině zaměstnanců. Ze zjištěných faktů v tomto šetření se provede zhodnocení a ověření efektivnosti procesů a nástrojů, které vybraný podnik používá. Závěrem se zjišťuje, že ve vybrané společnosti procesy hodnocení fungují a mají jasně daná pravidla a výsledky.

Klíčová slova: zaměstnanci, hodnocení, hodnotitel, metody hodnocení, stimulace, motivace, odměny, benefity

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to characterize and clarify the key principles and definitions in the field of evaluation and stimulation of employees. This definition will be based on the sourcing and referencing of professional literature. Knowledge from the theoretical part of the thesis and its findings are then used in the practical part of the thesis. This section describes the evaluation and stimulation processes on the example of a selected company, which will be at first briefly introduced. Research of internal documents, guidelines and regulations is then to be carried out to specify the evaluation and stimulation in more detail. Then a questionnaire survey of a group of employees is used. From the facts found in this survey, an evaluation and verification of the effectiveness of the processes and tools used by the selected company is performed. In conclusion, it is found that the evaluation processes in the selected company are working and have clear rules and results.

Keywords: employees, evaluation, evaluator, evaluation methods, stimulation, motivation, rewards, benefits

Obsah

1	Úvod	11
2	Současný stav poznání řešené problematiky	12
2.1	Hodnocení	12
2.1.1	Pojem hodnocení	12
2.1.2	Hodnotící oblasti	13
2.1.3	Cíle hodnocení pro zaměstnance	13
2.1.4	Podoby hodnocení	14
2.1.5	Chyby při hodnocení	15
2.1.6	Výstupy z hodnocení	15
2.2	Stimulace a motivace	16
2.2.1	Motivace	16
2.2.2	Třídění motivačních faktorů	17
2.2.3	Potřeby a jejich teorie	17
2.2.4	Motivační typy lidí	18
2.2.5	Pochvala a uznání	20
2.3	Odměňování	21
2.3.1	Základní odměňování	21
2.3.2	Mimořádné odměňování	22
2.3.3	Zaměstnanecké výhody	22
2.4	Autorská diskuse	23
3	Cíle práce a metodika	24
3.1	Cíle práce	24
3.2	Metodika	24
4	Vlastní práce	26
4.1	Charakteristika zkoumané firmy	26
4.1.1	Organizační struktura	26
4.1.2	Lidské zdroje	28
4.2	Proces hodnocení	29
4.2.1	Očekávaná příprava na hodnotící rozhovory	29
4.2.2	Hodnocení cílů.....	30
4.2.3	Výstup hodnocení	31
4.3	Systém odměňování ve sledované firmě	32
4.3.1	Mzdová základna	32
4.3.2	Výkonové variabilní složky mzdy	34
4.3.3	Příplatky	34

4.3.4	Firemní benefity	35
4.4	Dotazníkové šetření.....	38
4.4.1	Grafické výsledky.....	38
5	Výsledky a diskuse.....	47
5.1	Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	47
5.2	Diskuse o možných způsobech zlepšení strategie hodnocení a stimulace	48
6	Závěr	50
7	Seznam použité literatury	51
8	Přílohy	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 Oblasti hodnocení zaměstnanců.....	13
Obrázek 2 Rozdíl mezi stimulací a motivací vyjádřen schematicky	16
Obrázek 3 Maslowova teorie potřeb s přidanou nultou úrovní	17
Obrázek 4 Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí	19
Obrázek 5 Zjednodušené náplně života jednotlivých motivačních typů lidí	19
Obrázek 6 Loga zmíněných společností.....	26
Obrázek 7 Základní organizační schéma.....	27
Obrázek 8 Firemní hodnoty	28
Obrázek 9 Matice úrovní kompetencí a rozlišení kompetenčních příplatků.....	33
Obrázek 10 Vzorec pro výpočet bonusu	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad platových stupňů.....	22
Tabulka 2 Formulář hodnocení zaměstnance	31

Seznam grafů

Graf 1 Účastnili jste se alespoň jednoho hodnocení?	38
Graf 2 Je hodnotící pohovor pro vás jen formalita?	39
Graf 3 Souhlasíte s výstupem z hodnocení?	39
Graf 4 Jste spokojeni s kompetenčním zařazením vaší pozice?	40
Graf 5 Pomohlo hodnocení k navýšení vaší mzdy?	40
Graf 6 Snížilo vám hodnocení váš bonus?	41
Graf 7 Souhlasíte s vytyčenými cíli?.....	41
Graf 8 Máte jako hodnocený/á vliv na své cíle?	42
Graf 9 Cítíte se dostatečně odměněn/a?	42
Graf 10 Jaký je váš nejoblíbenější benefit?	43
Graf 11 Využíváte příspěvek na pojištění či připojištění?	43
Graf 12 Využíváte či jste využili možnost bezúročné půjčky?	44
Graf 13 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?	44
Graf 14 Rozvržení pohlaví	45
Graf 15 Věkové rozložení	45
Graf 16 Vzdělání dotázaných	46
Graf 17 Délky pracovních poměrů	46

1 Úvod

„Nevyplácím dobré mzdy proto, že jsem bohatý. Jsem bohatý proto, že vyplácím dobré mzdy.“

Robert Bosch, německý vynálezce a podnikatel

Moderní společnost a celkové nynější sociální prostředí vyžaduje po vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem neustálý rozvoj. Řádově více lidí se rozhodne pro zaměstnanecký poměr než pro vlastní podnikání. Proto se s vývojem dává stále větší důraz na zvýšení efektivnosti, kvality a satisfakce ze zaměstnaneckých poměrů, a to jak u zaměstnanců, tak i u zaměstnavatelů.

Ruku v ruce tedy pracují oba pojmy z názvu této práce, hodnocení a stimulace, a samozřejmě další související činnosti jako odměňování, přístup a osobní rozvoj.

Na současném českém pracovním trhu je kvalitní zaměstnanec cennější více než kdy předtím, proto je jeho správné hodnocení, a hlavně následné odpovídající ohodnocení jeden ze základních kamenů úspěšného pracovního vztahu se zaměstnavatelem. Tyto vzájemné vztahy zaměstnanců a jejich nadřízených, v kontextu nástrojů poskytnutými lidmi z personálních oddělení, dávají úspěšnému podniku pevnou strukturu, která odolá větším hospodářským výkyvům.

Zajištění vhodných motivačních a stimulačních prvků pro zaměstnance je v personální politice společnosti klíčové, a pokud se provede dobře, tak se u budoucího nabírání nových pracovníků mnohokrát vyplatí. Pozitivní informace o zaměstnavateli z hlediska péče o stávající zaměstnance se na trhu práce rozšíří rychle a zájem o pozice v takové společnosti se zvýší a rozšíří o další kvalitní kandidáty.

2 Současný stav poznání řešené problematiky

Tato kapitola cílí na ujasnění stěžejních principů a definic v oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců, toto ukotvení pojmů se provede na základě studia odborné literatury. Z nich se poté bude vycházet ve vlastní práci. Nejprve bude popsáno, co je hodnocení zaměstnanců, a za jakým účelem se provádí. Poté se budou definovat hesla, která se obecně týkají lidské stimulace a motivace obecně pro každého člověka. V dalších částech se tyto pojmy budou upřesňovat právě pro zaměstnance. Nakonec budou popsány pojmy v oblasti odměňování.

2.1 Hodnocení

Každá úspěšná firma má zájem na tom, aby měla přehled o svých zaměstnancích a o tom, jak tito lidé svým pracovním snažením přispívají k její dobré finanční situaci, ale třeba i jménu a síle na trhu. Tato potřeba je však ve vztahu zaměstnaneckém vzájemná, i většina pracovníků se zajímá o svou roli v úspěchu firmy, a jak se tedy zaměstnavatel dívá na jejich snažení. (Koubek, 2011, s. 124)

Povinnost hodnotit zaměstnance je také ukotvena v legislativě, a to v písm. a) § 302 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce (dále ZP), a to ve znění:

Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni

a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky (Sbírka zákonů č. 262 / 2006, 2006, s. 3211)

Legislativa ale neurčuje, jakým způsobem by toto hodnocení mělo probíhat, jen v § 16 ZP zdůrazňuje nutnost rovnosti zacházení a zakazuje jakoukoliv diskriminaci. (Sbírka zákonů č. 262 / 2006, 2006, s. 3149)

2.1.1 Pojem hodnocení

Organizace či firma si během svého vývoje uvědomí nutnost využívat své finanční a lidské zdroje efektivněji, tedy podpořit zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Zároveň s tím souvisí i účinné motivování a správné škálování užitečnosti činností zaměstnance pro organizaci, které se později projeví například na odměňování. (Pilařová, 2008, s. 11)

Hodnocení spočívá ve:

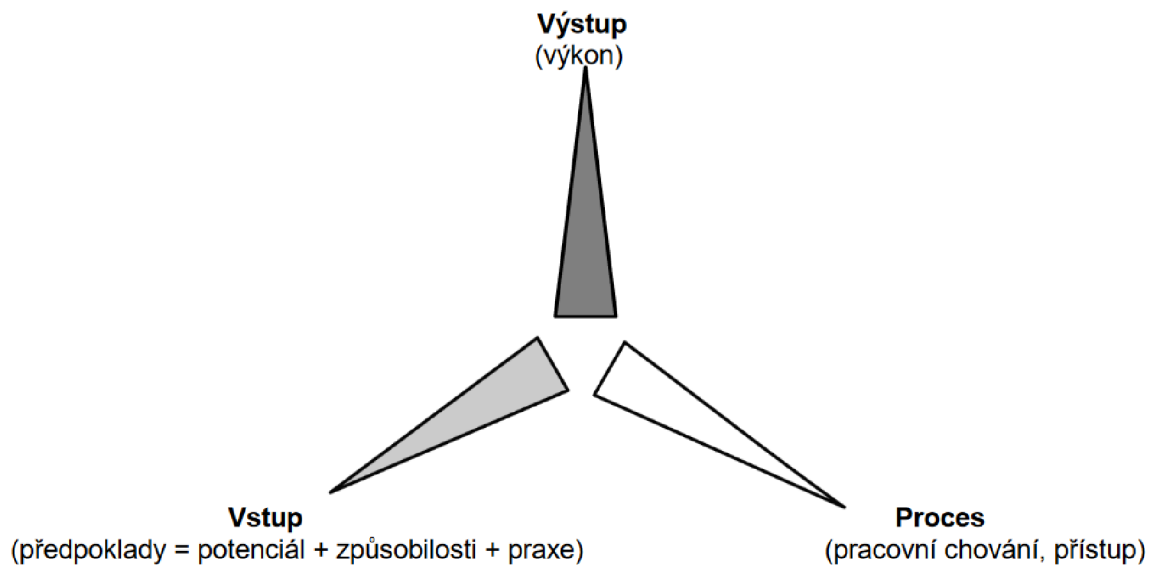
- zjišťování plnění úkolů a požadavků své role zaměstnance a kvality chování a pracovních vztahů k druhým osobám (spolupracovníci nadřízení, podřízení, či ti na stejné úrovni, dále zákazníci a další osoby)

- sdělování výsledků zjištění jednotlivým dotčeným pracovníkům a probírání těchto výsledků
- objevování možností, jak výkon udržet, a ještě lépe zvýšit, jaká opatření pro tento účel udělat (Koubek, 2011, s. 124)

2.1.2 Hodnotící oblasti

F. Hroník rozdělil oblasti hodnocení zaměstnanců na tři základní směry.

Obrázek 1: Oblasti hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Hroník, 2006, s. 20

- Výstup jsou výkony a výsledky, které jsou číselně vyjádřené přímo z dat výkonů, či nepřímo odhadem na základě číselné stupnice.
- Vstup jsou všechny vložené předpoklady a schopnosti zaměstnance.
- Proces je střední článek mezi výstupem a vstupem a popisuje, s jakým přístupem se zaměstnanec k daným úkolům postavil. (Hroník, 2006, s. 20)

2.1.3 Cíle hodnocení pro zaměstnance

Dle Wagnerové by si hodnotitelé měli uvědomit, že pro zaměstnance by mělo mít hodnocení tyto cíle.

- Připomenutí kladených požadavků na výkon a pracovní chování.
- Motivování k podávání co nejvyšších a nejkvalitnějších výkonů a v oblastech, kde jsou rezervy či přímo nějaká nedostatečnost, výkon zlepšit zvýšenou pozorností či získáním potřebných znalostí a dovedností.

- Definování cílů pro další vzdělávání.
- Zhodnocení výkonu za hodnocené období a případné ujasnění rozdílů ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- Vytvoření dokumentované báze pro možné odměny. (Wagnerová, 2008, s. 61)

Mnoho organizací shrnuje obsah žádoucích vlastností cílů do akronymu „SMART“ (v českém překladu slova „chytrý“, „jasný“ či „pořádný“), který se skládá z počátečních písmen anglických slov:

Specific = konkrétní, jasný, přímočarý, pochopitelný

Measurable = měřitelný veličinami, parametry (kvantitou, kvalitou, časem nebo peněží)

Achievable = dosažitelný a splnitelný, ale ne pro každého, takže ambiciózní

Relevant = příslušný, spojitelný s podnikovými cíli

Time framed = časově ohraničený dohodnutým termínem (Armstrong, 2011, s. 116)

(Rychtaříková, 2008, s. 81)

2.1.4 Podoby hodnocení

Pracovník se v průběhu svého pracovního života zpravidla setká se dvěma podobami hodnocení, a to neformální a formální.

Neformální hodnocení je nečekané, náhodné a většinou vyplývá z aktuální pracovní situace a stavu vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, či hodnotitelem a hodnoceným. Jedná se o okamžitou zpětnou vazbu na úroveň plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Podává se z valné většiny ústní formou a nikam se nezaznamenává, písemně jen třeba jako poznámka v pracovní elektronické komunikaci. Z větší části je spíše pozitivní v podobě pochvaly či poděkování. Má význam pro povzbuzení a usměrnění pracovníka. Již ze samotné podstaty je jasné, že je toto hodnocení více subjektivní a nesplňuje určitá kritéria, díky kterým se můžou z hodnocení vyvozovat výraznější závěry a rozhodnutí. Tím je náchylné k možnému napadnutí. (Koubek, 2011, s. 124)

Tyto nedostatky odstraňuje formální hodnocení. Má většinou standardizovanou podobu a probíhá periodicky v pravidelném intervalu, např. po čtvrt roce. Vyznačuje se plánovitostí a systematičností, díky kterým se z něj mohou vyvozovat jisté závěry a rozhodnutí. Vytváří se z něho podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků či skupin pracovníků.

Výhody formálního hodnocení jsou např. komplexnější poznání pracovníků a jejich kvalit, díky kterému se lépe oceňují a podporují jejich silné stránky a eliminují jejich slabší stránky. Díky soustavné pozornosti jsou pracovníci stále pod jistým tlakem na výkon, a to přispívá k lepší pracovní morálce ve firmě. (Koubek, 2011, s. 125)

Dle Pilařové se dá použít podobné rozdělení, a to na nesystematické a systematické hodnocení. Z velké části odpovídají dvojici podob hodnocení z předchozích odstavců. Přidává ale ještě hodnocení kompetencí, které se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Vyznačuje se delším časovým intervalem, obvykle proběhne jednou ročně. Na zaměstnance má vliv z pohledu jeho dlouhodobějšího rozvoje a kariéry. (Pilařová, 2008, s. 12)

2.1.5 Chyby při hodnocení

V mnoha organizacích jsou často standardy výkonnosti stanovené jednostranně a schematicky. Rozhovor se zaměstnancem je často příliš krátký a je vnímán pouze jako formalita. Zpětná vazba získávaná zaměstnancem během mezidobí je malá či žádná. Špatný výkon je spíše ignorován, pokud není velmi očividný. Hodnocení je částečně či úplně zmanipulováno a dosažení rovnosti je těžké. Neexistuje vztah mezi hodnocením a případným dalším vzděláváním. Vliv na případnou mzdovou či odměnovou změnu je minimální. (Wagnerová, 2011, s. 56)

Problémem jsou také osobní vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným, kdy možné sympatie či antipatie mohou ovlivnit hodnocení zaměstnance. Dále se může projevit neoprávněná generalizace a s ní spojený haló efekt, kdy ojedinělý negativní projev zastíní zbylé, pozitivní projevy (generalizace), či naopak, když dominantní pozitivní vlastnost hodnoceného přebije i větší počet nedostatků. Časté jsou i tendence k průměrnosti, kdy se hodnotitel ve snaze všem měřit stejným metrem dostane do stavu, že jsou všichni hodnoceni podobně. (Pilařová, 2008, s. 92) (Wagnerová, 2008, s. 90)

2.1.6 Výstupy z hodnocení

Výsledky hodnocení se nejčastěji používají ke stanovení výše odměn, případně potenciálu k povýšení. Pořadí využití obvyklé u nás je následující:

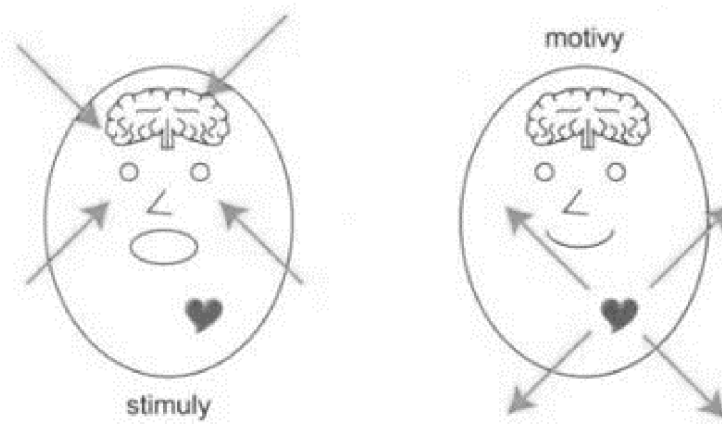
- Odměňování
- Povýšení
- Vzdělání jednotlivce
- Zlepšení organizace práce

- Vzdělání celé organizace
- Kariéra (Wagnerová, 2008, s. 92)

2.2 Stimulace a motivace

Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je v tom, čím je člověk ovlivněn. Vliv vnějších popudů jsou stimuly. Popudy vlastní, vnitřní, se nazývají motivy. Oba typy popudů mohou souznět a vzájemně se v člověku posilovat. Při stimulaci bereme v potaz vnější svět člověka, naopak při motivaci se využívají již existující vnitřní pohnutky a motivy.

Obrázek 2: Rozdíl mezi stimulací a motivací vyjádřen schematicky



Zdroj: Plamínek, 2015, s. 16

Obecně je dosažení výsledku u pracovníka rychlejší pomocí stimulace, kdy mu stačí poskytovat vnější stimuly pro uspokojivé vykonávání činnosti. Dosažení výsledku pomocí motivace je složitější, je nutné člověka, který má být motivován, znát. (Plamínek, 2015, s. 16)

2.2.1 Motivace

Původ slova motivace je z latiny, kde prvotní slovo „movere“ znamená hýbat se či pohybovat se. Přeneseně to tedy o motivaci vyjadřuje, že vnitřní popud uvede člověka do pohybu, do činnosti. To vše za účelem uspokojení nějakých vnitřních potřeb. V našem kontextu však motivace neoznačuje jen tento proces, ale také konečný výsledek po vykonání určité činnosti zaměstnancem. (Adair, 2004, s. 14)

Většina pracovní činnosti je činností motivovanou pod představou, že jejím vykonáním si pracovník uspokojí související potřeby a naopak, že pokud ji nevykoná, uspokojení své potřeby pracovník nedocílí. Okolností ovlivňujících tuto motivaci, která se nazývá pracovní, existuje mnoho. Motivaci mohou ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. Souhrnným označením těchto okolností je pojem motivační faktory. (Urban, 2017b, s. 22)

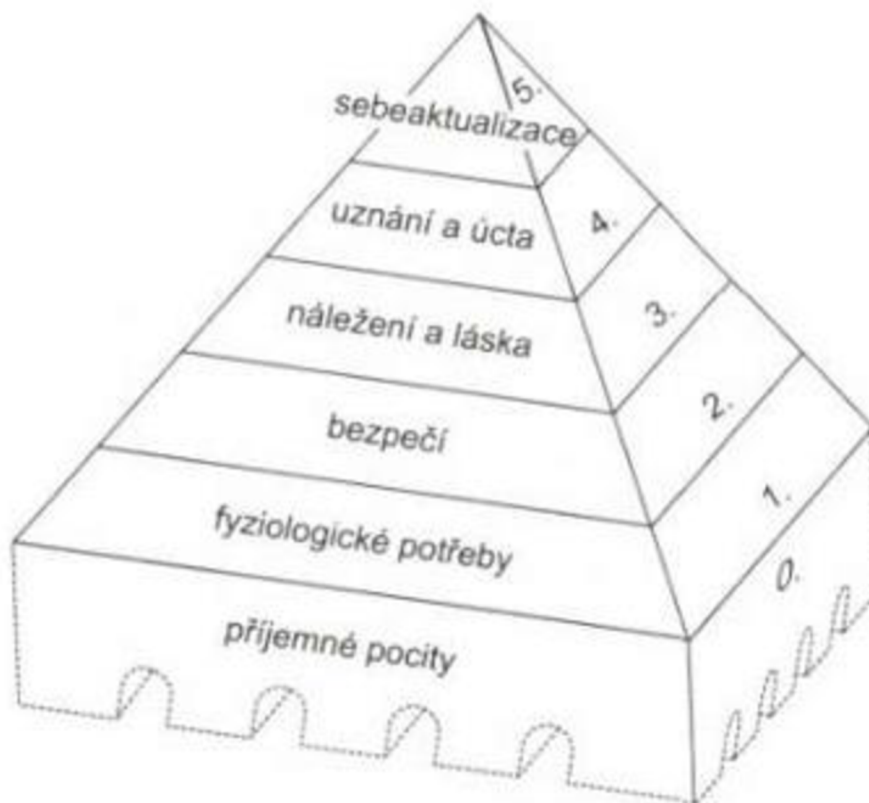
2.2.2 Třídění motivačních faktorů

Dle Urbana se dělení motivačních faktorů může provést na základě povahy i způsobu jejich působení. Třídění hierarchické řadí faktory podle toho, jak silně na pracovníka působí. Třídění na faktory vnější a vnitřní dělí faktory podle toho, co působí motivačně na pracovníka. Pokud práce jako taková, jedná se o faktory vnitřní. Toto jsou analogicky dle Plamínka, jak je zmíněno v kapitole 2.2, motivy. Pokud působí motivačně naopak to, co za práci získá, jedná se o faktory vnější, dle Plamínka tedy stimuly. Další třídění faktorů je na faktory hmotné a nehmotné. Hlavní hmotný faktor jsou peníze, které se následně dají použít pro uspokojení nejrůznějších potřeb. Příklad nehmotného faktoru je ústní pochvala. (Urban, 2017a, s. 26)

2.2.3 Potřeby a jejich teorie

Nejčastěji používaný model lidské pracovní motivace je model A. Maslowa, který je hierarchický. Potřeby jsou tedy uspokojovány postupně. Plamínek k tomuto pětiúrovňovému modelu přidává ještě další spodní úroveň nula, viz obrázek.

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb s přidanou nultou úrovní



Zdroj: Plamínek, 2015, s. 88

Pokud člověk uspokojí potřebu na jedné úrovni, začne se orientovat na úroveň o stupeň vyšší.

Popis úrovní upravené Maslowovy hierarchie/pyramidy:

0. Potřeby prožívání příjemných pocitů a unikání nepříjemným pocitům
1. Fyziologické potřeby nutné k přežití, jako vzduch, spánek, potrava, voda. Zde k uspokojení slouží především mzda za práci.
2. Potřeby bezpečí, jistot, a to jak emocionálních, tak i fyzických. V oblasti pracovní motivace jsou to pracovní a sociální jistoty.
3. Potřeby sounáležitosti, náležení a lásky. Jde o hledání příslušnosti k definovaným skupinám lidí. (rodina, tým, firma)
4. Potřeby uznání, úcty, prestiže, postavení či funkce. Zahrnují jak sebeúctu, tak úctu jiných. Toho lze docílit např. obdržením titulu, povýšením, získáním respektu a symboly úspěšného statusu.
5. Potřeby seberealizace, rozvíjení a uplatňování vlastních schopností a zkušeností a získávání nových. Důležitý je pocit užitečného konání. (Plamínek, 2015, s. 88) (Wagnerová, 2008, s. 14) (Urban, 2017b, s. 23)

2.2.4 Motivační typy lidí

Plamínek popisuje čtyři lidské motivační typy, a to objevovatele, usměřovatele, sladřovatele a zpřesňovatele.

Objevovatelé jsou pojmenováni podle potřeby objevování a zdolávání nových překážek. Toto chtějí za každou cenu. Po vyřešení jednoho problému se vrhnou hned na druhý, z jejich pohledu je svět problémů plný a jejich úkol je tyto problémy řešit. Často jsou to lidé nadaní, s racionální inteligencí a dělají vědeckou či kreativní práci, která jim poskytuje svobodu. Zase u nich ale naopak pokulhává sociální inteligence.

Usměřovatelé, jak již název napovídá, touží po vlivu na jiné lidi. Snaží se najít si své místo v hierarchických strukturách, a to co nejvýše. Uznávají jen sobě rovné a s ovládanou většinou nepočítají. Usilují o to, aby byli středem pozornosti, proto vynikají v rolích zábavních či politických, a to v hlavní vůdčí roli. Mají tendenci zesměšňovat objevovatele.

Sladřovatelé nevytvářejí hierarchie, ale sítě. Na rozdíl od objevovatelů preferují mezilidské vztahy v horizontálním směru. Jsou zaměřeni empaticky, naslouchají. Jsou hlavní oporou sociální struktury, drží ji pohromadě.

Zpřesňovatelé se analyticky zajímají o okolní svět, rádi ho měří. Jsou pořádní, zaměřeni na normy a pravidla a jejich korektní dodržování. Emoce navenek neprojevují, jsou více uzavření. Důležitá hesla jsou pro ně respekt a loajalita k autoritám.

Obrázek 4: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí

	DYNAMIKA		
	USMĚRŇOVATELÉ	OBJEVOVATELÉ	
EFEKTIVITA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sebezprosování ▪ vůle vést lidi ▪ vůle koordinovat činnosti ▪ testování schopností druhých lidí ▪ snaha být středem zájmu ▪ poměrování a třídění lidí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samostatnost jednání ▪ aktivita při řešení problémů ▪ netrpělivost ▪ hlad po informacích ▪ nezávislost a špatná zvladatelnost ▪ racionální inteligence 	UŽITEČNOST
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vůle naslouchat a chápat ▪ empatie a sociální inteligence ▪ ochota uznat odlišný názor ▪ potřeba sociálního kontaktu ▪ preference společné práce ▪ tolerance odlišnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vyžadování pořádku ▪ skrývání emocí ▪ přesné vyjadřování ▪ sklony analyzovat ▪ tendence nepodceňovat detaily ▪ sklony dotahovat činnosti 	
	STABILITA	ZPŘESŇOVATELÉ	
	SLAĎOVATELÉ		

Zdroj: Plamínek, 2015, s. 49, přidán popis kvadrantů

Je důležité podotknout, že takto vyhraněných lidí je málo, většina z nás kombinuje potřeby a motivy z více motivačních typů. Zvýrazněná vyhraněnost se může projevit v zátěži, stresu a krizích. (Plamínek, 2015, s. 46)

Obrázek 5: Zjednodušené náplně života jednotlivých motivačních typů lidí

	DYNAMIKA		
	USMĚRŇOVATELÉ	OBJEVOVATELÉ	
EFEKTIVITA	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Žijí proto, aby ovlivňovali okolí. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Přesvědčují lidi a určují směr. 	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Žijí proto, aby překonávali překážky. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů. 	UŽITEČNOST
	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pečují o vztahy a pohodu v lidských skupinách. 	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Domýšlejí detaily a dotahují věci do konce. 	
	STABILITA	ZPŘESŇOVATELÉ	
	SLAĎOVATELÉ		

Zdroj: Plamínek, 2015, s. 47, přidán popis kvadrantů

2.2.5 Pochvala a uznání

Při splnění cílů či mimořádné zásluze je namístě pochvala. Aby splnila svůj účel, musí být upřímná, konkrétní a osobně zaměřená, protože pokud má pochvala úspěšně motivovat, je nutné znát chváleného a vědět, co na něj nejlépe zapůsobí. Není nutný přehřel superlativů a zbytečných řečí, tím se snižuje důvěryhodnost sdělení. Za jednu věc by se také nemělo chválit vícekrát. Chválit by se mělo co nejdříve po zjištění chvályhodného faktu. Vedoucí pracovníci, kteří podceňují roli pochvaly, by si měli uvědomit, že pochvala nic nestojí a přesto má pozitivní účinek. (Rychtaříková, 2008, s. 100) (Bělohlávek, 2012, s. 21)

Problém české národní povahy, a směru výchovy, je časté směřování spíše za kritikou než pochvalou. Vzniká z toho i jistý strach z chválení, kdy má nadřizený představu, že by chválením výkon pracovníka spíše snížil kvůli jeho sebeuspokojení a následnému poklesu motivace. Někdy bývá i sklon k pochvale připojit kritiku, i když třeba není vůbec na stejné úrovni důležitosti, jako předchozí pochvala. (Urban, 2017b, s. 41)

Účinnost pochvaly se samozřejmě zvýší, je-li spojena s odměnou, a to finanční, benefiční či pracovní v podobě kariérního postupu. (Bělohlávek, 2012, s. 21) Odměna a pochvala ale nemají substituční vztah, jedna nenahrazuje druhou. Většina osob ocení posílení motivace na základě pochvaly či uznání, zvláště pracovníci vykonávající rutinní činnost, která přináší málo příležitostí k vyniknutí. (Urban, 2017b, s. 40)

2.3 Odměňování

Povinnost zaměstnavatele odměňovat zaměstnance, udává ZP, v § 109, odst. 1, kde se uvádí, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody, to vše za základních podmínek stanovených v dalších paragrafech části šesté ZP.

Plat přísluší zaměstnancům státu, územních samosprávných celků, příspěvkových organizací státu a školských právnických osob zřízených státem či územním samosprávným celkem. Odměna z dohody se vyplácí na základě dohody o pracovní činnosti. Všichni ostatní zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům mzdy, jedná se tedy hlavně o zaměstnavatele ze soukromé sféry. (Sbírka zákonů č. 262 / 2006, 2006, s. 3171)

Odměňování zaměstnanců je citlivé téma a při nesprávném nastavení může docházet k nestabilitě chodu organizace. Problémy jako netransparentnost či nedocnění se dají vyřešit správným zavedením systému hodnocení, kde je prioritou objektivita a schopnost diferencovat různě výkonné pracovníky. (Pilařová, 2008, s. 60)

2.3.1 Základní odměňování

Tato část odměn je zpravidla pevná složka mzdy, kde je frekvence změny její výše od měsíce k měsíci nízká. Přehodnocení výše této složky probíhá nejčastěji jednou ročně, a to po hodnocení kompetencí. Některé organizace, hlavně státní, provádějí plošné navýšení mzdy či platu, obvykle alespoň o inflaci, či dle počtu odpracovaných let. Toto přináší problémy s kvalitou práce a stabilizací mladých pracovníků, kteří často po zapracování odchází za lepším do organizací s pružnějším systémem odměňování.

Tím může být právě navázání výše odměn na úroveň kompetence. V Tabulka 1 je úroveň kompetence vyjádřena platovým stupněm. Rozložení pracovníků mezi stupni by mělo odpovídat Gaussovu rozdělení, což znamená, že většina lidí by měla být v prostředních stupních. Stupně směrem ke kraji odměňovacích intervalů by měly být okupovány ojedinělými, výjimečnými pracovníky u vyššího stupně, či nezkušenými nováčky v závěru u nízkých stupňů. (Pilařová, 2008, s. 61)

Tabulka 1: Příklad platových stupňů

Platová třída	Pozice	Platový stupeň 1	Platový stupeň 2	Platový stupeň 3
		junior (pracuje pod supervizí)	senior (pracuje samostatně ve standardních situacích, pod supervizí zvládá i nestandardní situace)	supervizor (předává své zkušenosti, dovednosti, know-how napříč firmou, metodicky vede jiné, zvládá nestandardní situace)
1	Administrativní pracovník	15 000 - 25 000	20 000 - 35 000	25 000 - 45 000
2	Specialista	25 000 - 40 000	35 000 - 60 000	50 000 - 90 000
3	Limiový manažer	25 000 - 45 000	40 000 - 60 000	50 000 - 80 000
4	Střední manažer	35 000 - 50 000	45 000 - 65 000	65 000 - 110 000

Zdroj: Pilařová, 2008, s. 24, částky upraveny o inflaci mezi roky 2008 a 2021

2.3.2 Mimořádné odměňování

Pokud je zavedena pohyblivá složka odměn, je navázána na systém periodických hodnocení s intervalem pod jeden rok. Čím je pozice náchylnější na okamžité výkyvy výkonnosti, tím je perioda hodnocení a následného navazujícího procesu mimořádného odměňování kratší. Krátkou periodu mají pozice, které vykonávají činnost rutinní, například dělnické profese, nižší administrativní pozice. Čím výše se pak posouváme v organizační hierarchii, tím delší může být perioda hodnocení. Manažerské pozice mohou mít i bonusy ve více různých periodách, např. roční, ale i čtvrtletní. (Pilařová, 2008, s. 61)

2.3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody nebo benefity nad rámec obou složek mzdy. Na rozdíl od mzdy jsou pro většinu zaměstnanců organizace stejné a ve stejném počtu u plošných výhod. Existují i pružné výhody dle aktuálního postavení zaměstnance ve firmě.

Dělit tyto výhody se také dá podle vylepšených oblastí života zaměstnance. Benefity týkající se pracovního vztahu ulehčují zaměstnanci výkon práce, jsou to např. příspěvky na jídlo, vzdělání nebo dopravu. V českém prostředí jsou nejvíce zmiňovány stravenky. Výhody nepracovní jsou osobního a sociálního charakteru. Jako příklad lze uvést příspěvky na kulturu a sport, zdraví či třeba výhodné půjčky. Nejčastěji se dodávají pomocí pasů či karet.

Další možností je pracovní benefit využitelný i pro soukromé účely, jako služební vůz, elektronika či bydlení. (Koubek, 2011, s. 186)

2.4 Autorská diskuse

Tento přehled současného poznání řešené problematiky hodnocení, stimulace a odměňování pracovníků nejprve charakterizoval a ujasnil stěžejní principy a definice v oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců, toto ukotvení pojmů se provedlo studiem odborné literatury a související legislativy. Je jasně patrné, že systém řízení lidských zdrojů v oblastech hodnocení a odměňování je důležitým prvkem firemní kultury a stěžejním činitelem jak ve vnitřním fungování společnosti, tak i jejím působení navenek, kdy je součástí soutěžení firem o kvalitní pracovníky.

Správně nastavený systém hodnocení značně usnadní možnosti, jak zjistit reálnou výkonnost zaměstnanců a umožní následně zjistit, jak daného pracovníka dále motivovat. Také je usměrňující pro zaměstnance při probrání jak cílů jeho samotného, tak cílů jeho oddělení a samozřejmě i celé firmy. Důležitou součástí hodnocení je také upřímná, i když třeba jen ústní pochvala.

Na systém hodnocení by v řízení lidských zdrojů pak měl být navázán systém odměňování. Konečný výstup z činností provedených v těchto systémech je právě stimulace zaměstnanců za použití odpovídajících prostředků a nástrojů. Míra provázání jednotlivých procesů na sebe a zda má hodnocení zaměstnance odpovídající vliv na konečnou podobu a výši jeho odměny bude součástí provedeného výzkumu u sledované firmy.

3 Cíle práce a metodika

3.1 Cíle práce

Na bázi poznatků z literární rešerše se popíšu procesy v těchto oblastech na příkladu vybrané společnosti. Cílem práce je z následně zjištěných dat a faktů z provedeného dotazníkového šetření provést zhodnocení a ověření efektivnosti procesů a nástrojů, které vybraný podnik používá. V této oblasti je důležitá zpětná vazba od zaměstnanců, kteří jsou centrálním prvkem u těchto činností.

Jednotlivé cíle jsou:

- Popis a zhodnocení postupu zkoumané společnosti v oblasti hodnocení zaměstnanců a jeho na tyto zaměstnance
- Popis a zhodnocení stimulačních a motivačních nástrojů zkoumané společnosti a jejich vliv na tyto zaměstnance
- Závěry z výsledků dotazníku a případná doporučení k procesům v oblasti osobního řízení

3.2 Metodika

Po provedení rešerše se v práci popíše současné poznání oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců. Podle těchto teoretických znalostí se prozkoumá systém hodnocení a odměňování ve sledované společnosti. Tato společnost se nejprve popíše a uvedou se její základní informace.

Provede se analýza či rešerše interních dokumentů jako výroční zpráva, kolektivní smlouva, mzdový předpis a předpis hodnocení pracovního výkonu. Dále se provede dotazování pomocí dotazníkového šetření, čímž se provede prozkoumání vlivů hodnotících a stimulačních nástrojů společnosti na zaměstnance. Data z tohoto dotazníkového šetření, které bude obsahovat přibližně 40 osob, se přehledně zanesou do grafů a budou okomentována. Soubor respondentů bude z jednoho oddělení, je to tedy výběrový soubor ze základního souboru zaměstnanců celé firmy. Tento soubor ale není čistě náhodným výběrem právě kvůli vymezení souboru tímto jedním oddělením. Z hlediska věkové struktury respondentů je ale soubor reprezentativním vzhledem k celé firmě. Ale vzdělanostní struktura se už liší. Pokud se přihlédne k agendě tohoto oddělení, která odpovídá celofiremnímu zaměření jak na výrobu i výzkum, tak je také reprezentativní k základnímu souboru. Zbývá tedy jen možný problém zaujatosti lidí vůči aktuální řídicí struktuře

oddělení. Ta nebrání interpretaci a analýze interně v oddělení, ale mohl by nastat problém při vyvozování závěru pro celou firmu.

V praktické části této práce se budou využívat metody:

- Deskriptivní, založené na obsahové analýze vnitropodnikových dokumentů
- Dotazníkové šetření
- Analýza získaných informací
- Vyhodnocení získaných informací

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumané firmy

Společnost ÚJV Řež, a. s. patří od poloviny 50. let ke špičkovým pracovištím na poli výzkumu, energetiky a průmyslu. Služby se soustřeďují hlavně na projektování a inženýrské činnosti, podporu bezpečnosti a efektivnosti elektrárenských provozů a komplexní služby při nakládání s nebezpečnými a jinými specifickými odpady. V oblasti zdravotnictví se zabývá výzkumem, vývojem, distribucí a výrobou specifických farmak a zajišťuje komplexní výstavbu diagnostických center a školení jejich personálu.

Významnou součástí činnosti tvoří aplikovaný výzkum, vývoj, moderní technologie a inovace, díky vyspělé technologické a experimentální infrastruktuře, kdy mnohá ze zařízení jsou jedinečná v kontextu nejen ČR, ale i Evropy.

Portfolio služeb strategicky doplňují další dceřiné společnosti, které, spolu s mateřskou společností, vytváří Skupinu ÚJV.

Sama hlavní společnost ÚJV Řež, a. s. je z většiny vlastněna společností ČEZ a. s. a také je součástí skupiny ČEZ.

Obrázek 6: Loga zmíněných společností



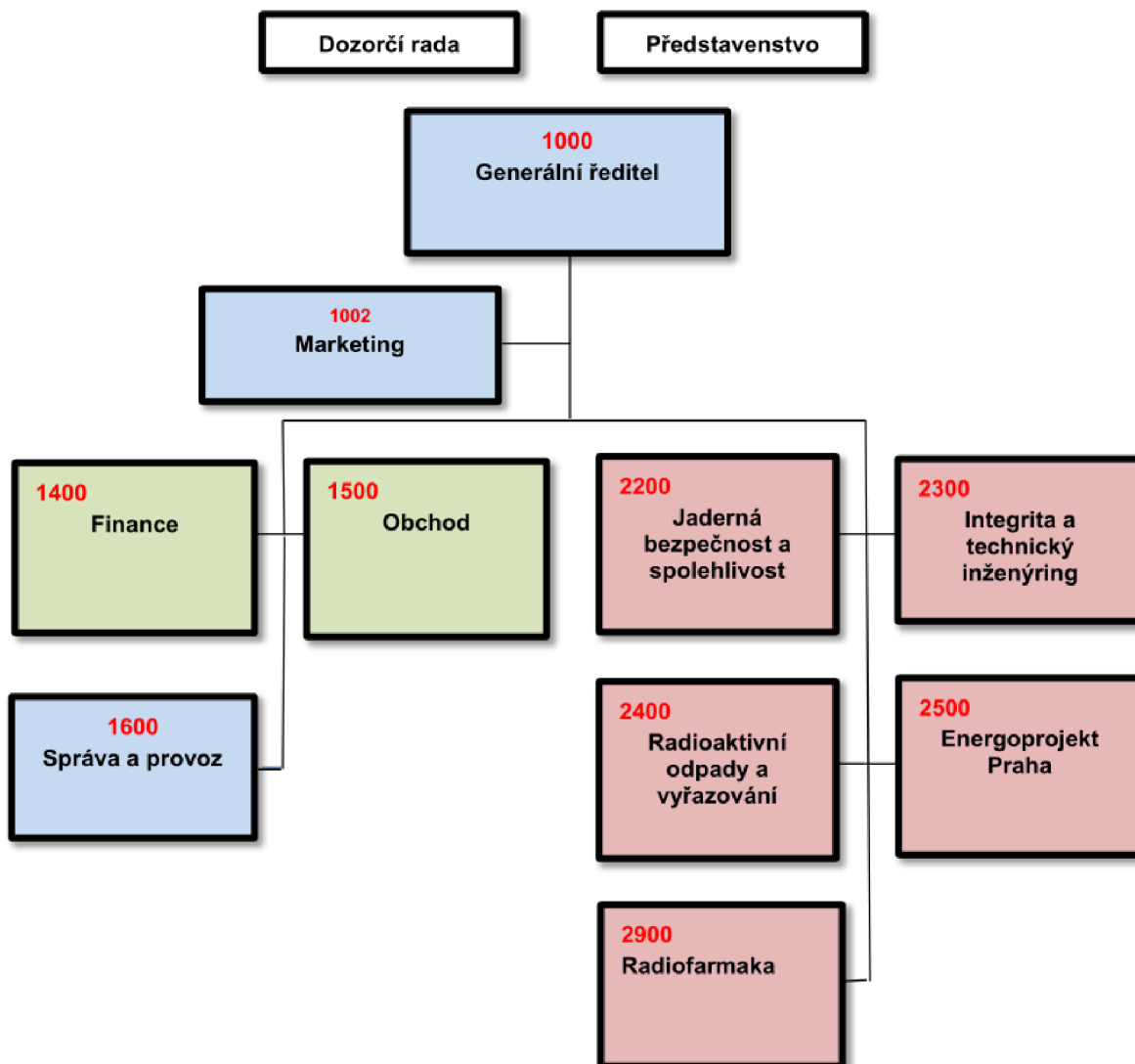
Zdroj: Oficiální webové stránky

Společnost je členem desítek mezinárodních organizací a sdružení a je zapojena do řady technologických platforem v rámci domácích i nadnárodních struktur. Z toho vyplývá důvěryhodnost obchodních partnerství jak pro české společnosti, tak i zahraniční firmy a vládní organizace.

4.1.1 Organizační struktura

Orgány společnosti jsou valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Působnost a funkční období členů orgánů společnosti jsou upraveny ve stanovách společnosti v souladu s ustanoveními občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích.

Obrázek 7: Základní organizační schéma



Zdroj: Organizační řád společnosti

Hlavní organizační útvary jsou úseky a divize. Úseky (ve schématu začínající číslovkou 1) jsou organizační útvary ustavené pro řízení ucelených správních agend. Divize (ve schématu začínající číslovkou 2) jsou organizační útvary ustavené pro realizaci podnikatelského záměru společnosti v dané oblasti činnosti.

V řízení se nejvíce využívá řízení liniového, které spočívá v ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni v přímé organizační podřízenosti. Toto řízení zahrnuje zejména vydání příkazu/zadávaní úkolu, jeho sledování, kontrolu, vyhodnocení a ocenění nositelů úkolů včetně uplatnění pozitivních či negativních prostředků (odměny, postihy). Každý zaměstnanec je přímo (organizačně) podřízen pouze jednomu vedoucímu

zaměstnanci. Od něho přijímá pracovní úkoly a závazné pokyny a jemu odpovídá za jejich plnění. Ve společnosti se dále využívá také řízení procesního a projektového, která doplňují kontrolu a řešení úkolů v oblasti reportování a při práci napříč útvary.

Oddělení personalistiky spadá v organizační struktuře pod úsek Finance. Zabývá se oblastmi procesů řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Jeho základní činnosti zahrnují komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi. Od získávání zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv, způsobů osobního rozvoje až po vyplácení mezd. Řízení lidských zdrojů se však neomezuje pouze na zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci.

Cílem řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci.

4.1.2 Lidské zdroje

Důležitou roli ve společnosti hrají lidé. Rozvoji a podpoře zaměstnanců věnuje firma pozornost, protože právě oni nejvíce ovlivňují kvalitu služeb a produkce. Z více než sedmi set zaměstnanců (dle Výroční zprávy jich bylo na konci roku 2020 702) je 64 % vysokoškolsky vzdělaných a 27 % středoškolsky vzdělaných. Vyučení má 8 % zaměstnanců. (ÚJV Řež, a. s., s. 11)

Povinností každého zaměstnance je dodržovat, uznávat a ctít firemní hodnoty, které jsou součástí firemní strategie, a to při jakékoli pracovní činnosti. Soulad pracovního chování s hodnotami je také nedílnou součástí ročního hodnocení zaměstnance.

Obrázek 8: Firemní hodnoty



Zdroj: Interní dokumenty (Hodnocení pracovního výkonu)

Každá z těchto pěti firemních hodnot má vlastní ikonu a barvu, které vizuálně symbolizují její význam:

- Značka plus říká, že bezpečný provoz, ochrana zdraví a životního prostředí jsou něčím navíc (plusem), který práci a životu přiřazujeme

- Šipka směřující šikmo nahoru zdůrazňuje, že pro úspěch v podnikání je třeba neustále zvyšovat výkonnost a efektivitu
- Šipky směřující doprava evokují posun a inovaci
- Šipky směřující nahoru symbolizují neustálý rozvoj, který posouvá k lepším výkonům, znalostem, kvalitě práce
- Propojené kruhy znázorňují jednotlivce spojené do celku a vzájemnou provázanost týmů

4.2 Proces hodnocení

Formou hodnocení je hodnotící rozhovor vedený mezi hodnotitelem a hodnoceným dle obecných zásad (např. spravedlivé posouzení, zajištění termínu a podmínek, dobrá příprava na rozhovor od obou stran...) a vede se pro pravidelné kvartální nebo roční hodnocení zaměstnanců. V rámci rozhovoru nastaví hodnotitel hodnocenému konkrétní výkonové cíle na příští období. Pro tyto cíle je nastavena metoda **SMART**, cíle tedy musí být **S**pecifické, **M**ěřitelné, **A**kceptované, **R**eálné a **T**ermínované. Ke každému z jednotlivých cílů je třeba zadat do příslušného formuláře textový popis cíle, kritérium plnění a termín dosažení.

Smyslem hodnotícího rozhovoru tedy je:

- Vyhodnocení výkonových cílů za minulé období
- Stanovení výkonových cílů na následující období
- Identifikace vzdělávacích a rozvojových aktivit a posouzení projevů pracovního chování v souladu s firemními hodnotami

Závěrem hodnotícího rozhovoru je většinou oboustranná shoda v množství a kvalitě plnění cílů. V případě, že ke shodě nedojde, řeší tuto situaci vyšší vedoucí zaměstnanec.

4.2.1 Očekávaná příprava na hodnotící rozhovory

Ze strany hodnotitelů se příprava soustředí na:

- Informovanost o postupu hodnocení pracovního výkonu
- Včasné informování hodnoceného o termínu pohovoru
- Zajištění podmínek pro nerušený průběh pohovoru
- Zabezpečení zaznamenání výstupu z rozhovoru do hodnotícího formuláře v elektronickém portálu

Ze strany hodnocených zaměstnanců je příprava jiná, soustředí se na:

- Seznámení se termínem, průběhem a formou hodnotícího rozhovoru
- Možnost kariérního postupu či účast na projektech
- Případné provedení sebehodnocení, pokud si to hodnotitel žádá

Nutné podklady připravené pro hodnotící rozhovor jsou:

- Výstup z předchozího hodnotícího rozhovoru
- Kvalifikační požadavky na pracovní místo
- Přehled o účasti na projektech a rozvojových akcích (školení, kurzy...)
- Přehled zadaných úkolů (zápisy z porad útvarů a týmů, kritéria pro přiznání odměn)

4.2.2 Hodnocení cílů

Při hodnocení cílů je uplatňován princip procentuální škály plnění cíle. Tento princip tvoří podstatný prvek firemní kultury, což je provádění analýzy výkonnosti firmy na základě výsledků hodnocení, a to jak v průběhu roku, tak ve stanoveném termínu. Výsledné procento vyhodnocení se zapisuje ke konkrétnímu individuálnímu cíli do formuláře. Toto procento nabývá hodnot od 0–100 %, kde v mezích:

- 85–100 % jde o dlouhodobě excelentní výkon (překračuje požadavky)
- 75–85 % jde o standardní výkon ve významných oblastech (splňuje požadavky)
- 60–75 % jde o uspokojivý výkon (částečně splňuje požadavky)
- 40–60 % jde o výkon, který neodpovídá všem požadavkům (je nutné zlepšení)
- 0–40 % už je nutné přehodnocení z hlediska splnitelnosti cíle, vhodnosti setrvání zaměstnance na dané pracovní pozici či objektivizace vlivů na splnitelnost

Uspokojivý výkon má standardně zaměstnanec, který naplňuje očekávání pro svou roli ve firmě a plní své běžné pracovní cíle. Pro vyšší hodnocení je nutné, aby zaměstnanec předčil očekávání na svou roli a zaznamenával i jiné mimořádné pracovní výkony. Dle míry nad rámecové aktivity se pak zařadí se svým hodnocením do jedné z vyšších kategorií.

Tato hodnotící škála je ale stále jen podpůrným nástrojem pro rozhodnutí hodnotitele o hodnocení individuálního cíle. To je patrné na příkladu tzv. objektivizace cílů, kdy v tomto případě nemohl cíl být splněn z objektivních důvodů, tedy mimo možný vliv hodnoceného zaměstnance. Potom může hodnotitel považovat cíl za splněný ve prospěch zaměstnance.

4.2.3 Výstup hodnocení

Ve většině případů dojde ke shodě a souhlasu hodnoceného s hodnocením a s výhledem příštích cílů, a s hodnotitelem podepíší formulář. Pokud ne, může zaměstnanec požádat o přezkum a má právo se odvolat k vedoucímu zaměstnanci na vyšším stupni. V rámci rozhovoru také může dojít mezi hodnoceným a hodnotitelem k identifikaci vzdělávacích a rozvojových aktivit, které by mohly pomoci k lepšímu plnění následných cílů.

V posledních dvou letech firma přešla na elektronický formulář v interním elektronickém portálu, kam mají přístup obě strany. Zde se hodnocený elektronicky podepíše, čímž potvrdí, že byl seznámen s nastavenými cíli a souhlasí s hodnocením. Hodnotitel poté správnost údajů stvrdí uzamčením hodnocení.

Jasně závěry a doporučení včetně dohodnutých konkrétních a měřitelných cílů na další období jsou základem pro zvýšení pracovního výkonu nebo zvýšení motivace a stabilizace hodnoceného. (Hodnocení pracovního výkonu, 2021)

Tabulka 2: Formulář hodnocení zaměstnance

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

HODNOCENÝ ZAMĚŠTNANEC			
OSOBNÍ ČÍSLO	PŘÍJMENÍ	JMÉNO	
HODNOCENÉ PRACOVNÍ MÍSTO			
<hr/>			
HODNOTITEL			
OSOBNÍ ČÍSLO	PŘÍJMENÍ	JMÉNO	
HODNOCENÉ OBDOBÍ			
INDIVIDUÁLNÍ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN
SOUČET VAH INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ			0,00%
<hr/>			
DATUM _____			
PODPIS HODNOTITELE _____		PODPIS HODNOCENÉHO ZAMĚŠTNANCE _____	

Zdroj: Interní dokumenty (Hodnocení pracovního výkonu)

4.3 Systém odměňování ve sledované firmě

Interní systém odměňování stanovuje jednoznačná pravidla a postupy, která je nutno dodržovat při stanovení a změnách mezd pro jednotlivé pracovní pozice a při přiznávání dalších složek mezd v souladu s řízením pracovního výkonu zaměstnanců. Strukturu příjmu zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou tvoří mzdová základna a výkonové variabilní složky.

Výše složek je závislá na zařazení zaměstnance do tarifní třídy, na úrovni hodnocení jeho kompetencí a na pracovním výkonu, pracovních výsledcích a na výsledcích ukazatelů rozhodných pro přiznání pohyblivých složek.

Mimo mzdový systém odměňování existují firemní výhody a benefity, které jsou k dispozici všem zaměstnancům, jen u několika benefitů je výjimka pro zaměstnance ve zkušební době.

4.3.1 Mzdová základna

Mzdová základna je tvořena základní mzdou, kompetenčním příplatkem, případně dalšími specifickými a dočasnými příplatky.

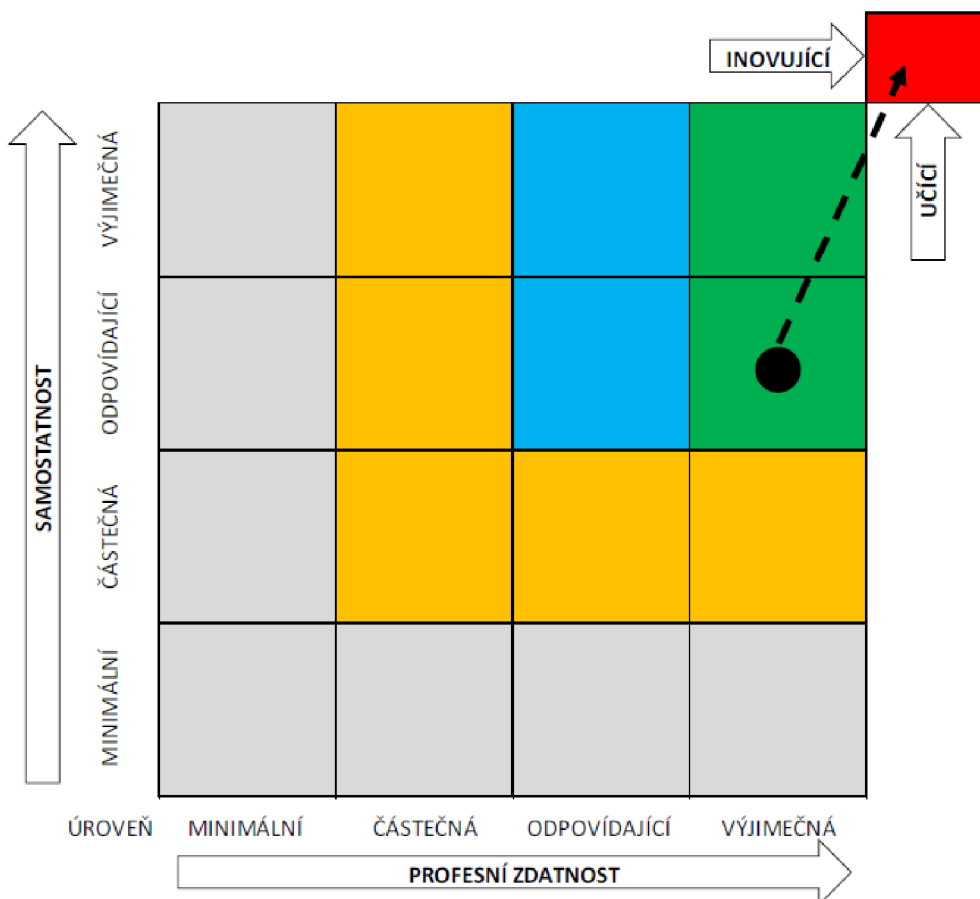
Základní mzda je fixní složkou mzdy, která je stanovena jako pevná částka vyplácená za odpracovanou dobu ve stanovené výši. Výše základní mzdy je odvozena od tarifní třídy příslušející typové pracovní pozici. Úroveň tarifní třídy, na kterou je pracovní pozice zařazena, je určena výsledkem analytického hodnocení pozic. Ke zvýšení mzdových tarifů dochází zpravidla na základě výsledku vyjednávání o Kolektivní smlouvě.

Kompetenční příplatek je složkou mzdové základny, která reflektuje existenci a úroveň žádoucích pracovních kompetencí, kterými jsou:

- Samostatnost (autonomie), tedy schopnost realizovat pracovní výkon bez dozoru, dohledu nebo instrukcí
- Profesní kompetence, tedy zvládnutí vlastní práce minimálně na úrovni požadovaného standardu příslušného pracovního místa
- Inovační kompetence, tedy přinášení inovačních řešení, která jsou reálně aplikovatelná a dokážou výrazně zlepšovat procesy, technologie, produkty nebo služby zaměstnavatele
- Mentorská kompetence, tedy dispozice kompetencemi k rozvoji a vzdělávání jiných pracovníků, a to nejen nováčků

U každé kompetence se může dosáhnout k jedné ze čtyř úrovní, a to minimální, částečné, odpovídající a výjimečné. Úroveň závisí na potřebě účasti nadřazených či zkušenějších zaměstnanců u úkolů, s přihlédnutím k obtížnosti těchto úkolů. Všechny úrovně kompetencí se poté promítnou do finální matice, kde se poté pracovník zařadí do úrovně kompetenčních příplatků, na obrázku barevně.

Obrázek 9: Matice úrovní kompetencí a rozlišení kompetenčních příplatků



Zdroj: Interní dokumenty (Mzdový předpis)

Specifický příplatek náleží konkrétnímu zaměstnanci za specificky vykonávanou unikátní činnost, znalost, či vyšší zodpovědnost. Příplatek se vztahuje k významným činnostem, které nejsou v popisu pracovní pozice, ale vyplývají z potřeby pracovního místa.

Dočasný kompenzační příplatek slouží k zachování stávající úrovně mzdy zaměstnanců, u kterých by zavedení jiných pravidel odměňování mohlo vést k určení nižší odměny za práci. Postupně se vyruší valorizací mzdy, přiřazením na vyšší mzdovou třídu nebo přiznáním vyššího kompetenčního či specifického příplatku.

4.3.2 Výkonové variabilní složky mzdy

Smyslem a účelem výkonových variabilních složek mzdy je stimulace k výkonu, odměňování výkonu, odměna v případě plnění žádoucího výkonu nad požadovanou úroveň, diferenciací mzdy mezi zaměstnanci na shodné či podobné pozici v závislosti na jejich pracovní výkonnosti a výsledcích. Dále se jimi zajišťuje podpora motivovanosti k plnění pracovních cílů a úkolů, a to hlavně do budoucnosti.

Mezi výkonové variabilní složky patří:

- Čtvrtletní bonus
- Roční bonus
- Podílová prémie
- Mimořádné odměny

Nároky na bonusy nevznikají v případě celkového hodnocení, které je menší než 50 %.

Obrázek 10: Vzorec pro výpočet bonusů

$$RB/\check{C}B = [k_1u_1 + k_2u_2 + \dots + k_nu_n] \cdot X \cdot Y$$

k_1 až k_n ...koeficienty váhy jednotlivých cílů ($\sum k = 1$)

u_1 až u_n ...koeficient vyhodnocení jednotlivých cílů ($0 \leq u \leq 1$)

X ...koeficient výše bonusu

Y ... mzdový základ pro výpočet bonusu

Zdroj: Interní dokumenty (Mzdový předpis)

Rozlišení nároků na kvartální či roční bonusy vyplývá z hodnotícího období, které záleží na zařazení pracovní pozice.

Na podílovou prémii mají nárok všichni zaměstnanci a je vyplácená v závislosti na plnění ekonomických ukazatelů společnosti a provozního výsledku útvaru. Její výše závisí na zařazení pracovní pozice a výše mzdové základny.

Mimořádné odměny se poskytují za splnění mimořádných jednorázových úkolů nebo jako ocenění celkového přínosu zaměstnance k dosažení dobrého hospodářského výsledku zaměstnavatele.

4.3.3 Příplatky

Všechny příplatky jsou poskytovány v souběhu a vyplácejí se za skutečně odpracovanou dobu. Ve společnosti se vyskytují příplatky za:

- Práci přesčas
- Práci ve svátek

- Práci v noci
- Práci v sobotu a v neděli
- Práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zejména práce ve ztíženém prostředí se ve sledované firmě kvůli jejímu činnostnímu zaměření vyskytuje velmi často. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je následující:

- Se zdroji ionizujícího záření uvnitř kontrolovaných pásem
- Se zdroji ionizujícího záření mimo kontrolovaná pásma
- S biologickými činiteli
- S chemickými látkami

Každé kategorii přísluší vlastní výše příplatku, u práce se zářením se připisuje i dodatková dovolená. (Mzdový předpis, 2021)

4.3.4 Firemní benefity

Firma považuje systém benefitů za pilíře své personální a náborové politiky. Benefity rozlišuje na ty zavedené v Kolektivní smlouvě a na ostatní výhody, partnerské benefity a motivační programy.

Z kolektivní smlouvy jde o tyto benefity:

Pružná pracovní doba

Na většině pracovišť je uplatňován model pružné pracovní doby s vyrovnávacím obdobím v délce kalendářního měsíce. Provozní doba je dvanáctihodinová, s pevným, kratším (5 h) základem přes den. Zaměstnanci tak mohou v rámci stanovené provozní doby přizpůsobit svou přítomnost na pracovišti nejen svým pracovním povinnostem, ale využít i tzv. „pružení“. Mohou si tedy do určité míry přizpůsobit pracovní týden svým potřebám. Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec volí sám začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci volitelné pracovní doby.

Týden dovolené navíc

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dovolenou v délce 5 týdnů, tedy o jeden týden navíc nad základní výměr dovolené stanovený Zákoníkem práce.

Zdravotní volno

Zaměstnavatel umožní zaměstnanci čerpat zdravotní volno, tzv. sickday, v rozsahu 3 dnů za kalendářní rok po informování a dohodě s vedoucím zaměstnancem.

Stravování

Zaměstnavatel zabezpečí zaměstnancům v průběhu pracovní směny stravování, a to poskytnutím stravování ve stravovacím zařízení, či poskytne příspěvek na jídlo formou elektronických stravenek částkou na benefiční kartě cafeterie.

Nadstandardní pracovnělékařská péče

Zaměstnavatel uhradí zaměstnancům dobrovolné úkony nad rámec § 56 zákona č. 373/2011 Sb. (Zákon o specifických zdravotních službách) při vyšetřeních zpravidla v rámci prohlídek preventivní lékařské péče dle individuálních, akutních a aktuálních potřeb. Jedná se především o výkony potřebné k diagnostice kardiovaskulárních nemocí, onemocnění tlustého střeva, vyšetření tepen, prostaty, vyšetření funkce štítné žlázy, stav cholesterolu, vyšetření příčin infekčního a bakteriálního onemocnění, očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnanci po zkušební době, který si sjednal nebo sjedná své penzijní připojištění, bude zaměstnavatel na toto pojištění měsíčně přispívat. Zaměstnanec se může rozhodnout, zda bude čerpat příspěvek zaměstnavatele pouze na penzijní připojištění nebo pouze na životní pojištění, či na kombinaci obou.

Zaměstnanecká benefiční cafeterie

Zaměstnavatel přidělí každému zaměstnanci prostředky do osobního účtu, které je možné čerpat na volnočasové aktivity zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, to jsou tedy rekreace, vzdělávání, kultura, sport, relaxace a zdraví. K účtu je přístup přes kartu cafeterie.

Odměny při životním jubileu

Zaměstnavatel může zaměstnanci za uznání a ocenění dlouholeté práce u zaměstnavatele poskytnout odměnu při dovršení 50 let věku. Odměna má fakultativní povahu a není na ni právní nárok.

Odměny při odchodu do důchodu

Zaměstnavatel může zaměstnanci při skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod poskytnout odměnu za uznání a ocenění dlouholeté práce. Také tato odměna má fakultativní povahu a není na ni právní nárok.

Sociální výpomoci

Zaměstnavatel může poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům společnosti, případně jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech.

Bezúročná zaměstnanecká půjčka

Benefit, který má za úkol stabilizovat nebo motivovat zaměstnance společnosti k setrvání v pracovním poměru po dobu minimálně 3–5 let. Cílí na nové nebo stávající zaměstnance, kterým úvěr slouží k zajištění bydlení s bližší dojezdovou vzdáleností do zaměstnání, či pro ty, kteří již získali účelový úvěr z komerčních zdrojů, ale ten je z hlediska potřeby realizovat investiční záměr nedostatečný a další půjčka s ohledem na příjem zaměstnance nebo zajišťovací možnosti není možná. Čerpání je možné v rozsahu max. 500 tis. Kč pro jednotlivého žadatele.

Aktuální ostatní výhody jsou:

Možnost práce z domova

Pokud to pozice svým charakterem dovoluje, je v současné době pandemie COVID-19 umožněna, na základě schválené žádosti, práce z domova, a to jak částečně, tak v ojedinělých případech i úplně.

Služební telefon na většině pracovních pozic

Všichni zaměstnanci, kromě těch pracujících v nejnižší zařazených realizačních pozicích (dělnické profese), mají nárok na služební telefon s tarifem. Ten lze používat i pro soukromé účely.

Zaměstnanecké telefony i pro rodinné příslušníky

Zvýhodněné tarify i mobilní telefony mohou využívat všichni zaměstnanci, jejich rodinní příslušníci a partneři.

Výhodné pojištění pro zaměstnance skupiny ČEZ

Zaměstnanci mohou využít výhodných podmínek pro sjednání různých typů pojištění u společnosti Renomia.

Operativní leasing pro zaměstnance

Zaměstnanci si mohou sjednat operativní leasing automobilu u společnosti Arval. (Kolektivní smlouva, 2021)

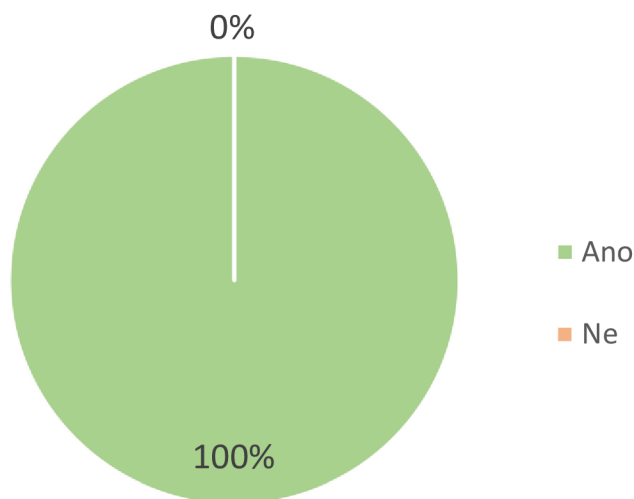
4.4 Dotazníkové šetření

Dotazování proběhlo v říjnu a listopadu 2021 pomocí dotazníkového šetření, za účelem provedení prozkoumání vlivů hodnotících a stimulačních nástrojů společnosti na vybraný vzorek zaměstnanců. Dotazník byl z většiny standardizovaný, tedy s uzavřenými otázkami. Jediné osobní otázky byly na pohlaví a věk v podobě věkových mezí. Dále byl částečně anonymní, a to kvůli nižšímu počtu účastníků a možným specifickým kombinacím odpovědí, kdy by mohl zhotovitel, kvůli předchozím osobním kontaktům s dotazovanými, dedukcí dopátrat vyplňující osoby. Dotazování byli ale ubezpečeni, že se dotazník použije jen pro potřeby této práce. Po úvaze se v dotazníku neobjevila možná odpověď „nevím“, byl zájem na vyjádření názoru dotazovaných. Dotazník byl zpětně vybrán od 38 dotázaných.

4.4.1 Grafické výsledky

První otázka dotazníku byl základní dotaz, který byl nutný z důvodu nedávných nástupů nových pracovníků do pracovního poměru ve zkoumané skupině zaměstnanců, a to v časovém období kratším než jeden rok od dotazníkového šetření. Všichni tedy absolvovali alespoň jeden hodnotící pohovor, v případě nováčků to tedy byl minimálně čtvrtletní interval.

Graf 1: Účastnili jste se alespoň jednoho hodnocení?

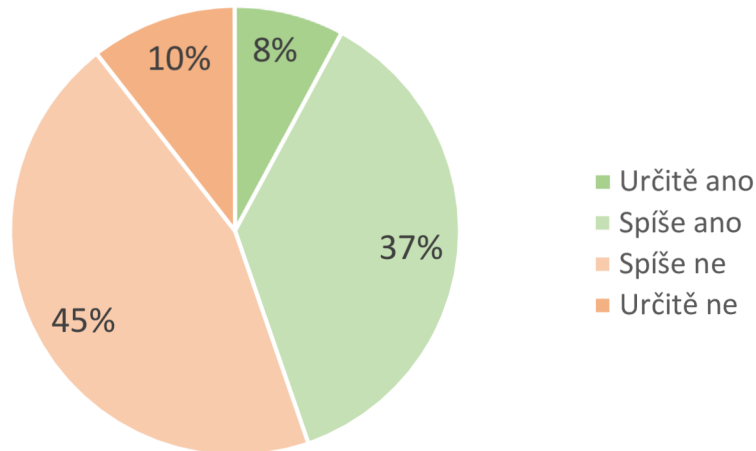


Zdroj: Vlastní zpracování

Další dotazy už směřovaly k dojmům z provedených hodnotících rozhovorů. Druhá otázka se pokusila odhalit pocity hodnocených z průběhů a výsledků jejich pohovorů. Zjišťovala, zda zaměstnanci vnímají hodnotící proces jen jako formalitu. Mírná

nadpoloviční většina dotázaných vidí v hodnocení něco více než administrativní úkon, na jehož konci je nutný jen jejich podpis.

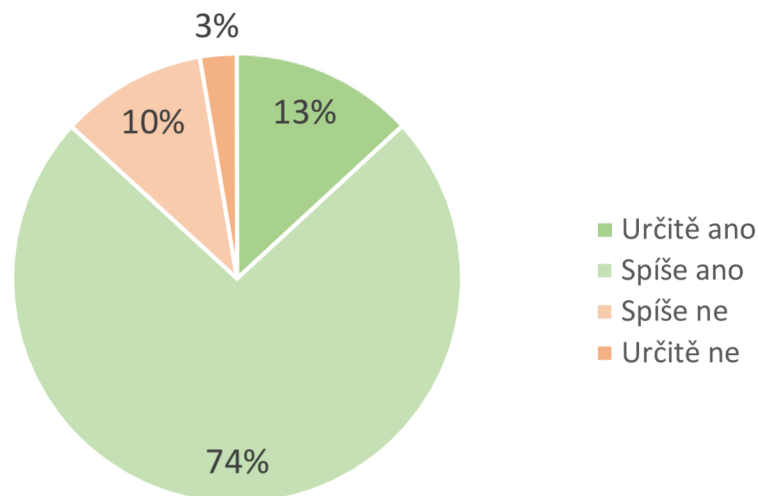
Graf 2: Je hodnotící pohovor pro vás jen formalita?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda hodnocení zaměstnanci souhlasí s konečným výstupem z hodnocení, souhlasila s výsledkem velká většina, skoro devět z deseti dotázaných. Je ale důležité zmínit, že $\frac{3}{4}$ zvolili odpověď „spíše ano“, která značí přece jen menší jistotu.

Graf 3: Souhlasíte s výstupem z hodnocení?

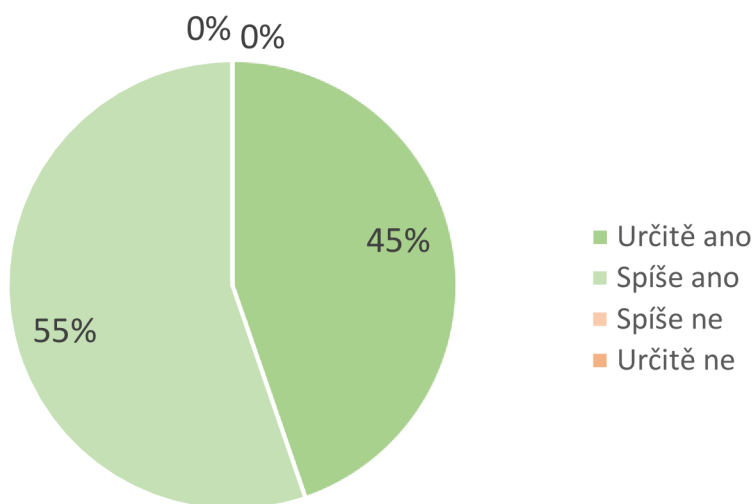


Zdroj: Vlastní zpracování

Navazovala otázka na současné kompetenční zařazení jejich pracovní pozice, od kterého se dále odvíjí kompetenční příplatek ve mzdě. Zde všichni překvapivě spíše či úplně souhlasili. Je otázkou, jak moc opravdu všichni pronikli do systému příplatků, ale ve

sledované firmě je povinností každého zaměstnance se seznámit s řídicími dokumenty, jejichž součástí je i mzdový řád, jehož přílohami jsou i v této práci zobrazené matice kompetencí.

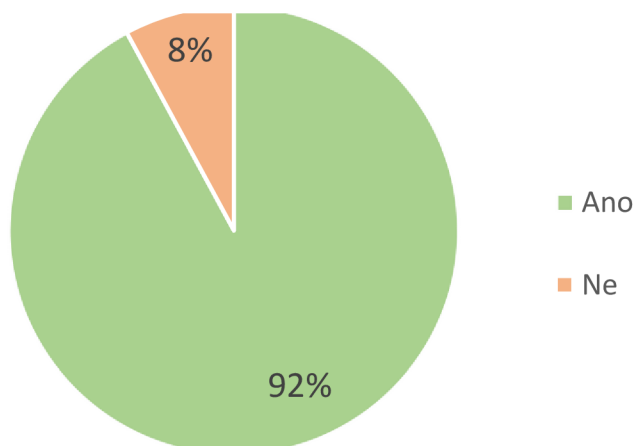
Graf 4: Jste spokojení s kompetenčním zařazením vaší pozice?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se vrátila k hodnocení a jeho vlivu na výši mzdy. Otázka v dotazníku zmiňovala období posledních dvou hodnocení. 8 % případů, kde byla zaznamenána odpověď „ne“, způsobilo nesplnění cíle či cílů alespoň na 50 %, či u kontinuálních cílů jejich splnění v menší míře než v předchozím hodnocení. Je nutné podotknout, že u dělnických profesí může být jedním z cílů i prosté dodržování instrukcí pro BOZP. Pokud tedy nastane jejich porušení, procentuální hodnota splnění cíle tím poklesne.

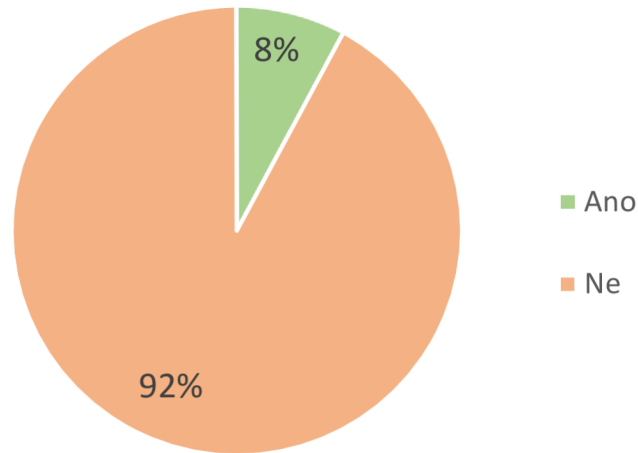
Graf 5: Pomohlo hodnocení k navýšení vaší mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazovala další otázka v podstatě s opačným významem. Vzhledem k zahrnutí posledních dvou hodnocení nemusela vyjít procentuálně stejně zrcadlově obráceně. Nakonec se tak ale stalo.

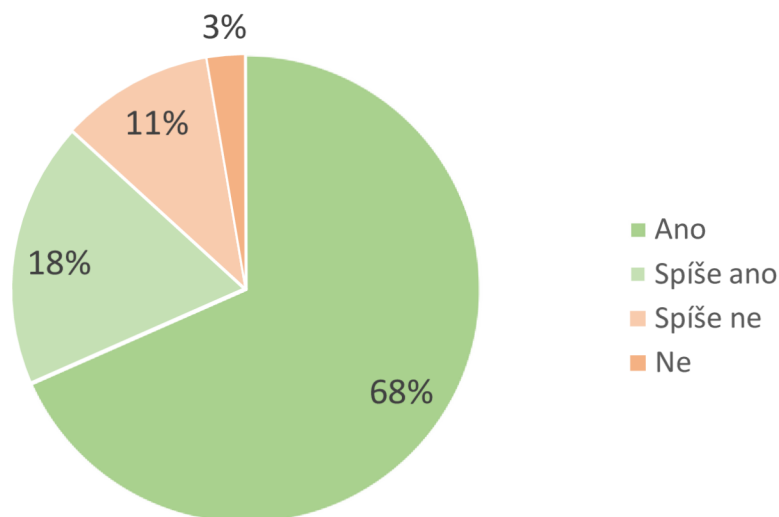
Graf 6: Snížilo vám hodnocení váš bonus?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se dotazník zaměřil na cíle, nejprve se měl vyjádřit souhlas s vytyčenými cíli, jejichž plnění je oblastí, kde se zaměstnanec hodnotí. Zde velká většina odpověděla, že souhlasí.

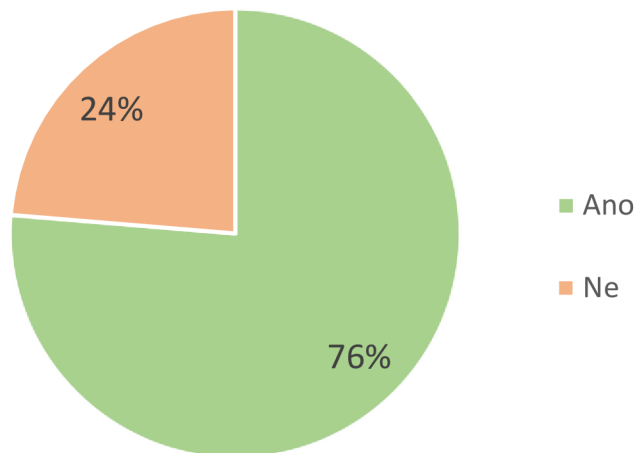
Graf 7: Souhlasíte s vytyčenými cíli?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky na vliv hodnoceného na jeho budoucí cíle už bylo procento souhlasu menší, ale stále více než tři čtvrtiny.

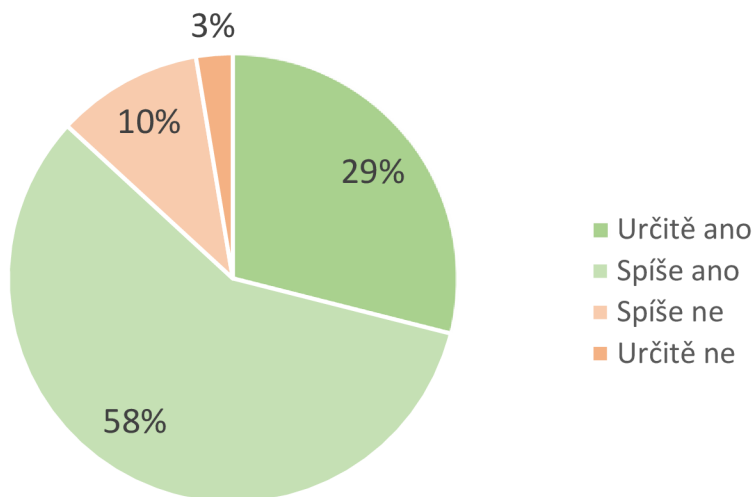
Graf 8: Máte jako hodnocený/á vliv na své cíle?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka na pocit dostatečného odměnění, kde opět počet odpovědí „spíše ano“ a „ano“ dosáhl velké většiny.

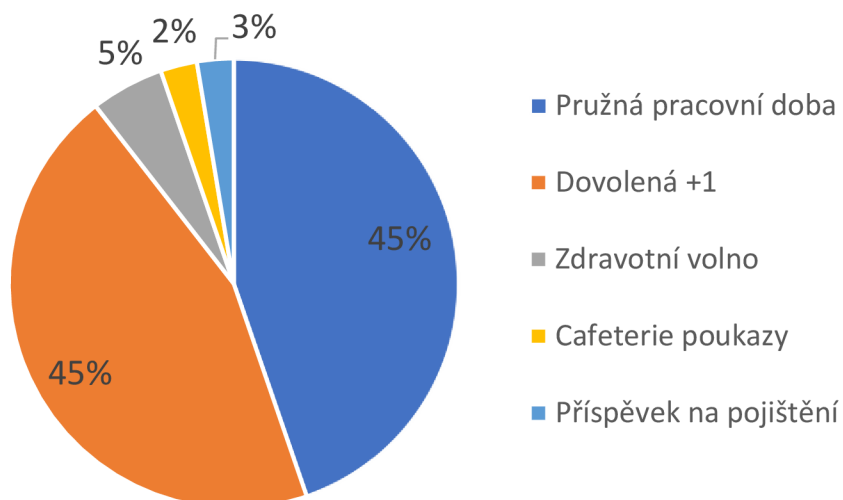
Graf 9: Cítíte se dostatečně odměněn/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní následovala další část dotazníku zaměřená na benefity/výhody. První otázka byla uzavřená a dotazovaný měl vybrat z výčtu pěti benefitů ten nejoblíbenější. Výběr těchto pěti benefitů byl dán jejich dosahem mezi největší počet zaměstnanců. Výsledek skončil stejným, velkým procentem pro týden dovolené navíc a pružnou pracovní dobu. Pro ostatní volby se rozhodly jednotky dotázaných.

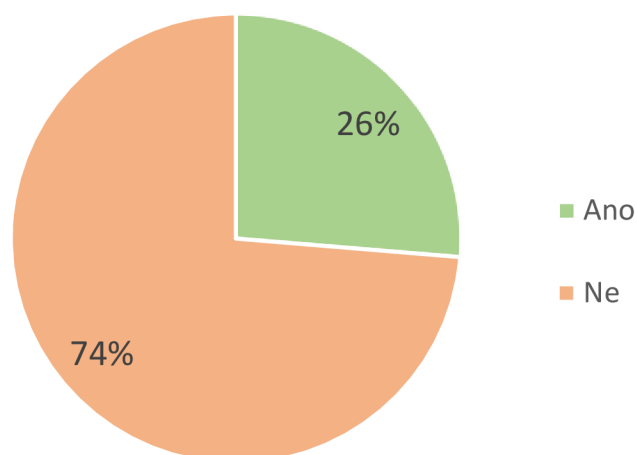
Graf 10: Jaký je váš nejoblíbenější benefit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se v dotazníku objevila otázka o využívání příspěvků na životní pojištění či důchodové připojištění či jakoukoliv kombinaci obou. Tuto možnost jako dalšího benefitu využívá více než čtvrtina respondovaných zaměstnanců.

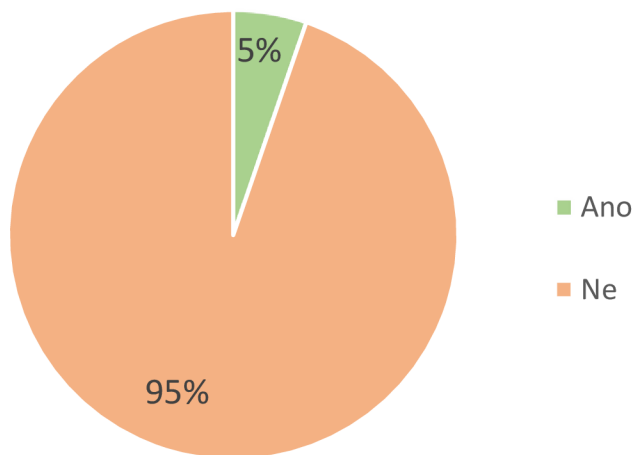
Graf 11: Využíváte příspěvek na pojištění či připojištění?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka na benefit se týkala využití bezúročné půjčky. Tu během svého pracovního poměru využilo 5 % respondentů.

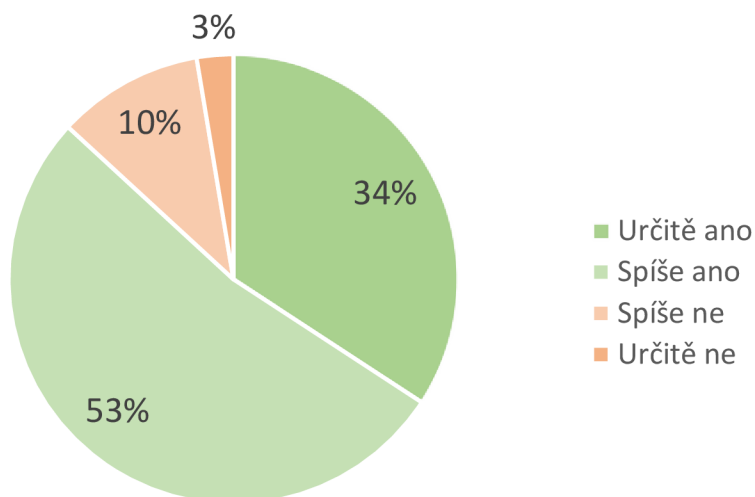
Graf 12: Využíváte či jste využili možnost bezúročné půjčky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka zabývající se názorem dotazovaných na jejich vztah k zaměstnavateli byla prostá otázka na spokojenost se zaměstnáním. Opět byla velká většina spokojená, ale velké procento odpovědí „spíše ano“ svědčí o jistém možném nenaplněném potenciálu.

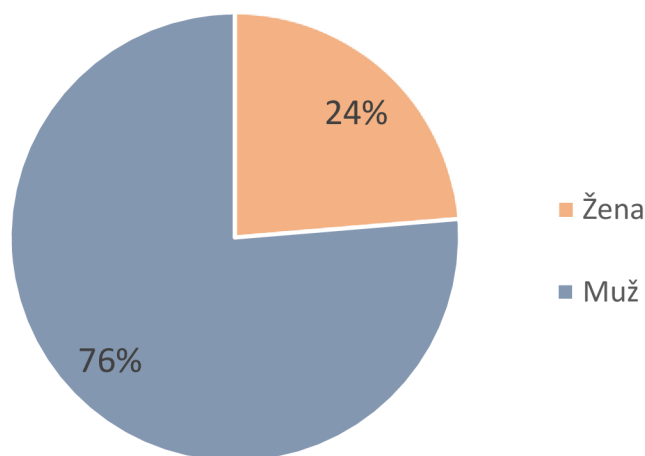
Graf 13: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovaly otázky osobního charakteru, nejprve tedy otázka na pohlaví. Převaha mužů 3:1 je následek toho, že větší zastoupení ve vzorku dotazovaných měli zaměstnanci ve výrobě, kde je převaha mužů.

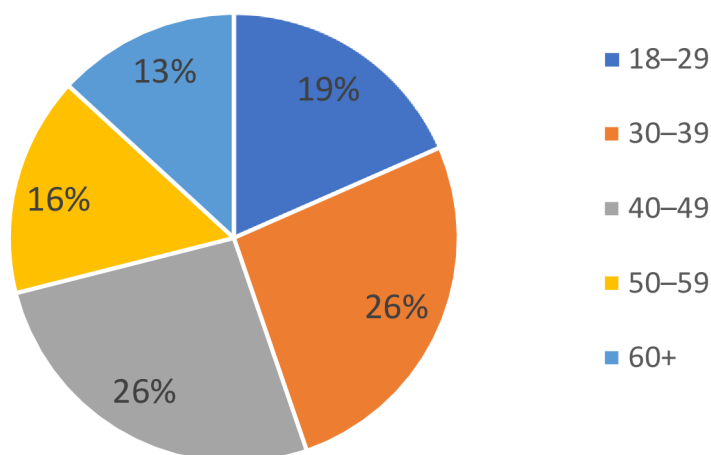
Graf 14: Rozvržení pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z věkového rozložení vyplývá, že nejpočetněji je v pracovním poměru zastoupena mladší střední a střední generace. K zamyšlení je relativně menší počet mladých pracovníků (u delšího časového intervalu o dva roky), na druhou stranu při celofiremním zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců vysoko nad polovinu vzdělaných pracovníků je jasné, že mladší generace reálně nastupuje do firmy až později po dvacátém roku věku.

Graf 15: Věkové rozložení

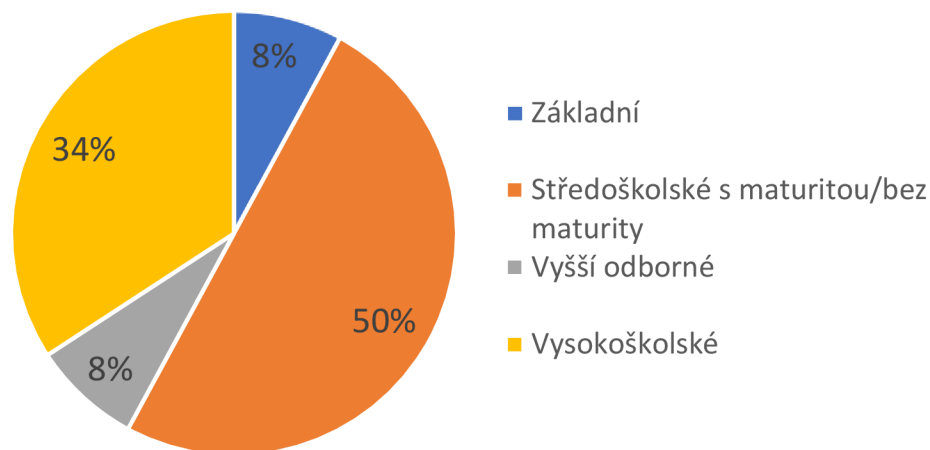


Zdroj: Vlastní zpracování

Což ale, jak se ukazuje v další otázce, není tak úplně pravda. Jak již bylo řečeno u pohlaví, je větší počet dotazovaných, kteří provádí spíše výrobní či více manuální práce.

Proto se skladba vzdělání liší od celofiremního průměru. Počet vysokoškolsky vzdělaných oproti tomuto klesl skoro o polovinu, a naopak celá polovina dotázaných je středoškolsky vzdělaná, ať už s maturitou či bez.

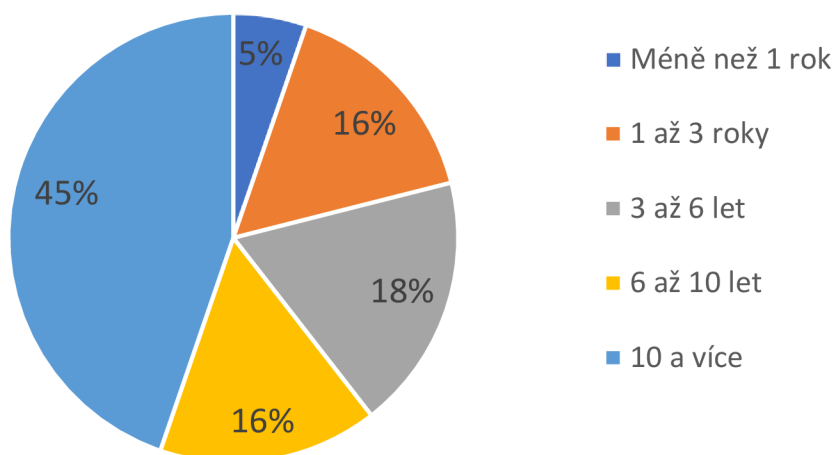
Graf 16: Vzdělání dotázaných



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečná otázka rozdělila dotázané dle délky pracovního poměru a zde se ukázalo, že skoro polovina dotazovaných zaměstnaných je ve společnosti více než deset let. Další, kratší intervaly pracovních poměrů se poměrně rovnoměrně rozdělily ve zbytku, kromě lidí pracujících ve společnosti méně než rok. Je nutné podotknout, že prvních deset let je ale rozděleno vzestupně na intervaly o délce jednoho roku a dvou, tří a čtyř let.

Graf 17 Délky pracovních poměrů



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola bude mít za cíl uvést výsledky dotazníkového šetření do souvislosti mezi otázkami, resp. odpověďmi na dotazníkové otázky. Tyto výsledky se také dají do širšího kontextu s předchozí praktickou, a i teoretickou částí, kde se porovnají a prodiskutují zjištěné skutečnosti na zkoumaném vzorku pracovníků s vnitřní strategií firmy. Možná zlepšení zjištěných nedostatků budou právě také vycházet ze znalostní báze teoretické části práce.

5.1 Shrnutí a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Rozdělení dotazovaných dle věku a dle délky pracovního poměru říká, že sledovaná firma je stabilní zaměstnavatel a nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Velmi vysoký poměr zaměstnanců s více než desetiletou délkou pracovního poměru značí velmi stabilní pracovní prostředí. To souvisí i s věkovou strukturou dotazovaných, kde dominuje věková skupina 30–49 let, u které je samozřejmě větší pravděpodobnost, že jsou již usazení a mají založenou rodinu, takže jistá pracovní jistota a stálost je tak žádanější než u mladší generace, která nemá tolik závazků a návazných povinností.

Proto je jistým překvapením malé využití benefitů týkající se příspěvků na životní pojištění a minimální využití bezúročné půjčky na bydlení. Toto naznačuje, že buď dotazovaní neznali tyto možnosti, nebo tyto věci neřeší, anebo že otázky financování bydlení a možného spoření/pojištění řeší raději vlastní cestou.

Z konečného výsledku otázky na nejoblíbenější benefit je jasné, že nejvíce si lidé cení možnost být pány svého času, a to jak během běžného dne díky možnosti pružné pracovní doby, tak i v kontextu celého roku díky týdnů dovolené navíc. Navíc zaměstnanci pracující ve ztíženém pracovním prostředí mají benefit dovolené ještě více rozšířen.

V hodnotící části dotazníku vyšly odpovědi pro proces hodnocení vcelku pozitivně, ale pár výsledků vyvolává důvod k zamyšlení, například 45 % respondentů považující hodnotící pohovor za formalitu, či 24 % respondentů, kteří si nemyslí, že mají vliv na své cíle. Tyto výsledky jsou z hlediska strategie hodnocení a jeho myšleného dopadu problematické. Naopak souhlas s vytyčenými cíli je velký, to znamená, že část lidí, kteří si myslí, že nemají vliv na své cíle, je zároveň spokojena s cíli vytyčenými svým hodnotitelem.

Je možné, že toto je další následek té skutečnosti, že ve vzorku oslovených je velké procento lidí, jejichž pracovní poměr trvá dlouho, a proto mohla nastat jistá obrněnost vůči hodnotícímu procesu a jeho jednotvárnosti/stejnosti za každé hodnotící období. Z výsledků spokojenosti ohodnocení a pozitivního vlivu výsledků hodnocení na velikost mezd je patrné,

že pro daný vzorek dotazovaných jsou cíle nejspíše snadno dosažitelné, a to k procentuálním hodnotám nadprůměrným.

Dalším faktem je, že společnost se transformovala v roce 1992 ze státní příspěvkové organizace na akciovou společnost. Ačkoliv je to již třicet let a tím je tato událost stará více než generaci, je možné, že u dlouhodobě zaměstnaných stálých zaměstnanců se stále vyskytují pozůstatky pracovní a firemní kultury z období těsně předrevolučního, protože jako nově nastupující nováčci byli obklopeni velkým počtem kolegů, kteří ve společnosti pracovali ještě před transformací.

5.2 Diskuse o možných způsobech zlepšení strategie hodnocení a stimulace

Vnitřní systémy firmy v procesu hodnocení jsou v interních dokumentech nastaveny v souladu se současnou znalostní bází v tomto oboru. Tyto znalosti byly v základech přiblíženy v teoretické části této práce. Bohužel každý takový systém je plněn reálnými lidmi, jejichž činnost nemusí vyhovovat teoretickým cílům vnitřních směrnic hodnocení, a to jak ze strany hodnotitelů, tak i hodnocených.

Problémem zkoumané firmy v této oblasti je veliká kontinuita pracovně právních vztahů, kde je poměrně složité a těžké dělat náhlé změny. Samozřejmě se toto týká tématu této práce, tedy procesu hodnocení, naopak právě tato plynulost a malá fluktuace zaměstnanců umožňuje zachovávat znalostní technický základ a know-how komplexních činností, kterými se společnost zabývá. Každá mince má dvě strany.

Pokračující generační obměnou a přijímáním nových pracovníků, kteří buď již mají zkušenosti s nějakým moderním procesem hodnocení, či s ním ve sledované společnosti jako nováčci na pracovním trhu teprve přijdou do styku, nabude celý propracovaný systém hodnocení a odměňování větší důležitosti a vážnosti.

Pozitivní je nedávná změna intervalů hodnocení podle pracovního zařazení a kompetencí, kde pracovníci na nižších výrobních a administrativních pozicích dostávají hodnotící impuls a zpětnou vazbu pravidelně každé čtvrtletí. Od toho se odvíjí i následné promítnutí splnění cílů se stejnou pravidelností ve mzdě a bonusech, které je právě u těchto pracovních pozic jedno z hlavních témat.

Na druhou stranu by se ohodnocení na základě velmi lehce splnitelných cílů nemělo stát v očích všech zúčastněných permanentní částí konečného mzdového finančního ohodnocení, tím se ohrožuje motivační faktor celého procesu a deformuje se tím i hodnota základního finančního ohodnocení.

Zlepšení by se dalo udělat osvětou o více skrytých benefitech pro již zaměstnané lidi, jako je například bezúročná půjčka či příspěvky na pojištění, a zjednodušením přístupu k nim, například menší administrativní zátěží při jejich zařizování.

Další zlepšení by mohlo proběhnout v rozšíření či obnovení nabídky zaměstnaneckých výhod. Při průzkumu nabízených benefitů byla objevena například stará neplatná nabídka permanentky na sport Sodexo ActivePass či věrnostní karta Infinet. V současné době je v této kategorii benefitů supluje benefiční účet Sodexo Cafeterie.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala sledování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v oblasti ověřování a hodnocení cílů, a to jak minulých, tak těch budoucích. Respektive se tedy studoval vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným, protože ve většině případů jsou osoby na obou stranách hodnocení zaměstnanci dané společnosti.

K tomu dopomohlo základní vysvětlení pojmů v teoretické části a navázání obou pojmů z názvu práce na sebe, tedy hodnocení a stimulace. Vysvětlily se k tomu i další pojmy, jako jsou např. motivace, potřeby a odměny. Byly popsány i možné chyby, kterých se lidé pohybující se v této oblasti mohou dopustit, a to už ať špatným nastavením systémů, či personálními chybami.

Následovalo praktické popsání systémů hodnocení a odměňování na příkladu reálné firmy. Na základě interní dokumentace se uvedly principy a náležitosti hodnotícího procesu ve zkoumané společnosti. Navázalo se systémem odměňování, a také se vyčetly a popsaly aktuální zaměstnanecké benefity, kterými firma disponuje a které poskytuje svým lidem.

Částečné ověření funkčnosti těchto procesů se pak provedlo vyhodnocením dotazníkového šetření. Toto šetření se provedlo na menší specifické skupině zaměstnanců, nemůže být tedy považováno za úplně přesný obraz vnímání většiny zaměstnanců směrem ke způsobu hodnocení ve sledované firmě, ale i tak poskytlo nástin věcí, které se v této oblasti vedou, a věcí, které se daří o něco méně. Proběhlo i dotazování na oblíbenost poskytovaných benefitů.

Konečným zjištěním bylo, že nástroje hodnocení a stimulace zaměstnanců se v této firmě zdají být zavedené administrativně správně, v souladu s aktuální odbornými názory. Ale zůstává na lidech, zda je správně využijí.

7 Seznam použité literatury

- ÚJV ŘEŽ, A. S., 2021. *Výroční zpráva ÚJV Řež, a. s. za rok 2020*. Řež.
- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 2004. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 2011. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 2008. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- Sbírka zákonů č. 262 / 2006: Zákon zákoník práce*, 2006. In: . Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, ročník 2006, 84/2006, číslo 262.
- URBAN, Jan, 2017a. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2017. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. 2017. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-879741-5-5.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 2011. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- Hodnocení pracovního výkonu*, 2021. Řež.
- Kolektivní smlouva*, 2021. Řež.
- Mzdový předpis*, 2021. Řež.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den/ahoj,
oslovuji vás jako své kolegy k dobrovolnému vyplnění přiloženého dotazníku, jehož otázky se zabývají pravidelným hodnocením pracovní činnosti a také benefity na pracovišti.
Dotazník je anonymní, výstupy a data z něj se využijí do mé zpracovávané bakalářské práce na toto téma, a to v její praktické části.
Pokud se zúčastníte, odpovězte prosím vždy jen jednou odpovědí na každou otázku, a to zaškrtnutím pole za či pod příslušnou odpovědí.

Moc děkuji za případnou spolupráci na mé práci

František Beránek

DOTAZNÍK K HODNOCENÍ A BENEFITŮM				
1) Účastnili jste se alespoň jednoho hodnocení?				
Ano			Ne	
2) Je hodnotící pohovor pro vás jen formalita?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
3) Souhlasíte s výstupem z vašeho hodnocení?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
4) Jste spokojeni s kompetenčním zařazením vaší pozice?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
5) Pomohlo alespoň jedno z posledních dvou hodnocení k navýšení vaší mzdy?				
Ano			Ne	
6) Snížilo alespoň jedno z posledních hodnocení váš bonus?				
Ano			Ne	
7) Souhlasíte s vašimi vytyčenými cíli dané z hodnotícího pohovoru?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
8) Máte jako hodnocený/á vliv na své cíle?				
Ano			Ne	
9) Cítíte se dostatečně odměněn/a?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
10) Jaký je váš nejoblíbenější benefit?				
Pružná prac. doba	+ týden dovolené	Sick day	Flexipasy	Příspěvky na poj.
11) Využíváte příspěvek na pojištění či připojištění?				
Ano			Ne	
12) Využíváte či jste využili možnost bezúročné půjčky?				
Ano			Ne	
13) Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?				
Určitě ano		Spíše ano	Spíše ne	Ne
14) Jaké je vaše pohlaví?				
Žena		Muž		
15) Do jaké věkové skupiny patříte?				
18-29	30-39	40-49	50-59	60+
16) Jaké je vaše vzdělání?				
Základní		Střední	Vyšší odborné	Vysokoškolské
17) Jak dlouho jste v současném zaměstnání?				
<1 rok	1-3 roky	3-6 let	6-10 let	10+ let