

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Martina Sanytráková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martina Sanytráková

Veřejná správa a regionální rozvoj

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 vedoucím ke zlepšení systému personálního řízení.

Díličí 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 zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

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

Hodnocení, SMART metoda, odměňování, motivace zaměstnanců, firemní kultura, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody.

Doporučené zdroje informací

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 13.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a konzultace k vypracování mé bakalářské práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení a stimulaci zaměstnanců vybrané firmy. Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnosti nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení personálního řízení. K pochopení celé problematiky, která je shrnuta v první části bakalářské práci, byly použity teoretické poznatky z odborné literatury. Dále se bakalářská práce zabývá analýzou k vyhodnocení možností zlepšení činnosti personálního oddělení firmy.

Klíčová slova: Hodnocení, SMART metoda, odměňování, motivace zaměstnanců, firemní kultura, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody.

Evaluation and simulation of company employees

Abstract

This bachelor thesis is focused on the evaluation and motivation of the employees of a selected company. The main objective of the thesis is to assess the process of employee evaluation and the effectiveness of employee motivation tools in the studied firm based on the study of related literature and our own investigation with the resulting proposal of measures leading to the improvement of personnel management. Theoretical knowledge from the literature was used to understand the issue as a whole, which is summarized in the first part of the thesis. Furthermore, the thesis deals with an analysis to evaluate the possibilities of improving the activities of the HR department of company.

Keywords: Evaluation, SMART method, remuneration, employee motivation, corporate culture, human resources management, employee benefits.

Obsah

1. Úvod do problematiky	9
2. Cíle a metodika.....	10
2.1. Cíle	10
2.2. Metodika řešení.....	10
3. Stimuly a motivace.....	12
3.1. Motivace	12
3.2. Proces motivace	12
3.3. Typy motivace	13
3.4. Teorie motivace	13
3.5. Personální útvar	14
4. Odměňování.....	15
4.1. Odměna	16
4.2. Zaměstnanecké výhody.....	17
5. Hodnocení.....	17
5.1. Metodika hodnocení zaměstnanců	18
5.2. Osobnost hodnoceného a hodnotitele	23
5.3. Důvody hodnocení pracovníků	24
5.4. 360° zpětná vazba hodnocení.....	25
5.5. Řízení pracovního výkonu	25
5.6. Firemní kultura.....	27
6. Shrnutí rešeršní části práce.....	29
7. Firemní charakteristika.....	30
7.1. Hodnocení stimulů a systému hodnocení	34
7.2. Výsledek dotazníkového šetření	44
7.3. Řízený rozhovor s vybranými vedoucími zaměstnanci vybrané firmy.....	45
7.4. Návrhy na zlepšení ve firmě	47
8. Závěr	48
9. Seznam použitých zdrojů	49
10. Přílohy.....	50

1. Úvod do problematiky

V současné moderní uspěchané době je v zájmu všech firem získávat odborně vzdělané a pro firmu zapálené kvalitní zaměstnance, kteří by nepracovali pouze pro sebe za účelem uspokojování svých finančních potřeb. Současná doba si žádá, aby zaměstnanec měl ochotu přizpůsobovat se novým trendům v oblasti technologií firmy, využil své vlastní iniciativy ke svému zdokonalování, odbornému růstu, vzdělávání, a tudíž chtěl být důležitým přínosem firmy. Zaměstnanec se tak stává součástí firmy a sžívá se s firmou a její firemní filozofií. Pro správný chod firmy je důležité vhodně zvolit a následně ovládat stimuly, které dopomáhají k osobnímu rozvoji a motivaci zaměstnance firmy. Při přiměřené stimulaci zaměstnance ve firmě dochází ke zlepšení efektivnosti práce, podání kvalitnějších výkonů v práci, následně k dobrému finálnímu přínosu pro firmu. Základní pojmy, které jsou uvedeny v této bakalářské práci konkrétně jak správně stimulovat zaměstnance a následně hodnotit jsou přesněji analyzovány v platné právní normě zákoníku práce č. 262/2006 Sb. §302a.

Lidské zdroje jsou nezbytným prvkem pro fungování firmy. Lidské zdroje představují zaměstnanci, proto je důležité se o ně pečlivě starat a důkladně je motivovat k lepším výkonům, tato činnost je velice složitá pro každé personální oddělení. Výše uvedená problematika zahrnuje řízení lidských zdrojů, které se zabývá vedením lidí a osobním rozvojem zaměstnance, motivací a uspokojováním potřeb zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců ve firmě je klíčová personální činnost, kterou je nutno provádět pravidelně za účelem zjištění informací o zaměstnancích firmy. Neúplné informace jsou získávány, pokud firma provádí hodnocení zaměstnanců nepravidelně a nemá ucelenou formu nebo zvolí nevhodnou metodu. Ke stanovení spravedlivého systému odměňování je zapotřebí provést pečlivé šetření, jenž zahrnuje hodnotící rozhovor se zpětnou vazbou, která dopomáhá ke zlepšení výkonu práce zaměstnance. Ke stimulaci zaměstnanců napomáhá spravedlivé rozdělení odměn, které je pro zaměstnance jedním z hlavních stimulů. Potenciál zaměstnance, dále můžeme rozvíjet a pracovat s ním. Zaměstnancům k osobnímu rozvoji přispívá vhodné vedení a zdravá firemní kultura a dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

2. Cíle a metodika

2.1.Cíle

Hlavním cílem 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.

Díličí cíle jsou:

- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinky;
- Zkoumání účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy;
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2.Metodika řešení

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému.

K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...) pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulů.

K prozkoumání problematiky firmy budou využity metody – řízený rozhovor s vedoucími zaměstnanci, zkoumání problematiky pozorováním a pohovorem se zaměstnanci ve firmě a v poslední řadě bude vytvořen dotazník zjištění efektivnosti stimulaci a systému hodnocení zaměstnanců vybrané firmy.

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.

Dotazníkové šetření

Dotazník bude vypracován, aby vystihl řešenou problematiku a díky výstupům z dotazníkového řešení byl zjištěn postoj zaměstnanců firmy k systému hodnocení a stimulaci.

K výzkumu bude vybráno 150 nahodilých zaměstnanců a bude zcela anonymní, dotazník bude vypracován do dvou částí, kdy první část se bude zaměřovat na stimuly, které ovlivňují zaměstnance k lepšímu výkonu a druhá část se bude zaměřovat na systém hodnocení. Okruhy dotazníkových otázek budou vytvořeny z uzavřených a otevřených odpovědí, kde bude mít respondent na výběr z více možností odpovědí. Dotazník bude předložen vedoucím firmy, kteří uvidí zpětnou vazbu od zaměstnanců k vyhodnocení stávající situace ve firmě a následného zlepšení fungování.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření bude navrženo doporučení, které povede ke zlepšení stávající situace.

Veškeré údaje, které budou získány pomocí dotazníkového šetření budou zpracovány do přehledných grafů.

Řízený rozhovor

Rozhovor bude sestaven k objasnění problematiky firmy zaměřený na stimulaci a systém hodnocení ve vybrané firmě a také k zjištění, zda vedoucí firmy správně vedou zaměstnance k lepším výkonům.

Rozhovor bude sestaven ze 7 otevřených otázek, které se zaměřují na stimulaci zaměstnanců firmy a systému hodnocení zaměstnanců a jejich orientaci a loajálnost ve firmě.

K celkovému vyhodnocení bude použit řízený rozhovor a dotazníkové šetření. Veškeré údaje, které budou získány pomocí řízeného rozhovoru budou přepsány do vlastního šetření.

3. Stimuly a motivace

Kapitola se zaměřuje na objasnění základních pojmů týkajících se motivace, stimulace a hodnocení zaměstnanců dané firmy.

Veškeré firmy mají snahu o dosažení stabilně vysoké úrovně výkonu lidí. Firma dbá na zvýšenou pozornost motivování zaměstnanců, pomocí nástrojů, kterými jsou stimuly, odměny, vedení lidí, práci, která je vykonávána, dané podmínky firmy. Cílem firmy je vytvářet a také rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá výkonu zaměstnance odpovídající očekávání managementu. Teorie motivace se zabývá procesem motivování a utváření motivací. Také vysvětluje, proč se zaměstnanci chovají na pracovišti určitým způsobem a také proč vytvářejí dané úsilí tímto směrem. Popisuje, jak může firma podpořit zaměstnance, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí k dosažení cílů firmy. Důležitým faktorem pro správné chápání a uplatnění motivační teorie je získat pomocí lidí přidanou hodnotu, a to tím způsobem, že hodnota výstupů převyšuje náklady na jeho vytváření. Získáme ji pomocí svobody jednání a rozhodování.

Motiv vyjadřuje důvod, abychom něco udělali. Motivace jsou faktory ovlivňující lidi ke způsobu chování. Motivace obsahuje tři složky, a to jsou směr (co se nějaká osoba pokouší dělat), úsilí (s jakou pílí se o to pokusí), vytrvalost (jak dlouho se o to pokusí). Mezi typy motivace řadíme vnitřní motivace (faktory, které si lidé sami vytvářejí nebo ovlivňují), vnější motivace (stimuly, které lidi motivují, například zvýšení platu, pochvala, povýšení).

3.1. Motivace

Každá firma se zajímá efektivní dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Věnují se nejvhodnějším způsobům motivace lidí pomocí nástrojů, které jsou stimuly odměny, vedení lidí, práce ve firmě, podmínky, které se nachází ve firmě. Cílem firmy je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá k lepšímu výkonu lidí ve firmě.

3.2. Proces motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co lidi vede k tomu, aby něco dělali neboli, co lidi ovlivňuje, aby se určitým způsobem chovali (Armstrong, 2009). Neboli ujasňuje faktory, které ovlivňuje úsilí lidí při práci.

Nejdůležitější je motiv, který je důvodem proč lidé něco dělají a směřují ke svému cíli. Motivovaní lidé se projevují očekáváním, že jejich kroky směřují k jejich cíli neboli k hodnotné odměně či uspokojení jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé, jsou lidé, kteří mají jasně stanovený cíl, a tedy uskutečňují kroky k dosažení svého cíle (Armstrong, 2009).

Modelem motivace se rozumí upevňování nebo posilování potřeb lidí. Model obsahuje potřebu jedince, který si stanoví svůj cíl, dále podnikne kroky ke splnění cíle, pokud podnikne správné kroky dosáhne svého cíle a tím uspokojí potřebu.

3.3. Typy motivace

Vnitřní motivace – Herzberg uvádí, že „motivace vychází z práce samé“ k té dochází, pokud lidé cítí, že práce je naplňuje, také je v ní důležitá pravomoc a odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti, ale také příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – úkony, které jsou činěny za účelem motivace lidí. Obsahují finanční i nefinanční odměny například zvýšení platu, uznání, pochvala či povýšení.

Výrazný účinek mohou mít vnější motivátory, ale nemusí působit dlouhodobě. Naopak hlubší a dlouhodobý účinek splňují vnitřní motivátory, který se týkají „kvality pracovního života“, jelikož jsou součástí jedince. Pokud jsou pracovní místa dobře vytvořena a na pracovní místo je umístěn vhodný pracovník dochází k vnitřní motivaci. Pomocí následujících charakteristik autonomie, rozmanitost, využívání schopností, existence konstruktivní zpětné vazby, přesvědčení (Armstrong, 2009).

3.4. Teorie motivace

Teorie instrumentality pojednává o přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc dále to povede k věci druhé. Tato teorie také říká, že lidé pracují pouze pro peníze. První zmínky o této teorii byly ve druhé polovině 19. století v souvislosti na důraz potřeby zracionalizovat práci a soustředit se na ekonomické výsledky. Pokud budou spojeny odměny a tresty s výkonem pracovníka budou motivováni k práci.

Teorie instrumentality se objevila již v Taylorových metodách vědeckého výzkumu. Taylor udává, že „Je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali, pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“.

Závěrem můžeme konstatovat, že pokud je pracovník spokojený a vhodně motivovaný k podání kvalitního výkonu je i vhodně ohodnocený.

3.5. Personální útvar

Personální útvar je základní stavební kámen každé firmy, kterými jsou například ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů, dále také jsou specialisti jako jsou například vedoucí oddělení. Role mohou být ovlivněny podmínkami, ve kterých se personalista nachází a také podle vlastností daného personalisty. Mezi role personalistů řadíme proaktivní (role iniciátora), reaktivní, ale také spojením obou rolí, které byly zmíněny.

Hlavní úloha personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Mezi ně se řadí vedení firmy, liniový manažeři, řadový pracovníci. Zapojuje se do vytváření a realizace personálních strategií a politik a týká se všech stránek řízení lidských zdrojů: plánování, získávání a výběru, rozvoj zaměstnanců, odměňování, vztahů na pracovišti, zdraví a také péče o zaměstnance. Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů (HR) se zaměřuje na řízení a rozvoj lidí ve firmě. Pomáhá firmě dosáhnout jejich cílů, navrhuje podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu. Zabezpečuje firmě vytváření personálních strategií, politiku a praxi, která efektivně napomáhá k zaměstnávání a rozvoji lidí a vztahů mezi managementem a pracovníky. Personální útvar tvoří vhodné prostředí a podmínky, které umožňují lidem využít své schopnosti k realizování svého potenciálu ku prospěchu firmy. Obsazení personálního útvaru závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu provádění prací.

Rozpočty personálního útvaru jsou připravovány v těchto krocích:

1. Definování cílů a plánů;
2. Prognóza aktiv, které jsou potřebné k dosažení daných cílů a plánů;
3. Odhady zdrojů, které jsou nezbytné k zabezpečení předpokládaných aktivit;
4. Náklady na každou činnost – celkový rozpočet je tvořen součet všech nákladů.

Ke správnému zdůvodňování rozpočtu je důležité si zajistit předem všeobecný souhlas s cíli a plány. Dále by měly být připraveny reálné příklady na podporu prognózy podoby činností. Na základě porovnání nákladů a výnosů by měly být zdůvodněny mimořádné výdaje. Pomocí finančních ukazatelů jako je návratnost investic musí být definovány přínosy. Mezi nejlepší způsob obhájení rozpočtu je zdůvodnění každé oblasti výdajů, jelikož tímto prokážeme odpovídající náklady.

4. Odměňování

Odměňování pracovníků je „Oboustranně přijatelný a účinný systém finanční i nefinančního odměňování, stimuluje a motivuje zaměstnance ke kvalitní produktivitě práce, přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a upevňuje dobré vztahy na pracovišti. Systém odměňování je způsob spravedlivého a motivujícího systému stanovení mezd, platů a zaměstnaneckých výhod pracovníků“ (Barták, 2010).

Zaměstnavatel zodpovídá za to, aby zaměstnanec byl zařazen podle druhu vykonané práce do odpovídajícího tarifního stupně „Kolektivní smlouva“.

Odměňování má v koncepci řízení pracovního výkonu za úlohu motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a rozvoji a také oceňovat a odměňovat zaměstnance za dosavadní práci při dosahování a překračování nastavených cílů (Koubek, 2007).

Ve firmě má odměňování i další významné funkce. Podle Bartáka (2010) může výrazně snížit fluktuaci zaměstnanců, plánovaně získat nové zaměstnance, udržet klíčové zaměstnance, motivovat odměnou nejen za dosažené výsledky, ale i za znalosti a schopnosti.

Plamínek (2009) říká, že podnik má odměňovat pevnou složkou mzdy zaměstnance za propůjčování lidských zdrojů a pohyblivou složku mzdy za využití svého lidského potenciálu k výkonu svých zdrojů ve prospěch firmy.

Koubek (2007) uvádí, že povýšení či pochvala nebo zaměstnanecké výhody, nebo také vybavení kanceláře se vztahuje k odměňování v širším pojetí. Jedná se ale také o vnitřní nehmotné odměny osobnosti zaměstnance, které jsou spojené se stimulací zaměstnanců

jako například pocity užitečnosti, ale také pocit úspěchu, můžeme hovořit také o neformálním uznání a kariéře. Veškeré uvedené vnitřní a vnější formy odměn jsou tvořeny celkovou odměnou zaměstnance, tudíž jsou velmi úzce spojeny.

4.1. Odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn přímých i nepřímých, ale také vnitřních a vnějších. Obsahuje zejména základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, ale také zaměstnanecké výhody, nepeněžité odměny, které obsahují vnitřní odměny, což obnáší samotnou práci. (Armstrong, 2009).

Mzda či odměna je splatná za předchozí měsíční období, a to nejpozději do 15 kalendářního dne v měsíci „Kolektivní smlouva“.

Celková odměna, která spojuje dvě hlavní kategorie odměn, jimiž jsou transakční odměny (hmotné odměny, které plynou z transakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem) týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhou kategorií je relační (vztahové) odměny (nehmotné, které pojednávají se vzděláním a rozvojem zkušeností, zážitků z práce (Armstrong, 2009).

Mzda či odměna se zaokrouhluje na celé koruny nahoru. Výše mzdy či odměny má důvěrný charakter. Zaměstnanci, kteří při výkonu práce se dostanou do styku s důvěrnými informacemi, nemají právo tyto citlivé údaje zveřejňovat, a tudíž musí zachovat mlčenlivost „Kolektivní smlouva“.

Celková odměna se nespolehá na jeden mechanismus či izolovaně fungující mechanismy odměňování, ale věnuje pozornost každému přístupu odměňování lidí ve firmě, aby tím dosáhli uspokojení prostřednictvím práce.

Výhodami koncepce celkového odměňování je například sdružený efekt různých typů odměn, který má výhodu hlubšího a dlouhodobějšího vlivu na stimulaci a oddanost lidí ve firmě. Další výhodou je pozitivní směr, který ovlivňuje zaměstnance k využívání relačních i transakčních odměn.

4.2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní i nepeněžní odměny, zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou (Armstrong, 2009).

Typy zaměstnaneckých výhod

První kategorií jsou penzijní systémy, které můžeme považovat za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Dále zařadíme osobní jistoty, kde se jedná o nemocenské, zdravotní nebo také životní pojištění. Finanční výpomocí chápeme půjčku či výpomoc při nouzi zaměstnance.

Benefity dle kolektivní smlouvy

Mezi benefity ve firmě můžeme zařadit slevu na jízděném, které mohou využívat i rodinní příslušníci, penzijní připojištění, životní pojištění, volnočasové poukázky, příspěvek na dětskou rekreaci, příspěvek při pracovním výročí, odchod do důchodu, sociální výpomoc, pojištění odpovědnosti, neplacené volno, rehabilitační pobyty.

Osobní potřeby jsou oprávnění, které uznáváme vzájemným vztahům práce a domácími potřebami nebo povinnostmi například dovolená nad rámec zákonem stanovené doby, dětskou skupinu, ale také přerušování kariéry. Můžeme zde zařadit využití služebních automobilů pro soukromé potřeby, služební telefon, služební notebook, které jsou velmi příjemnou výhodou, dále je pro zaměstnance výhodou možnost volby pružné pracovní doby, home office, podnikové stravování, zkrácený pracovní úvazek, firemní školky, firemní ubytování a vzdělávání.

5. Hodnocení

Nejdůležitější na hodnocení zaměstnanců je efektivnost. V každé firmě se efektivní hodnocení projevuje odlišným způsobem, jelikož je každá firma jedinečná. Tuto jedinečnost vytváří především firemní kultura, která plní integrační funkci. O efektivním hodnocení lze říct, že činí rozdíly neboli je diferencující. V dnešní současné době se hovoří o modernějším pojetí hodnocení zaměstnanců, které reprezentuje řízení výkonnosti. Tento pojem je mnohem širší než hodnocení zaměstnanců. Řízení výkonnosti představuje motivační soutěže, v nichž je účelem podniku výkonnosti. Při výběru uchazeče využíváme hodnocení, jelikož řízení výkonnosti nemá smysl.

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou odlišné personální činnosti, nejsou synonyma a oba pojmy patří do současné moderní personalistiky neboli řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti provádí manažeři, personalisté či řízení lidských zdrojů neboli HR (Human resources).

Podle Armstronga (2007) má hodnocení pracovníků velký význam, poskytuje základní kritéria pro spravedlivé poskytování odměňování za podaný výkon ve firmě, je nezbytnou součástí posuzování přidělení odměny za stejnou práci pracovníků. Hodnocení zaměstnanců představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami (Armstrong, 2007).

Vedoucí pracovník, který umí dobře hodnotit pracovní výsledky a nasazení svých podřízených zaměstnanců, získává základní podklad pro jejich vhodné umístění. „Je – li hodnocení správně prezentováno a poskytnuta zpětná vazba na předchozí úkol, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení práce, dodává mu sebedůvěru v plnění zadaných úkolů“ (Barták, 2011).

Pro hodnocení zaměstnanců je nutné podle Koubka (2007) do systému zahrnout zásady vedoucí k vylepšování a zdokonalování systému jako jsou „Cíle systému musí být jasné, porovnatelné, akceptovatelné, do přípravy hodnocení jsou zapojeny všechny strany, obsah a kritéria hodnocení jsou založeny na analýze pracovních míst a úkolů, pracovní výkon je hodnocen objektivně, výsledky hodnocení musí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch“ (Koubek, 2007).

5.1. Metodika hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců se zaměřujeme na jejich výkon nikoli na osobnost. Teoretické hledisko hodnocení zaměstnanců nám přinášela kognitivní psychologie. Během hodnocení je důležité mít zpětnou vazbu. Jedinými metodami rozvoje jsou vhodně stanovené cíle a zpětná vazba, jelikož bez cílů a zpětné vazby není možný systematický rozvoj. Cíle musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, sledovatelný podle metody SMART, která je odvozena

od anglického názvu, který znamená chytrý. Metoda SMART se využívá v projektovém řízení a koučingu, kdy hodnotíme kvalitu projektových cílů či osobní rozvoj.

„Řada kognitivních psychologů přicházela s koncepcí, že to, jak pojmáme budoucnost, může být podstatnější a více určující než to, jakou máme za sebou minulost“ (Hroník, 2006).

Rozeznáváme pozitivní zpětnou vazbu, která má pozitivní důsledky a negativní zpětnou vazbu, která srovnává odchylky v systému, a tudíž působí kompenzačně. Obě zpětné vazby, ať už pozitivní či negativní mají v důsledku pozitivní přínos pro zaměstnance i firmu. I z negativního hodnocení má zaměstnanec možnost se poučit a vzít si ponaučení ke zlepšení podání pracovního výkonu. Zpětná vazba se vrací k výchozímu ději, prvotní příčině a mění charakter další reakce. Děj probíhá ve spirálách či cyklech. (Hroník, 2006).

Podle Hroníka (2006) můžeme metody hodnocení z hlediska časového pohledu rozdělit do tří skupin: metody zaměřené na minulost, na přítomnost či budoucnost. Podle oblasti hodnocení pak rozlišujeme metody hodnocení vstupů (předpokladů, způsobilosti a praxi), procesu (chování a přístup) a výstupů (výkon).

Pracovní výkon

Výsledek pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek. Bez těchto podmínek by firma nebyla efektivní a nedosáhla by pozitivních finančních výsledků.

V pracovním výkonu je důležitá nejen ochota vykonávat zadané pracovní činnosti, ale také kvalita vztahů na pracovišti. Pracovní výkon je z velké části ovlivněn motivací zaměstnance. Pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů ať už pozitivně či negativně například pocit únavy, nedostatečné čerpání přestávek, nevhodné pracovní prostředí.

Pracovní výkonnost

Obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu (jedinci). Výkonnost ovlivňuje mnoho činitelů např. technické, organizační, sociální a osobní determinanty.

Osobní determinanty zahrnují znalosti, dovednosti, odbornou praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nemoc), osobnostní vlastnosti jedince vrozené nebo získané (temperament, morálka).

Hodnotitel

Je zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost. Důvody, kdy se přímý nadřízený nepodílí na hodnocení svých zaměstnanců musí být velmi specifický a vážný. Na hodnocení se mohou podílet například metodický vedoucí, personalista, externí assessor, dodavatel, tito lidé jsou obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá přímý nadřízený. Metodický vedoucí, personalista, manažer rozvoje participují při vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů. Toto hodnocení probíhá odděleně, jelikož účast dvou hodnotitelů by mohla vést ke koalici. Přímý nadřízený musí být informován o závěrech, které byly zformulovány metodickým vedoucím či personalistou (Hroník, 2006).

Hodnocený

Zaměstnanec, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem. V systému hodnocení chceme, aby hodnocený byl připraven na hodnotící rozhovor, kterým je tento cyklus uzavřen. Pro hodnocení může být k dispozici e – learningový kurz, z pohledu hodnoceného.

Hodnocení pracovníci dostávají zpravidla týden až čtrnáct dní předem strukturu hodnotícího rozhovoru, jelikož chceme, aby výstup z tohoto šetření byl co nejkonkrétnější. Hodnocený je informován o délce hodnotícího rozhovoru, je také potřeba aby si zaměstnanec pro sebe definoval, co od rozhovoru očekává. Dále hodnocený ujasní, jak by zhodnotil uplynulé období, nebo své cíle, které přesahují rámec svých běžných pracovních povinností. V hodnotících systémech současnosti lze spatřovat stále větší důraz na přípravu hodnoceného, aby se aktivně mohl podílet na výstupech z hodnotícího rozhovoru (Hroník, 2006).

Patery přípravy

- Důvěřuj;
- Zopakuj si kritéria hodnocení;
- Prostuduj dokumenty;
- Ohlédni se za uplynulou dobou a poskytni si zpětnou vazbu;
- Co chceš, co budeš dělat.

Hodnocené období

Doba, pro niž jsou stanovené cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocování plnění cílů. Jedná se zpravidla o období kalendářního nebo fiskálního roku. Hodnocení pracovníků je prováděno v určité periodě. Součástí hodnoceného období je hodnotící rozhovor, který může být realizován najednou či v cyklech. Tento rozhovor má omezenou délku. Nejrozšířenější je jednoroční cyklus, to ovšem neznamená, že se hodnocení provádí pouze jednou za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle (Hroník, 2006).

Hodnotící rozhovor

Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Hodnotící rozhovor je realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a je pojat jednorázově. Hodnotící rozhovor některé firmy realizují několikrát během roku. Rozhovor, který není společným vyplněním formulářů, obvykle trvá třicet až 60 minut. Některé firmy kladou důraz na hodnotící rozhovor a může trvat hodinu a půl až dvě hodiny. Délka hodnotícího rozhovoru záleží na přípravě, která je provedena předem. Hodnotící rozhovor se snažíme vést v kolegiální, partnerské rovině, jelikož se snáze dohodneme na cílech. Důležité je uspořádání podmínek, také je třeba si dát pozor, aby více mluvil hodnocený než hodnotitel. Velký vliv má prostředí, ve kterém je rozhovor provozován dále nesmíme opomenout důkladnou přípravu obou stran. Každé fázi rozhovoru je vymezená určitá doba a pozornost.

Hodnotící pohovor lze vést na domácí půdě hodnotitele či hodnoceného nebo na neutrální půdě. Domácí půda hodnotitele je zpravidla kancelář. Tato kancelář umožňuje lepší přípravu například rozsazení, servis (občerstvení, vytištěný formulář). Domácí půda hodnoceného může být vhodné prostředí, pokud mají pracoviště na různých místech. Za neutrální půdu můžeme považovat zasedací místnost. Tato místnost umožňuje stejné možnosti přípravy jako domácí půda nadřízeného, bohužel je zde možnost obavy, že se zaměstnanec nebude cítit uvolněně jako na domácí půdě.

Hodnotitelské chyby

Tyto chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí). Jeden ze způsobů, jak zhodnotit reliabilitu je zhodnotit, jak náchylný je plán hodnocení na hodnotitelské chyby, chyby v úsudku těch, kteří hodnotí. Chyby jsou součástí hodnocení výkonnosti, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Nicméně chyby je možno minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele k tomu, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim (Wagnerová, 2008).

K chybám zaujatosti dochází, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci místo hodnocení skutečného pracovní výkonnosti. Nejobvyklejšími typy zaujatosti jsou efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sobě a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost (Wagnerova, 2008).

Manažer, který je ovlivněn efektem prvního dojmu může mít tendenci udělat si příznivý nebo nepříznivý úsudek o zaměstnanci a dále pak ignorovat nebo zkreslit skutečnou výkonnost zaměstnance. Pozitivní či negativní haló efekt se vyskytuje tehdy, pokud hodnotitel upřednostňuje dobré či špatné chování v jednom aspektu práce.

Efekt podobnosti se vztahuje na tendenci hodnotitelů posuzovat zaměstnance podle sebe, například podobné postoje či názory. Chybou kontrastu je, pokud hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci. Chyba mírnosti či přísnosti nastává, pokud hodnotíme všechny na jednom konci škály nehledě na jejich pracovní výkonnost.

Nejčastější chyby jsou:

- Metodické chyby (při těchto chybách hodnotíme osobu nikoli výkon);
- Hodnotitel je ovlivněn náladou;
- Hodnotitel nebo hodnocený má nedostatek informací;
- Hodnotitel záměrně zkresluje či zvýhodňuje přátele nebo známé;
- Pokud hodnotitel má předčasné předsudky například vzhled;
- Hodnotitel předpokládá, že hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti.

Proti hodnotitelským chybám se dá ubránit důkladnou přípravou, kvalitou všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi stranami. Objektivní hodnocení vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitelů.

Dále můžeme těmto chybám předejít získáním jasných a jednoznačných informací, rozlišováním objektivních informací od domněnek, nezaujatým posouzením situace, shromažďováním a důkladným prověřením informací, vyhnutím se ukvapeným závěrům nebo přílišnému zobecňování a také vycházíme při interpretaci informací ze souvislostí, zkoumáme příčiny chování, kriticky hodnotíme vlastní soudy, jsme si vědomi možných chyb, způsobených vlastní osobou (Wagnerová, 2008).

Cíle hodnocení

- Monitorování výkonu z minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům;
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- Identifikovat potenciál pracovníka;
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu;
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje;
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným;
- Zlepšovat výkon v budoucnosti.

Typy hodnocení

- Průběžné (neformální, využívají se každodenní dotazy);
- Krátkodobé;
- Mimořádné (nepravidelné hodnocení, vyskytuje se příležitostně);
- Dlouhodobé.

5.2. Osobnost hodnoceného a hodnotitele

Osobnost hodnoceného a hodnotitele je nedílnou součástí systému hodnocení, jelikož chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje) tak na situaci a prostředí, v níž tito jedinci pracují. Zmíněné faktory na sebe vzájemně působí. Z důvodu

vzájemné interakce (vzájemného působení, vzájemné součinnosti) i kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat (Armstrong, 2007).

Oblasti, ve kterých se mohou osobní charakteristiky lišit:

- Způsobilost – schopnosti a dovednosti;
- Konstrukty (člověkem vytvořené pojmy) – pojmový rámec, který určuje, jak lidé vnímají své okolí;
- Očekávání – souvisí s tím, co se lidé naučili očekávat v souvislosti se svým chováním a s chováním jiných lidí;
- Hodnoty – to, co lidé považují za důležité;
- Osobní plány – cíle, které si lidé dávají, a jednotlivé kroky, které dopomohou k jejich dosažení.

Existují také proměnné faktory související s prostředím nebo s určitou situací. Tyto faktory zahrnují typ práce, kterou jedinci vykonávají, kulturu, klima a styl řízení v organizace, sociální skupinu, v níž jedinci pracují a tzv. „Referenční skupiny“, na které se jedinci odvolávají a používají je k účelům porovnávání (například porovnávání pracovních podmínek jedné kategorie pracovníků s pracovními podmínkami jiné kategorie). (Armstrong, 2007).

5.3. Důvody hodnocení pracovníků

V současné době firma prochází vývojem. V určité fázi dojde k poznání, že je potřeba začít využívat finanční i lidské zdroje efektivněji. Především přimět zaměstnance k maximálním výkonům a rozlišit odměny podle přínosů pro firmu apod. (Pilařová, 2008).

Hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků jsou zaměřeny na rozvoj, podporu výkonu a motivaci:

- Poznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka;
- Identifikovat jeho silné a slabé stránky;
- Umožnit pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu;
- Vytvořit systém odměňování podle jeho přispění k dosažení cílů firmy.

Závěr hodnocení je účinné využití výsledků hodnocení zaměstnance a tím rozumíme využití pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, ale také k účelům odměňování podle individuálního výkonu, nebo pro rozpoznání zaměstnanců vhodných k povýšení. O výsledky hodnocení se nejčastěji opírá plánování kariéry, zařazení zaměstnanců do systému personálních rezerv, kariérní růst.

5.4. 360° zpětná vazba hodnocení

V systému hodnocení je nový trend, a to zpětná vazba pomocí 360°. Pomocí této metody se firma dozví komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení, a to přímí i nepřímí, kolegové, interní a externí zákazníci. Tato metoda obsahuje i sebehodnocení. Nejčastěji se k tomuto hodnocení používají strukturované dotazníky, které se zaměřují spíše na popis chování. Dotazníky jsou zcela anonymní. Přístup k jejich vyhodnocení musí být specifický. Validita hodnocení různých hodnotitelů je odlišná, a tím pádem každý hodnotitel nemůže objektivně posoudit samotný pracovní výkon. Pro vyhodnocení výsledku je zapotřebí zaujmout specifický přístup a je nezbytné k jejich interpretaci využít poradenství. Tuto metodu je možné použít i pro zhodnocení výkonnosti managementu. Firma používá tento typ programu k anonymnímu hodnocení nadřízených dle zadaných kritérií. Hodnocení je použito nadřízeným každého manažera k dosažení úplnosti. K tomuto procesu je klíčová důvěrnost, jelikož hodnotitelé se mohou obávat pronásledování, pokud jejich hodnocení bude negativní. Pro úspěšnost hodnocení je doporučován ohodnotit také vrcholový management firmy. Některé firmy nevyužívají výsledky pro účely mezd či profesního postupu, ale výsledky předávají manažerovi ke zlepšení komunikace, snížení nespokojenosti zaměstnanců a stimulace týmové práce. Vypracování dotazníků může být pomocí místního týmu či vnějšími poradci. Výsledky jsou analyzovány a srovnávány s výsledky hodnocení jiných manažerů. Je možné vytvořit žebříček hodnocení, který zahrnuje pořadí a bodové hodnocení každého manažera. Většina firem pořádá workshopy k projednání výsledků programu.

5.5. Řízení pracovního výkonu

Pojem hodnocení pracovního výkonu je důležité nezaměňovat s hodnocením práce, jehož předmětem je stanovení ceny práce – tedy odměňování pracovníků (Armstrong, 2007).

Ke společnému hodnocení (posouzení, zkoumání) pracovního výkonu dochází jak na průběžných schůzkách pracovníka s přímým nadřízeným, tak při závěrečném formálním

setkání na konci období. Cílem toho závěrečného bilancování je společně zhodnotit výkon zaměstnance za celé období, zamyslet se nad jeho determinanty, projednat možné podmínky napomáhající ke zvýšení pracovního výkonu a ujednání podmínek jeho zlepšování do budoucna lze závěrečné schůzky využít k přípravě následného odměňování zaměstnanců (Armstrong, 2007; Hroník, 2006).

Chtějí-li manažeři dosáhnout podnikových změn, musí se zaměřit na postoje, hodnoty a způsob myšlení lidí. Tímto přístupem mohou dosáhnout změny v jejich chování, tedy i ochotě plnit dohodnuté úkoly a dosáhnout tak růstu jejich pracovní výkonnosti. Právě leadership je prostředkem docílení této změny jejího propojování s rozvojovými aktivitami (Tureckiová, 2004).

Leadership a managementship

Zásadní roli v neustáleném procesu řízení pracovního výkonu hrají liniový manažeři. V souvislosti s manažery a vedením lidí můžeme zmínit dva pojmy používané Tureckiovou (2004). Jedná se o managementship a leadership.

První pojem zahrnuje každodenní řízení obnášející zejména zadávání úkolů a kontrolu jejich plnění. Vedoucí pracovníci, uplatňující managementship se orientují na současnost, často využívají své formální autority a spíše se přiklání k direktivnímu řízení. Dá se říci, že takovýto způsob řízení bývá obvyklý u firem s vysokou hierarchickou strukturou a detailně přidělenými úkoly (Tureckiová, 2004).

Leadership je orientovaný na budoucnost. Typický leader má jasnou vizi, osobní autoritu, odvahu, ale i touhu po moci. Manažer vůdce si je vědom toho, že úspěch je dán kvalitou a úspěchem jeho spolupracovníků, a tak aktivně podporuje jejich iniciativu a deleguje na ně část svých pravomocí.

Prostředky zvyšování pracovního výkonu

Výkonnost organizace lze odvodit od výkonnosti procesů zaměstnanců, přičemž druhá jmenovaná reflektuje míru sebeřízení a způsobilosti zaměstnanců (Hroník, 2006). Jako hlavní a nejúčinnější prostředky zvyšování nízkého, ale také špatného pracovního výkonu uvádí (Koubek 2007) zpětnou vazbu, coaching a counselling.

Průběh setkávání za účelem posouzení výkonu

Aby byla schůzka za účelem posouzení pracovního výkonu zaměstnance přínosná, a aby došlo k naplnění předem stanovených cílů, musí manažer dodržovat určité zásady (Armstrong, 2007).

Zaměstnanec, a především jeho přímý nadřízený se musí na toto setkání patřičně připravit a manažer by měl vytvořit takové prostředí, které podporuje upřímnou a otevřenou komunikaci. (Armstrong, 2007). Dále klade důraz na postupování dle manažerem předem stanovené struktury, dostatečný čas by měl však také být vyhrazen názorům a otázkám pracovníka.

(Koubek, 2007) doplňuje, že je třeba prodiskutovat nejen otázky samotného výkonu zaměstnance, ale také jeho roli při naplňování podnikových cílů. Manažer by také měl svého podřízeného informovat o změnách, které v organizaci probíhají nebo se plánují a měl by dát zaměstnanci dostatečný prostor k těmto změnám se vyjádřit. (Koubek, 2007).

5.6. Firemní kultura

Firemní kultura v širším společenském kontextu je brána jako charakter a vliv národní kultury, pracovní sektor a skupinová pravidla chování a povahy jednotlivců. Firemní kultura je uznávána jako metafora a „Způsob vidění a analýzy“ organizací a je jednou z mnoha možných hledisek a rámců používaných pro organizační analýzu. Přesná definice se neuznává, jelikož takové definice hodně často omezují nebo zužují naše chápání.

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se tato sdílení koná na úrovni firmy. (Brooks, 2003). Existuje i kultura, která se skládá z více subkultur například zdravotnický sektor, který funguje po celém světě jako řada subkulturních skupin jako například lékaři, zdravotní sestry, povolání, které úzce souvisí s lékařstvím, pomocné síly neboli každý má svou kulturní identitu.

Každá skupina má svou vlastní hodnotu, názory, domněnky a pravidla chování také mají každý své rituály nebo vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě. Znalosti o kultuře nejsou vždy totožné, jelikož vychází z odlišného zázemí, výchovných a společenských kontextů.

Z tohoto důvodu existují rozdíly uvnitř kultury či subkultury. Ovšem většina kultur je k těmto rozdílům shovívavá, jelikož mohou poskytovat kulturní změnu či dynamičnost. Definujeme-li například kulturu nestranným způsobem jako organizační proměnnou pak implicitně chápeme, že kultura může být a je aktivně řízena (Brooks, 2003). Na kulturu pohlíží jako na výkladovou a nepostižitelnou a nerozeznatelnou od organizace, tudíž máme tendenci uznat, že má mnohem hlubší pojem, který lze pochopit za subjektivních podmínek.

V osmdesátých letech získala od akademiků a manažerů významnou pozornost kulturní metafora, jelikož doufali, že se objeví odpověď na spoustu obtížných manažerských otázek. Jeden z prvních vlivných spisů prohlašoval, že silné kultury měly kladný účinek na firemní výkon (Brooks, 2003).

Ve firmách se předpokládá, že existují silné kultury, které zapadají mezi sebe a své prostředí, mají bohatý a komplexní systém společenských hodnot, které jsou přesně stanovené a srozumitelné.

Populární pojetí kultury, které poskytl Shein (1985), tvrdí, že se kultura vyskytuje ve třech úrovních, kterými jsou předpoklady a názory lidí, které ovlivňují „zdravý“ pohled na firemní svět. Představuje vztahy na pracovištích, pracovní prostředí a také všeobecný pohled na lidskou povahu. Druhá úroveň pojednává o kulturních hodnotách, které se nachází na střední úrovni. Podle Sheina (1985) se kultura na povrchu projevuje sama, a to v chování nebo v kulturních lidských výtvořech, jako jsou například návrhy stavebních plánů.

„Strukturální“ pohled na kulturu spoléhá na to, jak jsou strukturovány role ve firmě. (Brooks, 2003). Příkladem je práce Charlese Handyho (1989), která pojednává o čtyřech typech kultury založené na strukturálních rysech uspořádání. Handy (1989) tvrdí, že mocenské kultury se nacházejí v malých podnikatelských firmách a funkční kultura ve velkých byrokratických firmách. Dále se jedná o úkolové kultuře, kde se často vyskytuje maticový typ firmy. Zde moc spočívá v průsečíku odpovědnosti. Zaměstnanci snaží udržovat společenskou a hromadnou zodpovědnost. Jako poslední představuje osobní kultura, kde se jedná o jednotlivci.

Kulturní síť, která je důležitá pro zkoumání vzájemných vztahů mezi kulturami a kulturními kontexty. Některé pevné a mírné mechanismy potřebují pozornost, aby byly provedeny významné změny ve firemním vzoru. Tato síť upozorňuje na význam rituálů, firemních historek a symbolů,

které podporují firemní kulturu. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování.

6. Shrnutí rešeršní části práce

Rešeršní část bakalářské práce představovala ucelení odborných poznatků o hodnocení a správné stimulaci zaměstnanců firmy k efektivnějšímu výkonu ve firmě. V dnešní moderní době jsou lidé hlavní konkurenční výhodou korporace. Ovšem nepříznivě nastavený systém řízení lidských zdrojů může vést k tomu, že i výborně hodnocený a motivovaný zaměstnanec odejde do konkurenční korporace.

Hlavním cílem firmy je dlouhodobá výkonnost zaměstnanců, jelikož firma požaduje určitý výstup od zaměstnance. Proto je využíván systém hodnocení zaměstnanců a také je důležitá zpětná vazba od nadřízeného. Účelem této metody je kontrolní funkce ale také neustálý nátlak na stimulaci zaměstnanců.

Oblast řízení lidských zdrojů je upravena v české legislativě, dokonce i z hlediska právní síly dokumentu – Listině základních právních práv a svobod – oblast personalistiky.

V této bakalářské práci je stěženi čerpání odborných poznatků z oblasti pracovního práva, které se nachází v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, interních právních norem firmy.

Z literární rešerše vyplývá, že na hodnocení zaměstnanců můžeme pohlížet z různých stran. Z jedné strany pojednává o aktuálním nastavení systému hodnocení, které se opírají o interní dokumenty firmy. Z druhé strany se jedná o objekt hodnocení a stimulaci, kde mluvíme o zaměstnancích firmy. Dále pojednává o subjektu hodnocení manažerů firmy, kteří hodnocení a stimulaci realizují.

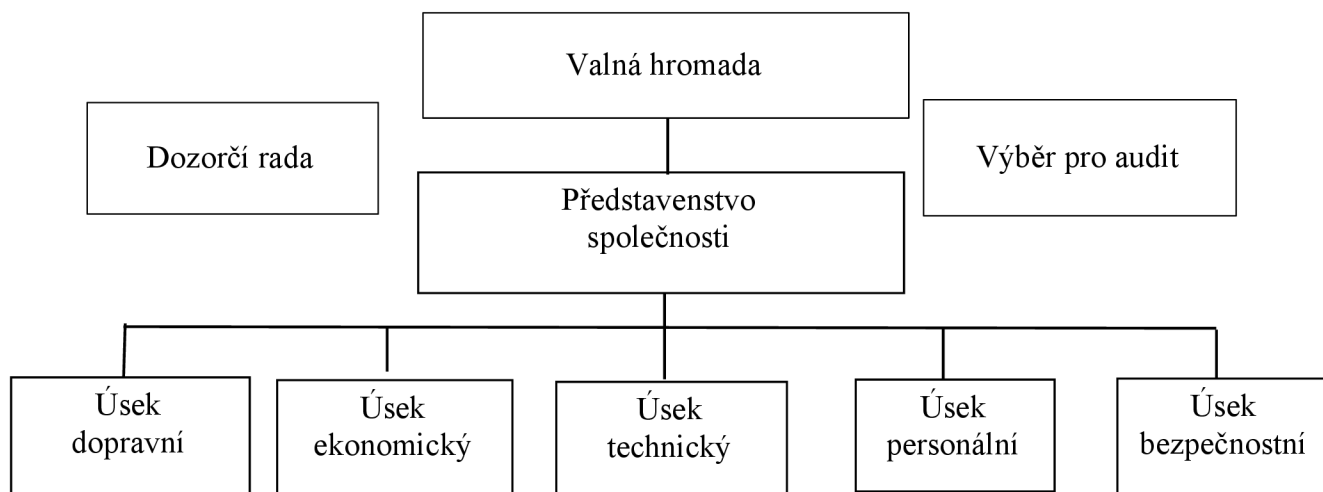
7. Firemní charakteristika

Vybraná firma je jedním z největších provozovatelů veřejné dopravy na území české republiky. Firma byla založena v září 1897. V té době kromě provozování veřejné dopravy se zabývala i výrobou a distribucí elektřiny. V roce 1942 byl začleněn do městských podniků, které zahrnovaly i vodárnu a plynárnu. V roce 1946 byly městské podniky po znárodnění energetiky a postupném oddělení elektráren, plynáren a vodáren přeměněny na současný název. Název firmy a řízení firmy se v pozdějších letech několikrát změnilo. V roce 1890 se zapojilo město do budování projektu vzniku elektrických drah. Soukromé podniky provozovaly veřejnou dopravu do roku 1897. V roce 1897 odkoupilo město soukromou síť provozování veřejné dopravy, sloučilo elektrické dráhy, aby poté mohl začít monopol veřejné dopravy.

Momentální právní norma akciové společnosti je od roku 1991, kdy jediným vlastníkem je hlavní město Praha. Tato firma v letech 2003–2006 prošla velkou změnou, kdy byla přeorganizována vnitřní struktura firmy, sloučily se odštěpné závody v jednotky, provoz byl ekonomicky a organizačně oddělen od správy vozidel.

System řízení se změnil na procesní, hlavním účelem změn bylo zpřehlednění organizační struktury a obnovení ekonomických mechanismů, které vedly ke snížení nákladů firmy. Management ve firmě se člení na vrcholový management (generální ředitel a odborní ředitelé), střední management (vedoucí jednotek, vedoucí provozoven, vedoucí služeb, vedoucí odborů) výkonný management (vedoucí odborů, vedoucí provozů, vedoucí oddělení). Konkrétnější zásady, pravidla a postupy řízení jsou ukotveny vnitřní normou firmy. Vedoucí každého organizačního útvaru vede zaměstnance a zodpovídá za ně. Ve vybrané firmě pracuje 10 966 zaměstnanců, z toho 9 390 mužů a 1 606 žen. Vybraná firma vlastní certifikát systému protikorupčního řízení podle uznávané mezinárodní normy ISO 37001. Jedná se o výsledek procesu nastavování nových protikorupčních opatření, jehož součástí byla analýza korupčních rizik, zavedení řady nových pravidel. Vybraná firma chce v budoucnu získat mezinárodní normu ISO 37301, jejichž cíl je dokončit zavedení kompletního systému řízení shody a úspěšně projít i touto certifikací.

Organizační schéma firmy



Úsek personální se skládá ze sekretariátu, oddělení výběr a nábor zaměstnanců, vztahy s odbory, odbor personální, oddělení systemizace a ekonomika práce, oddělení personální a mzdové, odbor benefitů a péče o zaměstnance, oddělení benefitů a služeb pro zaměstnance, oddělení nestátní zdravotnické zařízení a psychologie, oddělení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, oddělení vzdělávání, oddělení rozvojové programy. Posláním personálního úseku firmy je tvorba systému řízení personálních procesů, metodické řízení činností, tvorba a rozvoj personální strategie, tvorba zásad pro zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců, zajišťování jednání mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi, zajišťování pracovně lékařských služeb, zajišťování psychologických vyšetření, zajišťování odborného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vytváření zásad firemní kultury v oblasti personálních činností, stanovení strategických cílů, zajišťování investiční politiky, koordinace požadavku pro zařazení do plánu investic.

Valná hromada je nejvyšším orgánem firmy. Vykonává činnosti bezprostředně souvisejících s výkonem funkce GR, vedení agendy představenstva, dozorčí rady, výboru pro audit a porad z vedení a přenášení úkolů a informací mezi orgány firmy a managementem, zajišťování podpůrných administrativních činností. Zpracovávání zásadních materiálů o rozvoji, zajišťování činností právní služby, činnosti interního auditu procesy oborových vztahů včetně činností a konzultací v oblasti mezinárodní spolupráce. Vykonává činnosti souvisejících s komunikací s veřejností a médii.

Etický kodex vybrané firmy

Firma se považuje za nejvýznamnější strategický dopravce ve veřejné dopravě. Provozují bezpečný, ekologický a spolehlivý způsob pro okolí kvalitní, bezpečnou a spolehlivou dopravní obslužnost dostupnou cestující veřejnosti. Jednoznačným zájmem firmy je provozovat činnost zákonným způsobem a s vysokou mírou aspektu k etickým normám a právům cestujících, rozvíjet poctivý obchodní styk, nepodílet se na trestné činnosti ani z ní mít prospěch.

Účelem etického kodexu je dodržování obecně uznávaných etických zásad, rozvíjení pozitivních vztahů s cestujícími a obchodními partnery a zdržování se jakéhokoliv protiprávního jednání, s důrazem na eliminaci či snižování vzniku rizik trestní odpovědnosti. Etický kodex představuje souhrn pravidel chování, která si vybraná firma stanovila a jejichž plnění současně očekává. Pro každého by měl být vodítkem při jeho rozhodování a při přijímání morální odpovědnosti za své jednání.

Základní zásady vybraná firma v rámci svého podnikání dodržuje právní řád České republiky a obecně přijímané a uznávané standardy morálky a etiky s důrazem na oprávněné zájmy cestujících. Vybraná firma dbá na spolehlivé, korektní a důvěryhodné jednání. Při výběru obchodních partnerů postupuje v souladu s pravidly obchodní soutěže. Vyjadřuje nulovou toleranci vůči páčání trestné činnosti. Práva a povinnosti vedoucího firmy jsou řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zajišťovat spravedlivé odměňování zaměstnanců dle zákoníku práce a kolektivní smlouvy, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů. Vedoucí útvaru, ve kterém se zpracovávají či shromažďují osobní údaje zaměstnanců, je povinen na základě žádosti informovat písemnou formou příslušného zaměstnance či jinou fyzickou osobu o shromažďování a zpracování osobních údajů v souladu se zákonem o zpracování osobních údajů a nařízení GDPR.

Přehled hlavních benefitů vybrané firmy

Mezi hlavní benefity vybrané firmy zahrneme zaměstnanecké jízdné (i pro rodinné příslušníky) Od roku 2012 mají právo na zaměstnanecké jízdné zaměstnanci ihned po uzavření pracovně právního vztahu (s výjimkou dohody o provedení práce), jejich rodinní příslušníci po třech měsících od uzavření pracovně právního vztahu. Podmínkou pro poskytnutí zaměstnaneckého jízdného pro zaměstnance nebo rodinného příslušníka je držení platné karty lítačka. K dalším benefitům se řadí jeden týden navíc (5 týdnů dovolené), příspěvek na stravování (stravenky) kdy vybraná firma poskytuje stravenky v hodnotě 140 Kč od roku 2021 firma rozšířila výběr o příspěvek na stravování s využitím nahrání příspěvku na stravování na elektronickou stravenkovou kartu. Další možností výběru, a to paušálu na stravování. Příspěvek na penzijní připojištění, vybraná firma poskytuje zaměstnancům příspěvek dle kolektivní smlouvy a podmínkou je, že zaměstnanec musí ve firmě pracovat nepřetržitě jeden rok. Poukázky FlexiPass, zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na kalendářní rok volnočasové poukázky, tyto poukázky lze použít v lékárnách, rekreace nebo zájezdy. Příspěvek na dětskou rekreaci, možnost jednoho dne neplaceného volna v měsíci.

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě provádí vedoucí daného oddělení, který musí být v souladu s Mzdovým předpisem a také s pravidly pro odměňování zaměstnanců se smlouvou o mzdě nebo Manažerskou smlouvou. Hodnocení pracovního výkonu se provádí u všech hodnocených zaměstnanců a má vazbu na příslušnou část pobídkové složky mzdy. Hodnocení pracovního výkonu zahrnuje posouzení efektivity práce zaměstnance (kvalitu odvedené práce, včasnost odvedené práce, spolehlivost a zodpovědnost při plnění pracovních úkolů) a dodržování pracovních povinností, předpisů a nařízení. U vybraných skupin zaměstnanců je dále hodnoceno plnění stanovených cílů.

Zaměstnanci, kteří jsou zařazeni v tarifním stupni jsou hodnoceny hodnotitelem jednou měsíčně formou přiznání kolektivní výkonnostní odměny v docházkovém systému. Procentní sazba přiznávané kolektivní výkonnostní odměny je stanovena mzdovým předpisem.

U zaměstnanců s uzavřenou Smlouvou o mzdě provádí hodnotitel hodnocení pracovního výkonu čtvrtletně, v závěru příslušného čtvrtletí nebo měsíčně, na konci příslušného měsíce.

Hodnocení je zpracováváno v aplikaci Hodnocení. Výše pobídkové složky mzdy vázané na hodnocení pracovního výkonu je stanovena konkrétní Smlouvou o mzdě.

U zaměstnanců s uzavřenou Manažerskou smlouvou provádí hodnotitel hodnocení pracovního výkonu jednou ročně, a to v závěru kalendářního roku. Hodnocení je zpracováváno ve formuláři v aplikaci Hodnocení. Výsledné hodnocení je předloženo představenstvu. Výše pobídkové složky mzdy vázané na hodnocení je stanoveno Manažerskou smlouvou.

Ve firmě se používá k hodnocení zaměstnanců aplikace Hodnocení. Hlavička hodnotícího formuláře obsahuje jméno hodnoceného, hodnotitele, arbitra (vedoucí útvaru, jímž je hodnocený přímo řízen), do jaké skupiny je hodnocený zařazen dle pracovního místa ve firmě, v jakém aktuálním stavu je formulář Hodnocení k dispozici, hodnocené období (čtvrtletně nebo ročně) název formuláře. Hodnotící formulář má několik oblastí do první oblasti patří organizační schopnost, schopnost řešení problémů, schopnost rozhodovat se a nést odpovědnost, podpora podnikové strategie, loajalita k firmě, odborná způsobilost, iniciativa a aktivita, smysl pro nové a inovační aktivita, samostatnost při plnění pracovních úkolů, týmová práce, ochota ke spolupráci a předávání zkušeností a vědomostí, profesionální vystupování a chování, schopnost řešení zátěžových a krizových situací. Další oblast obsahuje předpoklad vývoje pracovní kariéry, zařazení do systému personálních rezerv, přehled zařazení v systému personálních rezerv. Poslední část tohoto formuláře obsahuje absolvované vzdělávání, vyhodnocení vzdělávacích aktivit absolvovaných v daném období a závěr hodnocení. V oddíle výsledek hodnocení je uvedena maximální možná procentní výše pobídkové složky mzdy, která je vázána na hodnocení dle uzavřené Smlouvy o mzdě a skutečné přiznané procentní výši pobídkové složky dle vyhodnocení stanovených cílů a pracovního výkonu zaměstnance. Hodnotitel vyhodnotí splnění všech cílů a následně je ohodnotí procentním vyjádřením. Hodnotitel nadefinuje a ukládá dané cíle pro následující období (maximálně 5 cílů typu Smart).

7.1. Hodnocení stimulů a systému hodnocení

Pomocí analýzy stávajícího systému hodnocení a stimulaci zaměstnanců ve firmě, byl vytvořen dotazník k zjištění aktuálního stavu ve vybrané firmě. Dotazník obsahoval dvacet uzavřených a otevřených odpovědí a respondenti měli na výběr z několika možností odpovědí. Okruhy otázek byly rozděleny na dvě části, kdy první část se zaměřovala na stimulaci zaměstnanců ve vybrané firmě a druhá část byla zaměřena na systém hodnocení ve vybrané firmě.

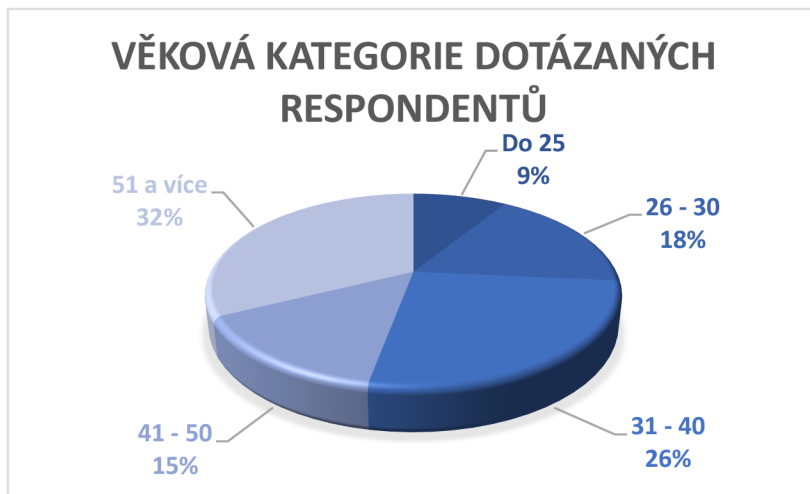
Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: výsledky vlastního šetření

V prvním grafu lze říci, že ve firmě pracují spíše muži, a to z toho důvodu, že je ve firmě spousta pracovních pozic směřovaných na mužské pohlaví.

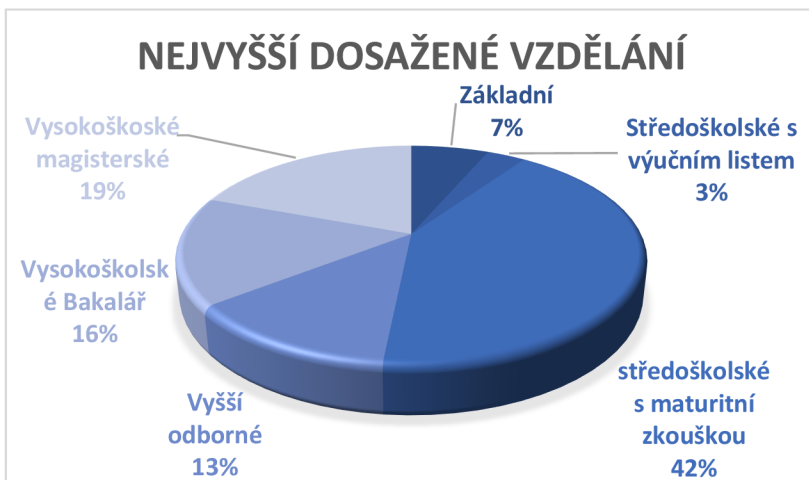
Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Dle druhého grafu vidíme, že ve firmě pracují spíše zaměstnanci ve věku 51 a více let, a proto je důležité zaměstnat mladší generaci, která je flexibilnější a přinese do firmy nový nápad.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Z rozdělení tohoto grafu je zřejmé, že firma preferuje u zaměstnanců minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Také můžeme usoudit, že 19 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání magisterské a 16% vysokoškolské bakalář, které je preferováno na pozici vedoucí oddělení.

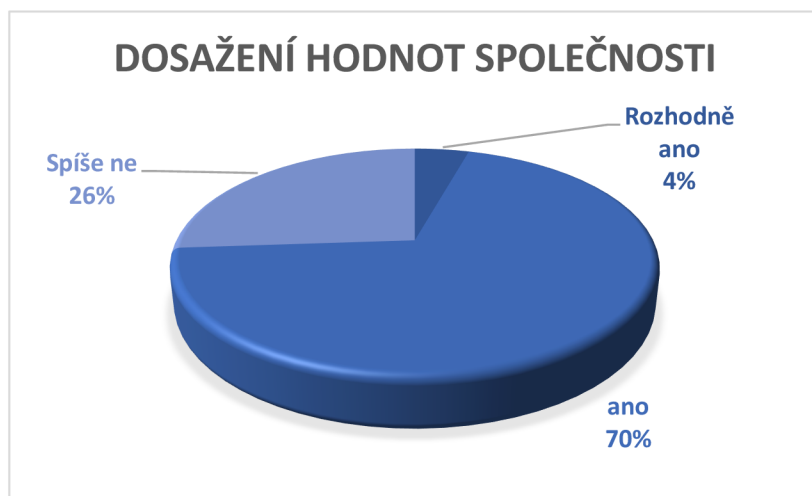
Graf 4: Délka pracovního poměru v dané firmě



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Dle délky pracovního poměru můžeme usoudit, že jsou zaměstnanci spokojeni ve firmě, jelikož ve firmě pracují 20 a více let.

Graf č. 5. Dosažení hodnot společnosti



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Z grafu je patrné, že 70 % zaměstnanců naplňuje hodnoty dané firmy, ale také 26 % zaměstnanců nejsou souzněny s hodnotami.

Graf č. 6. Motivační prostředek k lepšímu pracovnímu výsledku



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Většina zaměstnanců firmy má motivační prostředek k lepšímu pracovnímu výkonu vyšší plat, také dobrý přístup nadřízeného a kariérní postup.

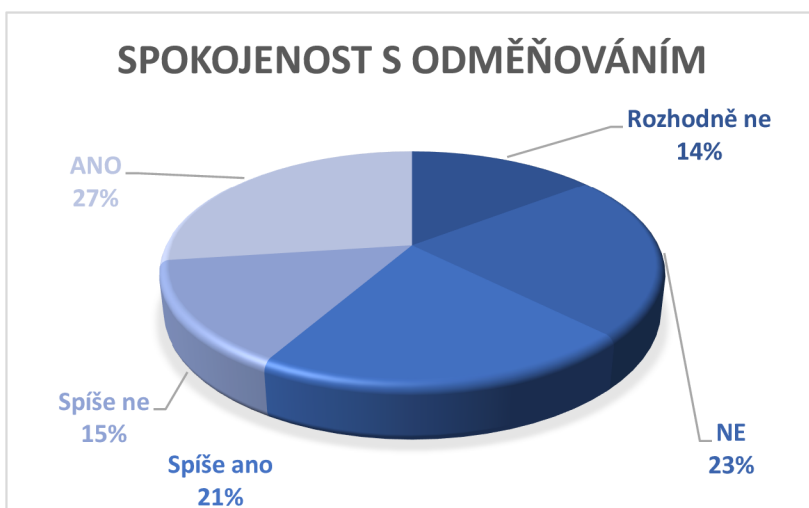
Graf č. 7. Má Váš nadřízený zájem o rozvoj Vašich znalostí?



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Další otázka v dotazníku směřovala, zda nadřízený má zájem o rozvoj znalostí, většina dotazovaných respondentů odpověděla, že ano.

Graf 8: Jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním?



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Z grafu lze vyčíst, že 27 % zaměstnanců je spokojeno se systémem hodnocení, který je zaveden ve firmě, ale také 14 % s ním spokojeno není.

Graf č. 9. Rozvíjení zaměstnance



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Důležitou složkou je rozvoj zaměstnanců ve firmě, a proto následovala otázka na rozvíjení potenciálu ve firmě, 52 % zaměstnanců odpovědělo, že pro rozvoj potenciálu využívají školení, které pravidelně firma nabízí.

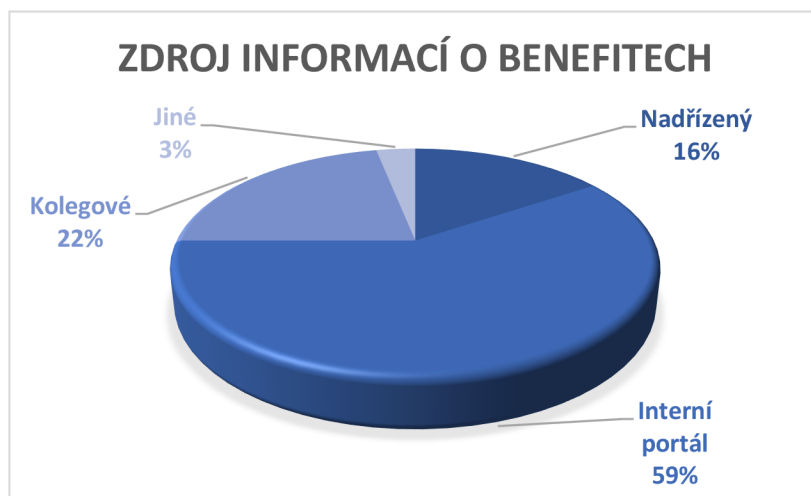
Graf č.10. Zaměstnanecské výhody



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Mezi benefity, které nejvíce zaměstnanci firmy využívají se řadí volnočasové poukázky, které firma nabízí velkou řadu, další velmi oblíbenou zaměstnanecskou výhodou je příspěvek na jízděném, a to i rodinným příslušníkům.

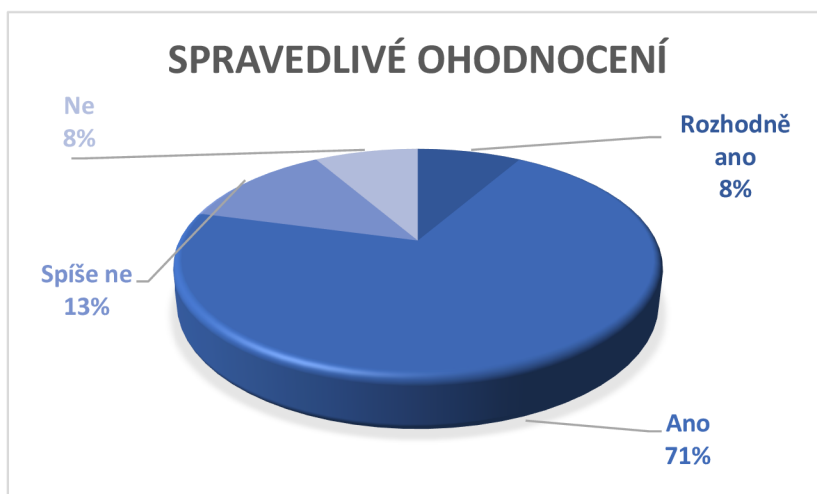
Graf č. 11. Zdroj informací o benefitech



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Nejvíce zaměstnanců získává informace o benefitech z interního portálu nebo od kolegů.

Graf č. 12. Spravedlivé ohodnocení za vykonanou práci



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Ke správnému rozvoji zaměstnanců firmy je důležité vnímání zaměstnanců spravedlivé ohodnocení jejich výkonu, což jak je z grafu patrné 71 % dotazovaných odpovědělo, že ve firmě je spravedlivé ohodnocení.

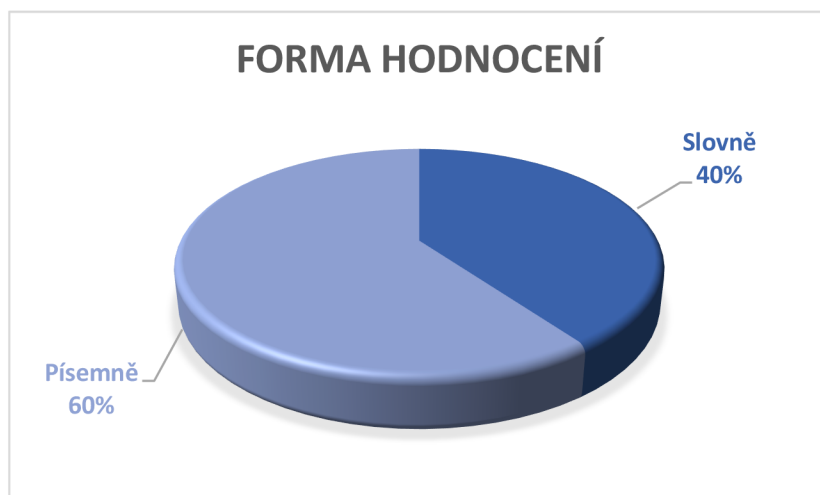
Graf č. 13. Hodnocení pracovního výkonu nadřízeným



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Hodnocení pracovního výkonu je rozděleno zaměstnanci, kteří jsou zařazení do tarifního stupně jsou hodnoceni měsíčně. Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou smlouvu o mzdě jsou hodnoceni čtvrtletně. Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou manažerskou smlouvu jsou hodnoceni jednou ročně.

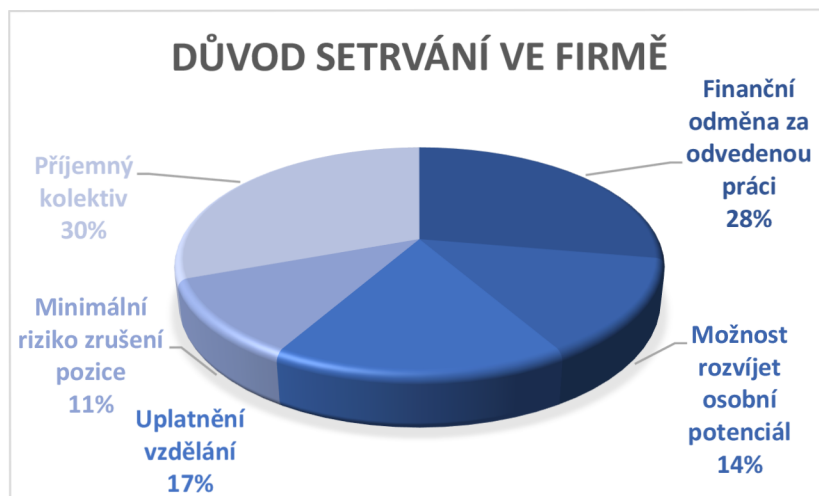
Graf č. 14. Forma hodnocení



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Forma hodnocení ve firmě je převážně písemná, a to pomocí aplikace Hodnocení.

Graf č. 15. Důvod setrvání ve firmě



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Důvodem setrvání zaměstnanců ve firmě je finanční odměna za odvedenou práci a příjemný kolektiv.

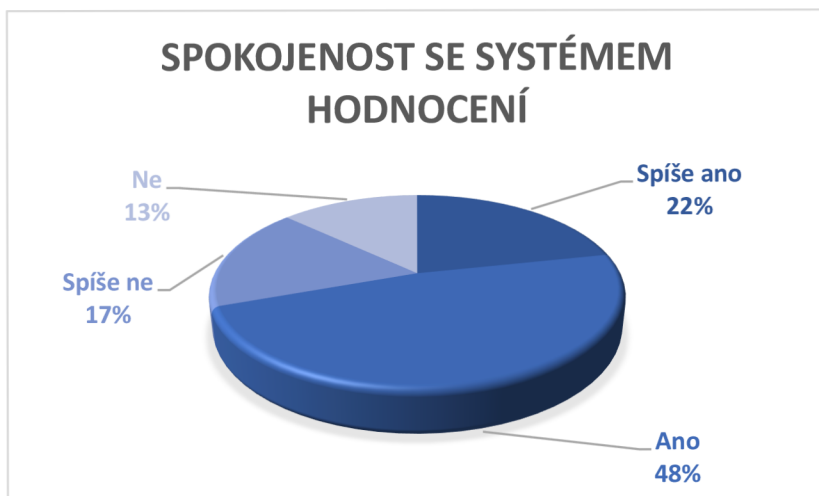
Graf č. 16. Stanovisko nadřízeného



Zdroj: výsledky vlastního šetření

Stanovisko nadřízeného naprostá většina zaměstnanců zná a je jím obeznámena.

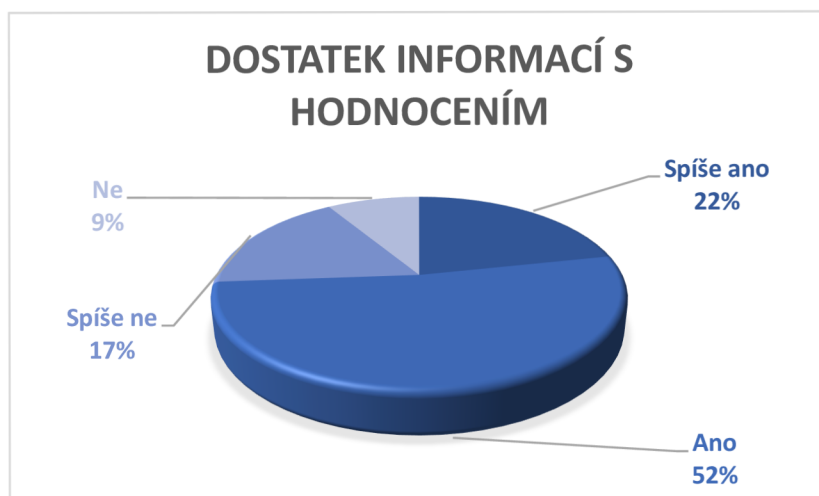
Graf č. 17. Spokojenost se stávajícím systémem hodnocení



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Se stávajícím systémem hodnocení je spokojeno 48 % zaměstnanců, pouze 13 % dotázaných respondentů odpovědělo, že není spokojeno.

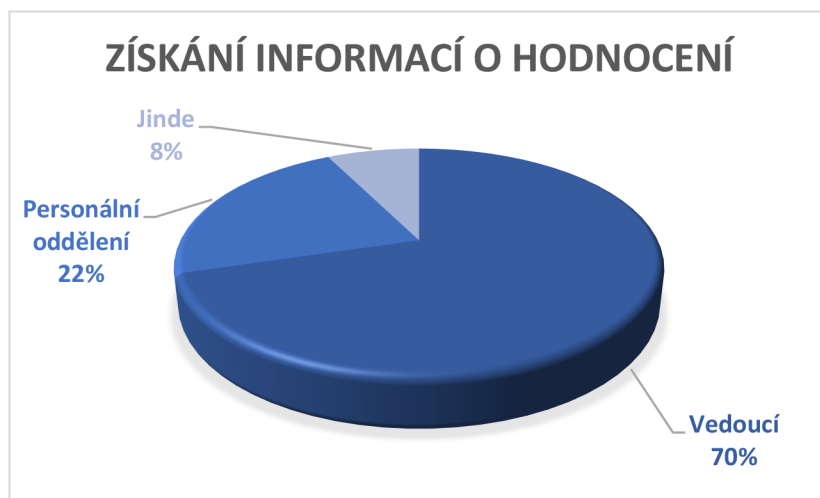
Graf č. 18. Dostatek informací o systému hodnocení



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Dle výsledků z grafů je zřejmé, že firma nabízí dostatek informací s hodnocením, jelikož 52 % dotazovaných respondentů odpovědělo kladně.

Graf č. 20. Získání informací o aktuálním systému hodnocení



Zdroj: Výsledky vlastního šetření

Zaměstnanci získávají informace o hodnocení nejčastěji od vedoucího oddělení.

7.2. Výsledek dotazníkového šetření

V dotazníku bylo celkem 20 uzavřených a otevřených otázek na které zaměstnanci firmy odpovídali, odpovědi byly formulovány z více možností.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě pracují zaměstnanci ve věku 51 a více let. Firma preferuje středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Novým trendem je získávání vysokoškolského vzdělání bakalář nebo magistr. Délka pracovního poměru zaměstnanců se pohybuje přes 30 let a více. Zaměstnanci jsou dobře informováni a korespondují s hodnotami společnosti.

Stimulačním prostředkem k lepšímu pracovnímu výsledku je vyšší plat a dále vstřícný přístup nadřízeného. Zaměstnanci rozvíjí svůj potenciál ve firmě pomocí školení, které firma nabízí, využívají praxe a dále e – learningu. Velkou řadu benefitů nabízí vybraná firma, mezi který se řadí volnočasové poukázky příspěvek na jízděm a sick day.

System hodnocení zaměstnanci hodnotily za spravedlivé a jsou s ním spokojeni a získávají dostatek informací od vedoucího firmy. Dle zaměstnanců firma nenabízí dostatečnou zpětnou vazbu v podobě metody 360° a také sebehodnocení. Důležitou složkou procesu hodnocení a stimulace zaměstnanců je vliv hodnocení na výkon zaměstnance, podle dotazovaných respondentů nemá žádný vliv na mzdu. Pouze pokud je zaměstnanec ohodnocen vedoucím tak, že nesplňuje požadavky firmy vedoucí navrhne například vzdělávací kurz nebo jinou možnost odborného růstu hodnoceného zaměstnance. Zaměstnanci vnímají spravedlivé ohodnocení za jejich vynaložený výkon. Hodnocení pracovního výkonu zahrnuje posouzení efektivity práce zaměstnance, dodržování pracovních povinností, předpisů a nařízení. V dotazníkovém šetření byla položena otázka na důvod setrvání ve firmě, respondenti odpověděli, že důvodem setrvání ve firmě je finanční odměna za odvedenou práci a příjemný kolektiv.

7.3. Řízený rozhovor s vybranými vedoucími zaměstnanci vybrané firmy

V poslední řadě byl proveden řízený rozhovor s vedoucími firmy, který obsahoval sedm otevřených otázek zaměřující se na stimulaci zaměstnanců a systém hodnocení ve vybrané firmě. Řízený rozhovor sloužil k ucelení informací o stimulačních prostředcích a systému hodnocení ve vybrané firmě. Hlavním cílem celého šetření bylo podrobně vyzkoumat momentální situaci ve firmě a najít možné prostředky k navržení zlepšení.

1. Jakým způsobem zajišťuje trvalý růst výkonnosti svých zaměstnanců?

Každý zaměstnanec je seznámen se svými pracovními povinnostmi. Jeho výkonnost je průběžně sledována přímým nadřízeným. Ten hodnotí daného zaměstnance a sleduje jeho výkonnost. Má možnost aktivně na něj působit.

2. Jak lze formulovat propojení stimulačních nástrojů a hodnocení zaměstnanců ve vaší firmě?

Hodnocení zaměstnanců ve firmě je rozděleno podle jeho zařazení, a to buď čtvrtletně, nebo jednou ročně v posledním čtvrtletí roku. Hodnocení má přímý vliv na odměňování v následujícím období.

3. Víte, zda mají zaměstnanci představu o všech stimulačních nástrojích?

Zaměstnanci jsou svým přímým nadřízeným při hodnotících pohovorech o těchto

nástrojích informování a odměňování je ve svém důsledku pro zaměstnance zpětnou vazbou jeho pracovního výkonu.

4. *Jak lze popsat u Vás ve firmě propojení odměňování a hodnocení zaměstnanců?*

Nastavený systém hodnocení by se dalo označit jako přímá úměra.

5. *Lze zlepšit aktuálně nastavený systém hodnocení zaměstnanců?*

Nastavený systém hodnocení podléhá každoročně revizi na personálním úseku, aby vyhodnotil jeho objektivní výstupy, případně pro další období zvolil úpravu některých sledovaných parametrů.

6. *Jak často poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným?*

Zpětná vazba je poskytována průběžně při poradách úseku, kde se vyhodnocují provozní ukazatele a chod jednotlivých organizačních složek (odborů, provozů, oddělení). Porady probíhají 2x za kalendářní měsíc.

7. *Jak byste popsal proces hodnocení zaměstnanců?*

Mimo hodnotící pohovor je to práce s aplikací, kde jsou posuzovány výkonnostní, manažerské, osobní schopnosti daného zaměstnance. Ten je na závěr s hodnocením seznámen. U vyššího managementu v případě nesouhlasu s hodnocením se závěr posouvá k arbitrovi procesu – tedy k nadřízenému hodnotitele.

7.4. Návrhy na zlepšení ve firmě

Ve vybrané firmě se nachází nadměrná většina zaměstnanců, kteří zde pracují více než třicet let, jsou převážně spokojeni a nemají důvod odcházet od firmy. V pracovněprávním vztahu je zaměstnána velká skupina zaměstnanců s vyšším věkovým průměrem, přesněji 50 let a více. Doporučení pro firmu je oslovit studenty odborných škol, kde mohou například náborovým příspěvkem nebo zřízením adaptačních míst přilákat do firmy čerstvé absolventy, kteří postupně mohou nahradit stávající zaměstnance na odborných pracovních pozicích.

Motivující stimuly a systém hodnocení firmy je nastaven velice mírně, kdy řadový zaměstnanec má nepatrný výstup z tohoto hodnocení. Návrh na zlepšení pro firmu při výborném hodnocení zaměstnance provázat výstup s hodnocením například navržením mimořádné roční odměny za dlouhodobě podávaný kvalitní pracovní výkon. Řadový zaměstnanec má při hodnocení doporučení od vedoucího na vzdělávací kurzy, které zaměstnanec má dopomoci ke zlepšení pracovnímu výkonu. Další navržené a doporučení od vedoucího zaměstnance (hodnotitele), je navrhnout hodnocenému zaměstnanci jinou pracovní pozici, případně zaměstnance doporučit a zařadit ho do systému personálních rezerv napříč celou firmou. Manažeři ve vyšších stupních řízení firmy mají výstup z hodnocení promítnutý do pobídkové složky mzdy. Systém hodnocení by bylo dobré sjednotit a přidat metodu sebehodnocení, která zefektivní systém hodnocení ve vybrané firmě a má pozitivní dopad na celkový proces systému hodnocení.

8. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřená na téma hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. Hlavním cílem bylo na základě výsledků vlastního šetření ve firmě posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnosti jejich stimulace. Dílčím cílem bylo navrhnout opatření ke zlepšení systému hodnocení a stimulaci zaměstnanců firmy. Vybraná firma zaměstnává zaměstnance, kteří jsou u firmy více než 30 let a věková hranice stávajících zaměstnanců firmy je 50 a více let. Zaměstnanci jsou seznámeni s motivátory a systémem hodnocení ve firmě, a to od přímého vedoucího či z interních zdrojů.

Rešeršní část bakalářské práce byla zaměřena na odborných poznatkách souvisejících se systémem hodnocení a stimulací firmy. Byly dopodrobna rozpracovány stimuly a systém hodnocení ve firmě. Byla podrobně popsána metoda 360°, která byla navržena vybrané firmě jako zlepšení systému hodnocení.

V praktické části bylo posuzováno fungování systému hodnocení ve firmě, využití stimulačních a motivačních prostředků, které dopomáhají zaměstnancům. Ke kvalitnímu pracovnímu výkonu bylo využito dotazníkové šetření, náhodného dotazování pohovorem se zaměstnanci a následný řízený rozhovor s vedoucími zaměstnanci vybrané firmy, pro ucelení dotazníkového šetření stávající situace ve vybrané firmě.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni ve firmě i se svými pracovními pozicemi. Nemají potřebu odcházet z firmy, jelikož hlavním motivátorem setrvání ve firmě je dostatečná finanční odměna, mnoho benefitů a vhodné pracovní prostředí.

Novým trendem současné doby v systému hodnocení je digitalizace, autorizace a umělá inteligence. Tyto trendy usnadňují oddělení HR, a to v administrativní zátěži a šetří náklady na personalisty. Umělá inteligence převzala práci za oddělení HR i v náborech zaměstnanců a to tím, že osoby, které se hlásí do firmy kladou otázky chatbotům. Tyto technologie dopomáhají ve vyhledávání uchazečů. Využívá se takzvaný onboarding, který představuje začlenění nového zaměstnance do kolektivu a získává potřebné dovednosti a znalosti. Další využívaný trend jsou personalizované benefity, který pojednávají o výběru benefitů zaměstnancem.

9. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2009.

ISBN 978-80-247-2890-2

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

ISBN 80-247-1458-2

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

ISBN 80-903516-5-4

BROOKS, I. Firemní kultura. 1.vyd. Praha: Computer Press, a.s.

ISBN 80-7226-763-9

PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN

978-80-247-2796-7

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-

045-6

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada

Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042

BARTÁK, J. Řídit nebo vést. 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. 2010. ISBN 978-80-87197-34-9

Kolektivní smlouva vybraného podniku

10. Přílohy

Odkazovaný seznam příloh