Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Pavel Krob

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavel Krob

Ekonomika a management

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 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, odměňování, metody hodnocení, benefity, osobní rozvoj, výkonnost zaměstnanců, stimuly, kompetence, kritéria hodnocení

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 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "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 15. 3. 2022 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné rady vedení mé bakalářské práce a také bych rád poděkoval podniku Lázně Bělohrad a. s. za poskytnutí dat a informací.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením a stimulací zaměstnanců v podniku. Cílem je zanalyzovat spokojenost, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku a následně navrhnout a doporučit změny, které by firma mohl provést. V první fázi je uskutečněn rozhovor s personální ředitelkou podniku, který je zaměřen na strukturu podniku a v poslední fázi je dotazníkové šetření, které je směřováno na zaměstnance podniku. V závěru je zhodnocení výsledků, návrh a doporučení změn.

Klíčová slova: Hodnocení, odměňování, metody hodnocení, benefity, osobní rozvoj, výkonnost zaměstnanců, stimuly, kompetence, kritéria hodnocení, motivace

Evaluation and stimulation of employees in the company

Abstract

The bachelor thesis deals with the evaluation and stimulation of employees in the company. The aim is to analyze the satisfaction, evaluation and remuneration of employees in the selected company and then to propose and recommend changes that the company could make. In the first phase, an interview is conducted with the company's human resources director, which is focused on the company's structure, and in the last phase, there is a questionnaire survey, which is aimed at the company's employees. In the end, there is an evaluation of the results, proposal and recommendation of changes.

Keywords: Evaluation, remuneration, evaluation methods, benefits, personal development, employee performance, incentives, competencies, evaluation criteria, motivation

Obsah

1 Úvod **10**

2 Teoretická východiska **11**

2.1 Motivace a stimulace 11

2.1.1 Motivace 11

2.1.1.1 Motivační techniky 12

2.1.2 Stimulace 12

2.1.2.1 Stimulační prostředky 12

2.2 Personalistika 13

2.2.1 Cíl personalistiky 13

2.2.2 Personální činnosti 14

2.2.3 Zaměstnanci v personalistice 14

2.3 Hodnocení zaměstnanců 14

2.3.1 Proces hodnocení 15

2.3.2 Metody hodnocení 16

2.3.3 Formy hodnocení 16

2.3.4 Chybné hodnocení pracovníků 17

2.4 Odměňování zaměstnanců 18

2.4.1 Formy odměňování 18

2.5 Mzdový systém 18

2.5.1 Mzda 19

2.5.1.1 Složky mzdy 19

2.5.2 Mzdové formy 20

2.5.2.1 Časová mzda 20

2.5.2.2 Úkolová mzda 20

2.5.2.3 Provize 21

2.5.2.4 Prémie 21

2.5.2.5 Osobní ohodnocení 21

2.5.2.6 Podíl na výsledcích hospodaření 21

2.5.3 Plat 21

2.5.4 Zaměstnanecké benefity 21

2.6 Péče o zaměstnance 22

2.6.1 Pracovní doba 23

2.6.2 Pracovní prostředí 23

3 Cíl práce a metodika **25**

3.1 Cíl práce 25

3.2 Metodika ... 25

4 Vlastní práce ... 26

4.1 Představení vybrané společnosti, Lázně Bělohrad a. s. ... 26

4.1.1 Historie ... 26

4.1.2 Rehabilitační ústav ... 27

4.1.3 Dětské lázně ... 27

4.1.4 Struktura vedení ... 28

4.1.5 Struktura personalistiky ... 29

4.1.6 Vývoj zaměstnanců ve společnosti ... 29

4.2 Motivace ve vybrané společnosti ... 30

4.2.1 Benefity ... 30

4.2.1.1 Sociální povahy ... 30

4.2.1.2 Související s prací ... 30

4.2.1.3 Spojené s postavením v organizaci ... 31

4.2.2 Mzdový systém ve společnosti ... 31

4.2.2.1 Pohyblivé složky mzdy ... 32

4.2.2.2 Mzdové zvýhodnění a příplatky ... 32

4.2.3 Školení zaměstnanců ... 32

4.2.4 Proces výběrového řízení v akciové společnosti ... 33

4.2.5 Proces přijetí vhodného uchazeče do pracovního poměru ... 33

4.2.6 Zaškolení nových zaměstnanců do pracovního poměru ... 34

4.2.7 Péče o zaměstnance ... 34

5 Výsledky a diskuse ... 36

5.1 Strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou ... 36

5.2 Dotazníkové šetření ... 37

5.3 Zhodnocení výsledků ... 46

Závěr ... 48

7 Seznam použitých zdrojů ... 49

Seznam obrázků ... 51

7.1 Seznam obrázků ... 51

Seznam grafů ... 51

7.2 Seznam grafů ... 51

Přílohy ... 52

1 Úvod

V současné době, kdy je na trhu práce velká konkurence se snaží každá firma udržet a růst. To se jí nepovede, pokud nemá jeden ze základních prostředků a tím jsou kvalitní zaměstnanci. Firmy mají snahu investovat do nových technologií, reklam a v současné době zejména do kvalitních zaměstnanců. Právě na těchto lidech závisí správný chod každého podniku a tím i jeho rozvoj. Pokud firmy nemají kvalifikované pracovníky velmi těžko by v konkurenčním boji obstály a dále rozvíjely své portfolio. Kvalifikovaní zaměstnanci mají znalosti a dovednosti, které posouvají firmu stále dopředu.

Každý podnik má svoje personální oddělení, které by mělo správně a jasně stanovit podmínky pro vzdělávání a profesní růst svých zaměstnanců. Velmi důležité je ze strany zaměstnavatele nastavit správný motivační systém, který vede ke zvýšení pracovních výkonů. Motivovaní zaměstnanci jsou v práci spokojeni a následně odvádějí dobré pracovní výsledky.

Každý vedoucí zaměstnanec by měl své pracovníky blíže poznat tak, aby mohl na ně správně zvolit motivační prostředky, které mohou být ve formě hmotné odměny, ale i ústní pochvaly. Dobře zvolená motivace a stimulace jsou základní pilířem pro velmi dobré výsledky firmy. Každý podnik se snaží získat loajální a výkonné pracovníky, o které se musí po celou dobu jejich pracovního poměru starat.

V teoretické části se práce zaměřuje na rozbor motivace, motivační techniky, stimulaci, hodnocení, odměňování a mzdový systém zaměstnanců. V praktické části se charakterizuje vybraný podniku a hodnotí systém různých motivační benefitů.

2 Teoretická východiska

2.1 Motivace a stimulace

2.1.1 Motivace

Pojem motivace spočívá navodění potřeb, které člověk potřebuje, aby vykonával a podával co nejlepší pracovní výsledky. *„Termín motivace je odvozen z latinského moveo, movi, motum, což znamená hýbati, pohybovati. Můžeme tedy říci, že motivace vyjadřuje hybné síly chování“.* (PROCHÁZKA, a další, 2011)

Můžeme tedy říci, že motivování je uvádění lidí do pohybu tak, aby odvedli své nejlepší výkony. (ARMSTRONG, 2007)

Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro osobu a zaměstnance zajímavé, které jsou inspirativní a povzbuzují člověka se podílet na zadaných úkolech co nejlépe. (EVANGELU, 2009)

Motivace není žádnou lidskou vlastností, ona se v každém člověku vyvíjí, proto náš život není tak fádní. Motivaci také silně ovlivňují současné poměry a situace člověka. (NIERMEYER, a další, 2005)

„Motivace funguje, protože odráží něco z lidské povahy, a porozumění různým teoriím, které se k ní vztahují, je užitečnou pomůckou v používání motivačních technik. Toto je oblast založená převážně na výzkumu“. (FORSTYH, 2009)

Každý správný manažer, nebo personalista by měl své zaměstnance znát osobně tak, aby dokázal najít správnou motivaci u svých zaměstnanců v pracovním procesu. Pokud manažer nebude svoje lidi dostatečně motivovat, může dojít v pracovním procesu ke značnému snížení produktivity práce. (HALÍK, 2008)

Manažer má podporovat své podřízené při dalším rozvíjení jejich vzdělávání, kompetencí, hledat vhodné prostředky k dosažení společných cílů, dát na vědomí, že dobře odvedená práce bude náležitě odměněna. (NIERMEYER, a další, 2005)

Motivační postupy: (TURECKIOVÁ, 2004)

- Manažer si stanoví motivační profil a různé motivační programy
- Propojuje motivaci zaměstnanců s jejich potřebami a možnostmi celé firmy
- Stanoví si systém hodnocení práce, odměňování zaměstnance a umožní zaměstnanci vzdělávání, kterého může posunout k profitu
- Manažer nesmí zapomenout ani na motivaci sebe sama

Pokud je motivace vedena správně a pracovník je za své pracovní výsledky řádně odměněn, snaží se dále práci vykonávat dobře. Toto je proces, na kterém firma staví svůj úspěch.

2.1.1.1 Motivační techniky

Motivovaný kolektiv je vždy kolektiv výkonný. Každý zaměstnanec má různé potřeby k tomu, aby odevzdával dobré výkony. K motivačním technikám patří: (MISKELL, a další, 1996)

- Odměny
- Dobré pracovní podmínky
- Zajímavá práce
- Bezpečnost pracoviště
- Dobrý kolektiv
- Spravedlivého nadřízeného
- Dobrý plat

2.1.2 Stimulace

Stimulace a motivace se dají brát jako slova stejného, nebo podobného významu (synonymum). Podle Kociánové má stimulace žádoucí účinek pouze tehdy, když je spojena s motivací dané osoby. V pracovním poměru je stimulace používána k ovlivňování pracovní ochoty lidí. (KOCIANOVÁ, 2010)

Pauknerová tvrdí, že je stimulace vnější působení na prožívání a jednání člověka, je to cílevědomé ovlivňování jeho motivace. (PAUKNEROVÁ, 2012)

2.1.2.1 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky je nutné propojit s konkrétním člověkem a oblastní, kterou chceme ovlivnit v jeho pracovním procesu. (BEDRNOVÁ, a další, 2007)

Oblasti stimulace: (BEDRNOVÁ, a další, 2007)

- Stimulace k odpovědnosti – odpovědnost v pracovním procesu znamená přijetí vztahu a souvislostí, které jsou spojeny s aktivitou v práci. Člověk vnímá odpovědnost jako závazek, nebo povinnost a je připraven nést důsledky vlastního

jednání. Odpovědnost je vlastnost člověka, který si uvědomuje svoje možnosti a může aktivně ovlivňovat okolí.

- Stimulace k tvořivosti – má velký význam ve všech úrovních pracovního procesu. Všichni zaměstnanci by se měli vést k tvořivosti, ale musí si být vědomi, že veškeré nápady a impulzy nemusí být vždy kladně přijaty. Stimulace má však i svá negativa, protože pracovníci se většinou bojí a stydí své nápady veřejně prezentovat z důvodu zesměšnění.
- Stimulace k pracovnímu výkonu – v první fázi se sám zaměstnanec vyburcuje k dobrému pracovnímu výkonu, cítí tuto povinnost odvádět kvalitní práci. Jeho vedoucí pracovník by měl správně každého pracovníka stimulovat a motivovat ke kvalitně odvedené práci po celou dobu jeho zaměstnání.
- Stimulace k seberozvoji – člověk se celý život musí vzdělávat. Vzdělávání a učení nekončí opuštěním školy, ale je to celoživotní potřeba. Každý člověk v určitém vývoji chápe a přijímá různé informace a činnosti jinak.

2.2 Personalistika

Personalistika představuje oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Personální práce je velice často nazývána také jako řízení lidských zdrojů (Human resources Managament – HRM). Cílem personalistiky je zajistit podniku dostatek schopných a motivovaných lidí a pomocí nich se dopracovat k očekávaným výkonům a splnit veškeré cíle podniku. Personální činnosti nejvíce vykonávají manažeři, kteří mají ve svém útvaru své personalisty, kteří pomáhají s poskytováním personálních služeb. (KOCIANOVÁ, 2010)

2.2.1 Cíl personalistiky

Cíle personalistiky je zajistit podniku dostatek schopných a motivových pracovníků a pomocí nich dosáhnout cílů společnosti. Každým cílem podniku je dosáhnout spokojených, trvalých a vracejících se zákazníků a tím dosahovat požadovaných cílů společnosti. Pro úspěchy těchto cílů je důležité využívat a rozvíjet lidské zdroje, které jsou pro podnik to nejcennější. Schopní a motivovaní pracovníci umožňují podniku dosahovat požadovaných cílů. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.2.2 Personální činnosti

Personální činnosti poskytují podniku veškeré podklady, informace, získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu zaměstnavatelem. (ŠIKÝŘ, 2016)

Personální činnosti zahrnují tyto činnosti: (ŠIKÝŘ, 2016)

- Péči o zaměstnance
- Vzdělávání zaměstnanců
- Plánování lidských zdrojů
- Obsazování volných pracovních míst
- Využívání personálního informačního systému
- Vytváření a analýzu pracovních míst
- Odměňování zaměstnanců
- Řízení pracovního výkonu
- Hodnocení zaměstnanců

2.2.3 Zaměstnanci v personalistice

a) Vedoucí pracovníci

Manažeři personalistiky mají svůj tým personalistů, které řídí a vedou k vykonávání jejich sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

b) Personalisté

Prací personalisty/ky jsou nezbytné administrativní činnosti, které vyplívají z pracovněprávních předpisů a souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Podle velikosti podniku se určuje také počet personalistů. Práce personalistů je vyžadováni už při 100 zaměstnanců. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

2.3 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců.“ (KOCIANOVÁ, 2010)

Obecně tedy platí, že každý pracovník by měl být za svoji práci řádně ohodnocen.

Hodnocení pracovníků je proces, který pomáhá vedoucímu pracovníkovi ohodnotit vykonanou práci podřízených.

(KOUBEK, 2015) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je jeden z hlavních bodů personální činnosti a zaobírá se:

- Jakým způsobem se zaměstnanec chová na pracovišti, jakým způsobem splňuje požadavky firmy, jaké má kolegiální vztahy.
- Personalista s vedoucím pracovníkem by měli neprodleně s pracovníkem řešit zjištěné nedostatky v pracovním poměru.
- Společně vyhledat cestu ke zlepšení pracovního nasazení s navrhnutím opatření, které vedou k eliminaci nedostatků.

Pohovor s pracovníky je jejich zpětnou vazbou ke vztahu firmě. Jednotlivé systémy hodnocení pracovníka je nejlepším motivačním nástrojem. Ve firmách, kde není systém řízení práce je hodnocení pracovníků řešeno jinou možností. (KOCIANOVÁ, 2010)

Základním účelem hodnocení pracovníků je získání informací o pracovních výkonech, chování pracovníků a poskytnutí zpětné vazby k jejich pracovnímu působení. (KOCIANOVÁ, 2010)

2.3.1 Proces hodnocení

Proces hodnocení se dá rozdělit na části: (KOUBEK, 2015)

- Přípravné období – je to období, ve kterém se vedoucí pracovník připravuje na kontrolu výkonu práce svých zaměstnanců, stanovuje si hierarchii kritérií hodnocení metody, jakými bude pracovníka hodnotit, seznámí podřízené pracovníky s jejich kontrolou a hodnocením.
- Druhé období si shromažďuje informace a podklady, na základě kterých bude dělat pohovor s pracovníkem o kvalitě jejich práce, zde se mohou prolínat různé metody zkoumání jednou z nich je pozorování pracovníků při jejich práci, nebo kontrola správnosti prováděné práce.
- Posledním obdobím je období vyhodnocení získaných informací a podkladů. Se zaměstnancem, který byl hodnocen by se měl vést pohovor, ve kterém by se měly rozebrat jednotlivé fáze pracovního výkonu. Společně by měl být nalezen návod ke zlepšení výkonu práce, pokud zaměstnanec v nějaké fázi chybuje.

2.3.2 Metody hodnocení

V mnoha manažerských knihách je popsáno mnoho metod vedoucích k hodnocení pracovníků. Nelze je všechny uvést proto jsou zde popsány jen ty nejdůležitější. Při hodnocení cílů je možné se řídit podle metody SMART. Tato metoda podle (KOUBEK, 2015) specifikuje jednotlivá písmena:

- S (specific, stretching) – konkrétní a náročné neboli jasné a srozumitelné
- M (measurable) – měřitelné (množství, kvalita, čas a peníze)
- A (achievable) – dosažitelné
- R (relevant) – relevantní, odpovídající cílům organizace
- T (time-framed) – časově určené, kdy mají být dosaženy

Další známou metodou je hodnocení podle norem. Tato metoda se využívá hlavně v provozech s výrobou. Závody si stanoví výrobní normy, které musí každý zaměstnanec plnit. Pokud se tak nestane zaměstnanec nemusí být plně za svoji práci ohodnocen. (HRONÍK, 2006)

Hodnocení pomocí číselných bodů. Vedoucí pracovník si stanoví například číselnou stupnici, kdy každé číslo znamená určitou fázi práce zaměstnanců. V některých firmách je používáno slovní hodnocení. Slovní hodnocení se například hodně využívá ve školství. (KOUBEK, 2015)

2.3.3 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců rozdělujeme na: (KOUBEK, 2015)

a) Formální

Formální hodnocení se provádí v pravidelných intervalech a posuzuje výkony zaměstnanců v průběhu určitého období, kdy vedoucí pracovník informuje a projednává jeho pracovní výkony. Pohovor mezi manažerem a pracovníkem probíhá nejčastěji formou rozhovoru.

b) Neformální

Neformální hodnocení se provádí v pravidelných intervalech a posuzuje výkony zaměstnanců v průběhu určitého období, kdy vedoucí pracovník informuje a projednává jeho pracovní výkony. Úkolem je brzké rozpoznání výkonu, který zaměstnanec odvedl od

výkonu, který byl požadován zaměstnavatelem. Manažer navrhuje vhodné způsoby nápravy a vede zaměstnance ke zlepšení výsledků a chování.

2.3.4 Chybné hodnocení pracovníků

V hodnocení pracovníků je možné se dopustit různých chyb. Hodnocení pracovníků je vystaveno nebezpečí subjektivismu, špatným výběrem kritérií a metod hodnocení. To poté vede k demotivaci pracovníků. (KOUBEK, 2015)

Chybné hodnocení popisují (KLEIBL, a další, 2011) takto:

- Nejčastější chybou jsou špatné kritéria a špatná metodika.
- Velkou chybou je nedodržení cílů a zásad hodnocení.

Podle Wagnerové jsou nejčastější chyby: (WAGNEROVÁ, 2008)

- Chyby v metodice – neadekvátní a zkreslené informace, nálada hodnotitele.
- Nesprávné měřítko.
- Předčasné a unáhlené závěry – například podle oblíbenosti, podle toho, zda je hodnocen muž nebo žena.
- Efekt oblíbenosti – velká oblíbenost či neoblíbenost pracovníka.
- Kumulativní chyba – jeden dobrý výkon se zaškatulkuje do stále dobrých výkonů.
- Egocentrická chyba – vedoucí pracovník posuzuje všechny zaměstnance podle sebe sama.
- Sympatie/antipatie – vyjadřuje osobní vztah k pracovníkovi (toto se stává v momentě, kdy kolegiální vztah přeroste v kamarádský).

Eliminace chyb v hodnocení spočívá v pečlivé přípravě a kvalitě celého hodnotícího procesu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. (WAGNEROVÁ, 2008)

Hodnocení pracovníků musí odpovídat platným zákonům a lidským právům. Musí vyloučit jakékoliv prvky diskriminace. (KOUBEK, 2015)

2.4 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování pracovníků je nejdůležitější motivační strategie. Jeho úkolem je udržet firmu na špičkové úrovni, a to se povede pouze s kvalitními zaměstnanci, kteří se musí motivovat k co nejlepšímu výkonu práce. (URBAN, 2017)

„Odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování /procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizace zainteresovaných.“ (ARMSTRONG, 2009)

Odměňování známe v podobě mzdy, platu, odměny nebo v podobě peněžních a nepeněžních benefitů. Tyto odměny se odrážejí v množství a kvalitě budoucí práce. (KOCIANOVÁ, 2010)

Úkolem manažerů je připravit systém, který bude spravedlivě odměňovat pracovníky za vykonanou práci a zároveň bude mít motivační a stimulační charakter. (VODÁČEK, a další, 2013)

2.4.1 Formy odměňování

a) Peněžní forma odměňování

Tato forma zahrnuje plat nebo mzdu a všechny její složky včetně nárokových i nenárokových příplatků. Do peněžní formy zahrnujeme i peněžní benefity, které jsou ve formě různých příspěvků. Nejčastějšími příspěvky jsou příspěvky na stravování, volnočasové aktivity, vzdělávání, bydlení a dopravu. (HRONÍK, 2006)

b) Nepeněžní forma odměňování

Sem jsou zařazeny odměny, které nejsou vypláceny penězi, ale dají se penězi vyjádřit. Například využívání služebních bytů, vozů, mobilních telefonů a ICT. Ale patří sem benefity, které nemají hmotnou hodnotu jako je veřejná pochvala a uznání. (HRONÍK, 2006)

2.5 Mzdový systém

Mzdový systém obsahuje postupy, zásady a formy odměňování mzdou. Každý zaměstnavatel využívá mzdový systém a odměňuje své zaměstnance pomocí mzdy, nebo platu. Zaměstnavatel může využít svůj vlastní mzdový systém, ale musí se řídit a

respektovat zásady odměňování za vykonanou práci, které stanovuje zákoník práce. V rámci odměňování zaměstnanců známe mzdu, plat nebo odměna z dohod. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.5.1 Mzda

Mzda je peněžitá odměna, kterou poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům za vykonanou práci ve firmě. Nikdy nesmí být mzda nižší, než je minimální mzda, kterou stanovuje vláda. Zaměstnavatelé vyplácejí mzdu zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru, a to podle následujících diferenciálních kritérií mezd: (ŠIKÝŘ, 2016)

- Složitosti
- Odpovědnosti práce
- Namáhavosti práce
- Obtížnosti pracovních podmínek
- Dosahovaného pracovního výkonu

Nejčastěji bývá mzda sjednaná ve smlouvě, nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem, ale také se může určit mzdovým výměrem před začátkem výkonu práce. Mzda je vyplácena po vykonané práci v následujícím měsíci. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.5.1.1 Složky mzdy

Mzdy zaměstnanců se vždy skládají z několika složek, které se určují podle specifických mzdových forem. Mzdy tvoří: (ŠIKÝŘ, 2016)

a) Základní (zaručená) složka mzdy

Určuje se z časové mzdy, nebo mzdového tarifu (Kč za hodinu nebo Kč za měsíc)

b) Příplatky

Nejvíce se setkáme s příplatky ze zákona (víkendy, svátky, ztížené pracovní podmínky, rizikovost pracovního prostředí). Příplatky se počítají z průměrného výdělku.

c) Doplňkové složky mzdy (pohyblivá složka mzdy)

Jsou použity pro nadstandardní pracovní výkony. Do této složky mzdy spadá například osobní ohodnocení, provize a prémie.

2.5.2 Mzdové formy

Zaměstnavatelé využívají vlastní mzdové formy podle zaměření na podnikání, ale musí dodržovat veškeré zásady odměňování za práci, které stanovuje zákoník práce.

Mezi mzdové formy se řadí: (KOUBEK, 2015)

- Úkolová mzda
- Časová mzda
- Osobní ohodnocení
- Prémie
- Provize
- Podíl na výsledcích hospodaření

2.5.2.1 Časová mzda

Časová mzda se využívá zejména především v hlavních, pomocných nebo řídících procesech. Zaměstnavatelé ji nejvíce uplatňují v případě, kdy zaměstnanci nemohou ovlivnit množství odvedené práce. Zaměstnanci mají jistotu výdělku, ale naopak nemají dostatečnou stimulaci k vykonávání práce a dosahování vyššího výkonu. (KOUBEK, 2015)

Uplatňujeme hodinou nebo měsíční mzdu za vykonanou práci: (KOCIANOVÁ, 2010)

a) Hodinová mzda

Zaměstnanec, který je hodnocen hodinovou mzdou dostává zaplaceno za skutečně odpracované hodiny v měsíci.

b) Měsíční mzda

Zaměstnanec, který je hodnocen měsíční mzdou dostává zaplaceno za celý odpracovaný měsíc podle své pracovní doby.

2.5.2.2 Úkolová mzda

Úkolovou mzdu zaměstnavatelé využívají ve výrobních podnicích. Mzda se odvíjí podle výkonu zaměstnance a je vyjádřena plněním norem výkonu. Také je použita norma času, která udává spotřebu času na jednotku výrobku, popřípadě norma množství, která vyjadřuje množství výrobků za jednotku času. (ŠIKÝŘ, 2016)

Oproti časové mzdě může každý zaměstnanec své výkony ovlivnit, tudíž úkolová mzda je prostředek ke stimulaci lepšího výkonu, ale také hrozba pro zaměstnance, kteří mají nadměrné fyzické vypětí. (KOUBEK, 2015)

2.5.2.3 Provize

Provize je brána jako doplňková mzdová forma, která se nejvíce využívá v obchodě, kde zaměstnanci dostávají ke mzdě určité procento z tržeb, nebo zisku. Mohou také mít procento z jednoho výrobku. Provize stimuluje zaměstnance k vyššímu výkonu v práci. Provize je přidána k zaručené, pevné mzdě a je to pohyblivá složka mzdy. (KOUBEK, 2015)

2.5.2.4 Prémie

Prémie je stejně jako provize doplňková mzdová forma, využívá se u úkolové a časové mzdy. Zaměstnancům jsou prémie vypláceny jednorázově (věrnost, přítomnost), nebo také mohou být vypláceny pravidelně (produktivita, kvalita, výkon). (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

2.5.2.5 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je také doplňková mzdová forma a stanovuje jí manažer podle osobního přístupu a přístupu ke své práci. Osobní ohodnocení stimuluje zaměstnance k výkonu, který zaměstnavatel požaduje. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.5.2.6 Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou mohou zaměstnanci dostávat od zaměstnavatele z výsledku hospodaření společnosti. (KOUBEK, 2015)

2.5.3 Plat

Plat, jako peněžitou odměnu vyplácejí zaměstnancům zaměstnavatelé ve veřejné sféře (zaměstnavatelem je stát). Plat je poskytován ve veřejných službách a je financován z veřejných zdrojů. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.5.4 Zaměstnanecké benefity

Do zaměstnaneckých benefitů zahrnujeme produkty nebo služby, které zaměstnavatel dá navíc ke mzdám nebo platům za vykonanou práci ve společnosti svým zaměstnancům. Benefity jsou jedny s největších motivací, aby pracovník vykonával svojí práci, ale také při rozhodování, zda do podniku nastoupit. (KISLINGEROVÁ, 2005)

Zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatelé poskytují, tak zvýhodňují zaměstnance a mohou si i zlepšit svou vlastní pověst. Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům několik benefitů, které se rozdělují na tyto části: (KOUBEK, 2015)

a) Sociální povahy

Do této kategorie zahrnujeme pojištění, půjčky, dovolenou, sport, kulturu a rekreace.

b) Související s prací

Tato kategorie zahrnuje příspěvky na stravování, dopravu do zaměstnání, příspěvky na ubytování, příspěvky na rozvoj a vzdělávání.

c) Spojené s postavením v organizaci

Sem zahrnujeme služební automobil (může být i pro soukromé účely), příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook a podnikový byt.

2.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance znamená vytváření příznivých podmínek zaměstnavatele na pracovišti, aby zaměstnanci nebyli ovlivňováni v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a mohli dosahovat nejlepších výkonů. Do příznivých podmínek můžeme zahrnout pracovní dobu, čisté pracovní prostředí, čisté ovzduší, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní vztahy. Péče o zaměstnance je zákonem povinné a ekonomikou nutností. Pozitivní pracovní podmínky ovlivňují spokojenost, motivaci, zdraví, ale především požadovaný výkon. (ŠIKÝŘ, 2016)

Péči o zaměstnance rozdělujeme na: (ŠIKÝŘ, 2016)

a) Povinnou péči

Povinná péče vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních a pracovních smluv (pracovní doba, pracovní prostředí, stravování, bezpečnost)

b) Dobrovolnou péči

Dobrovolnou péči si určuje sám zaměstnavatel (zaměstnanecké benefity, služby na pracovišti)

Zákoník práce zahrnuje tyto péče o zaměstnance jako povinné: (TOMŠEJ, 2022)

a) Pracovní podmínky zaměstnanců

Vytváření bezpečných podmínek pro bezpečně vykonávanou práci

b) Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaučit nové zaměstnance, popřípadě jim umožnit zvýšit kvalifikaci.

c) Stravování zaměstnanců

Poskytnout vymezený čas ke stravování během přestávek v práci.

d) Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců

Zabezpečit zvýšenou ochranou zaměstnance před škodlivými látkami.

2.6.1 Pracovní doba

Pracovní doba a doba odpočinku vychází ze zákoníku práce a platí na práci vykonávanou v pracovním poměru, ale nevztahuje se na dohody o provedení práce a činnosti, nestanoví-li zákoník práce jinak. Pracovní doba je doba, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat svou stanovenou práci podle pokynů zaměstnavatele. Doba odpočinku je doba, kdy má zaměstnanec přestávky na stravování. (ŠIKÝŘ, 2016)

Délku pracovní doby stanovuje zákoník práce v hodinách za týden, týden představuje sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů. Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělit zaměstnanci jeho týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu. Zaměstnanec je povinen podle pracovní smlouvy vykonávat a dodržovat týdenní pracovní dobu. Délka týdenní pracovní doby je 40 hodin týdně u jednosměnného provozu. U dvousměnného provozu je pracovní doba 38,75 hodin týdně a u zaměstnanců, kteří vykonávají práci v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin je pracovní doba 37,5 hodin týdně. Do týdenní pracovní doby se nezapočítává přestávka na jídlo a oddech, proto pracovní dobu nazýváme čistou pracovní dobou. Zaměstnavatel může zaměstnanci zkrátit pracovní dobu. (ŠIKÝŘ, 2016)

2.6.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí ve společnosti je tvořena fyzikální, chemickým, biologickým, sociálním a kulturními činiteli, které nějakým způsobem působí na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky, ale i chování všech zaměstnanců v podniku, aby dosáhli toho nejvyššího pracovního výkonu. (ŠIKÝŘ, 2016)

Péče o pracovní prostředí v podniku je povinností, ale také nutností zaměstnavatele. Zaměstnavatelé se snaží vždy vytvářet bezpečné, příjemné, a hlavně zdraví neohrožující pracovní prostředí. Zaměstnavatelé musí dodržovat právní předpisy, zejména tyto: (ŠIKÝŘ, 2016)

a) Osvětlení pracoviště

b) Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště

c) Mikroklimatické podmínky na pracovišti
d) Hluk na pracovišti

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

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

3.2 Metodika

Bakalářskou práci obsahují dvě části, část teoretická a část praktická. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé pojmy a termíny, které jsou studovány odbornou literaturou a jsou připravované pro praktickou část bakalářské práce. Všechny termíny a pojmy byly citovány z odborné literatury a zdrojů, které jsou citovány v závěru bakalářské práce.

Praktická část se zabývá studiem společnosti, která je představena ve stati představení společnosti. Ke spolupráci na této bakalářské práci bylo osloveno personální oddělení akciové společnosti Lázně Bělohrad. Ředitelce personálního oddělení bylo položen několik otázek, které byly přímo zaměřeny na problematiku personální práce. Personální oddělení bylo nápomocné v poskytnutí dat a údajů v systému hodnocení a odměňování svých zaměstnanců, k možnostem všech jim dostupných motivačních prostředků a všechna data byla poskytnuta obecně bez jakýchkoliv jmen.

V závěrečné části práce jsou shrnuty veškeré výsledky autorovy analýzy a doplněny vlastním hodnocením. Současně bylo doporučeno několik bodů, které by se mohly ze strany personálního oddělení odstranit.

4 Vlastní práce

Akciovou společnost Lázně Bělohrad jsem si vybral záměrně, protože se mě její problematika dotkla osobně v momentě, když mé babičce byly tyto Lázně doporučeny jako rekonvalescence po operaci kyčle. Na vlastní kůži jsem poznal velmi těžkou a trpělivou práci rehabilitačních sester, pomocníků a lékařů, kteří se 24 hodin denně starají o velmi těžce pohybující se pacienty.

Veškeré informace, rozhovory a materiály byly poskytnuty personální ředitelkou.

4.1 Představení vybrané společnosti, Lázně Bělohrad a. s.

Společnost, kterou jsem si vybral se nazývá Lázně Bělohrad a je akciovou společností. Ve firmě jsem se také setkal se zkratkou LB a. s., která je hodně využívaná. Lázně Bělohrad sídlí v Lázních Bělohrad nedaleko Jičína v Královehradeckém kraji.

Portfoliem Lázní Bělohrad je poskytovat lázeňské služby klientům z České republiky, ale i jiných států.

Lázně poskytují tyto služby:

- Zaměřují se na léčbu potíží pohybového aparátu
- Gynekologických onemocnění
- Neurologických onemocnění
- Kožních onemocnění
- Redukce nadváhy

Cílem lázní je zajistit všem klientům vysoký standard poskytovaných služeb a osobní přístup s důrazem na individuální potřeby každého klienta. Vedle profesionální lázeňské a léčebné péče tu najdeme také příjemné prostředí obklopené zelení s mnoha turistickými a přírodními zajímavosti.

4.1.1 Historie

Lázně Bělohrad mají již více než stoletou tradici. V roce 1872 koupil Bělohradské panství pražský průmyslník Dormitzer od hraběte Aichelburga a na levém břehu Javorky nechal postavit dřevěnou boudu se třemi koupelnami.

Až do roku 1992 byly lázně součástí lázní Poděbrady. V roce 1992 byla založena akciová společnost, která se vrátila k původnímu názvu Anenské slatinné lázně.

V roce 1995 byl uveden do provozu nově postavený lázeňský hotel Anna Marie. V roce 1998 byla provedena zrcadlová dostavba hotelu Grand.

V následujících letech společnost zrekonstruovala v původním stylu vilu Karluška, kompletně zmodernizovala lázeňský hotel Janeček a zrekonstruovala vilu Stefanie. V roce 2003 přistavěli nový rehabilitační bazén a na konci roku 2005 se zmodernizoval celý balneoprovoz. V roce 2008 došlo k propojení jednotlivých hotelů zastřešenými spojovacími lávkami.

V roce 2009 lázně dokončili největší projekt, který se nazývá Spa resort Tree of Life a slouží českým i zahraničním hostům. A v roce 2014 bylo v rámci hotelu Grand otevřeno registrované zařízení sociálních služeb, Domov Vitalita

4.1.2 Rehabilitační ústav

Rehabilitační ústav je součástí společnosti Lázně Bělohrad a.s. a v nově zrekonstruovaných prostorách nabízí své služby od května 2020.

Rehabilitační pobyty jsou určeny klientům s nemocemi pohybového aparátu, po úrazech a operacích pohybového a nervového systému s cílem pozitivně ovlivnit celkový stav klienta a umožnit mu návrat do domácího prostředí a k běžnému způsobu života.

Formy rehabilitace:

- Pohybová terapie – individuální fyzioterapie a skupinová rehabilitační cvičení
- Fyzikální terapie – využívá účinky různých druhů fyzikálních procesů
- Vodoléčba – založená na vlastnostech vody jako média pro pohyb, termoterapii, hydromasáže
- Ergoterapie – nácvik soběstačnosti a sebeobsluhy
- Logopedie – pomáhá řešit poruchy řeči a polykání
- Psychoterapie – podpůrná metoda pro stabilizaci psychického stavu

4.1.3 Dětské lázně

V Lázních Bělohrad se léčí také děti s těmito problémy:

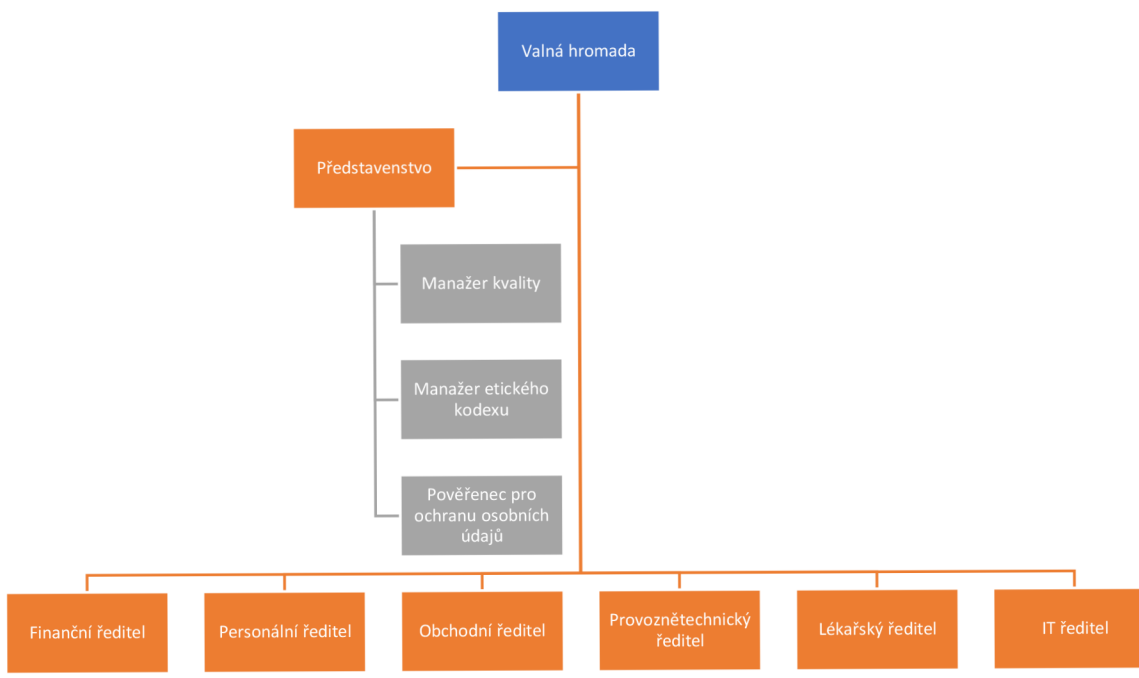
- Pohybového aparátu
- Gynekologickými potížemi
- Kožními potížemi
- Nervovými potížemi
- Onkologickými potížemi

Lázně poskytují péči dětem ve věku od 6 do 18 let, s doprovodem rodičů i děti od 3 let. Pro vybrané léčebné procedury využívají účinky přírodní slatiny, která se těží nedaleko lázní. V dětské léčebně je k dispozici 56 míst k ubytování v příjemném prostředí.

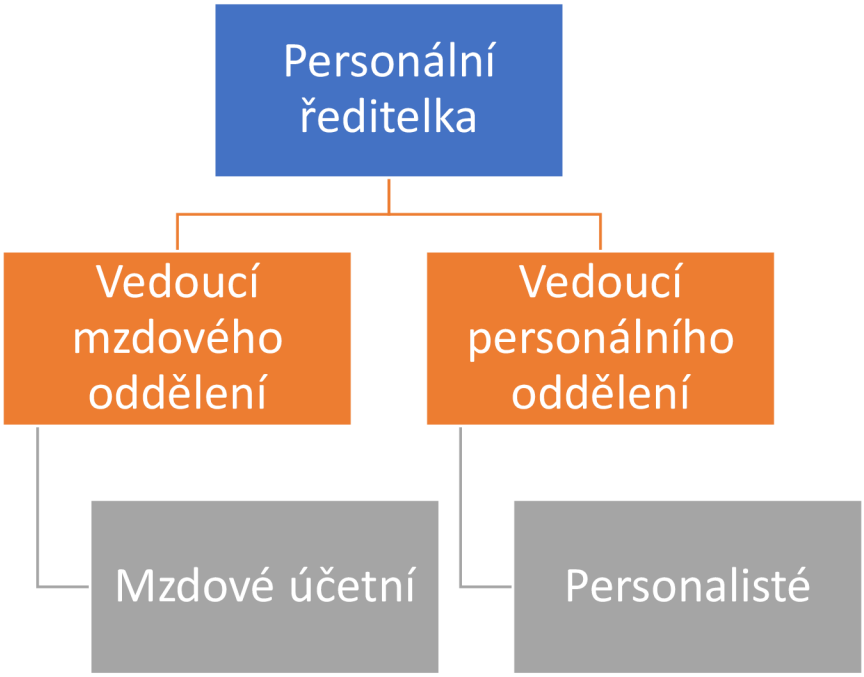
Dětské lázně nabízejí zájemcům tyto procedury:

- Diagnostika
- Kinezioterapie
- Cvičení na přístrojích
- Koupele
- Magnetoterapie
- Termoterapie
- Masáže
- Elektroterapie
- Fototerapie
- Aplikace CO2

4.1.4 Struktura vedení

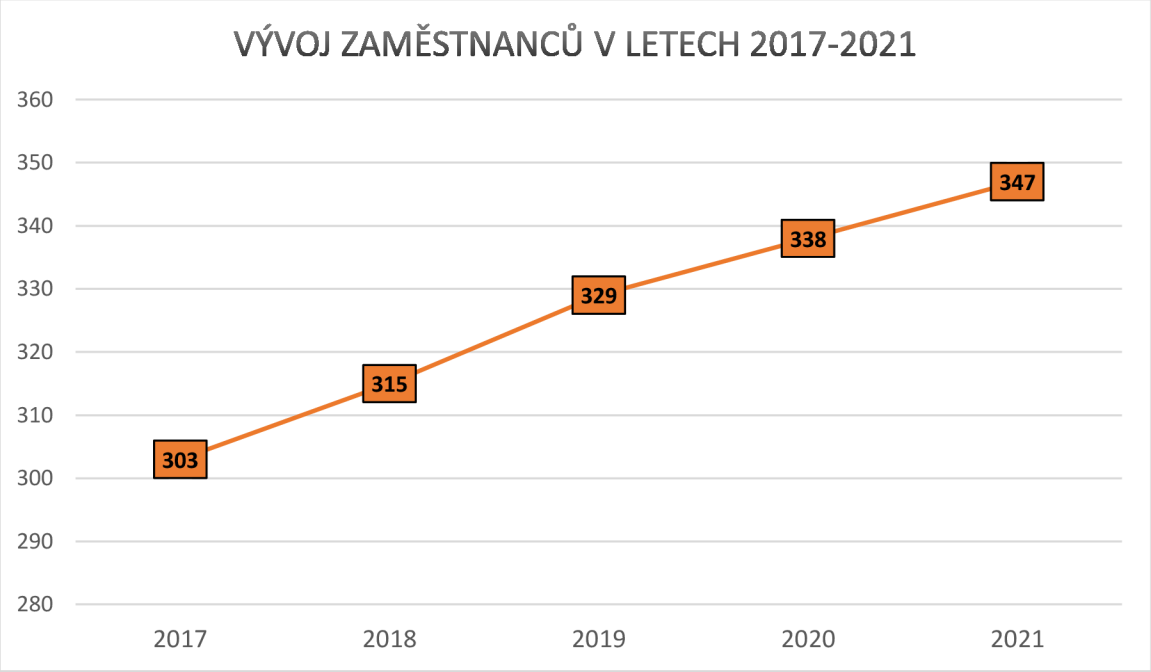


4.1.5 Struktura personalistiky



4.1.6 Vývoj zaměstnanců ve společnosti

Graf vývoj zaměstnanců 1



Podle grafu můžeme vypozorovat, že Lázně Bělohrad od roku 2017 stále přibírá zaměstnance do svých řad. V roce 2020, kdy byla koronavirová epidemie můžeme vidět, že se také nabírali zaměstnanci. Je to také způsobeno tím, že lázně se snaží neustálé svou nabídku služeb rozšiřovat a každým rokem se snaží vybudovat nové objekty, tudíž je zapotřebí neustále rozšiřovat pracovní tým.

4.2 Motivace ve vybrané společnosti

4.2.1 Benefity

Lázně využívají pro své zaměstnance několik motivačních benefitů ke mzdě, které se dělí na sociální povahy, související s prací a spojené s postavením v organizaci.

4.2.1.1 Sociální povahy

- Penzijní pojištění (přispívá po třech letech, 3 % z hrubé mzdy, maximálně 600 Kč – z důvodu odvodu daní)
- Půjčky z FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb
- Kultury a rekreace (volný vstup do bazénů i s rodinnými příslušníky, do fitness centra – pouze pro zaměstnance, minigolf + 10 % slevu na útratu, tenisové kurty zdarma i pro rodinné příslušníky)
- Příspěvek na očkování (chřipka)
- Přednostní léčení zaměstnanců před klientelou
- Odměna za pracovní jubilea (za 20 odpracovaných let dostane zaměstnanec 2000Kč ke mzdě)

4.2.1.2 Související s prací

- Jelikož společnost přispívá na stravování, tak nemůže poskytnout stravenky. Příspěvky na stravování činí – snídaně 20 Kč, oběd 37 Kč a večeře 25 Kč
- Nápoje
- Ubytování
- Vzdělávání (placení kurzů a podpora kvalifikace – firma proplácí celou úhradu kurzu + náklady spojené s cestou a po celou dobu dostávají náhradu mzdy)
- Služba Edenred (cafeterie) – maximální částka kterou společnost poskytuje je 20 000 Kč

- Možnost založení osobního účtu u Unicredit Bank, poté při vyplácení mzdy na účet dostane každý zaměstnanec 2 % ze mzdy

4.2.1.3 Spojené s postavením v organizaci

- Služební automobil (zaměstnavatel poskytuje automobil i pro soukromé účely, zaměstnanec odvádí 1 % z pořizovací ceny automobilu)
- Parkování zdarma na centrálním parkovišti
- Podnikový byt – nebo mají zaměstnanci možnost využít příspěvek na přechodné ubytování
- Nadstandardní vybavení kanceláře
- Mobilní telefon
- Notebook
- Příspěvek na reprezentaci
- Pro vybrané zaměstnance může být využit program pro prémiové péče

4.2.2 Mzdový systém ve společnosti

Zaměstnancům v Lázních přísluší za vykonanou práci mzda podle její složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a podle obtížnosti pracovních podmínek.

Základním mzdovým tarifem zaměstnancům LB, a. s. je zaručená mzda ve smyslu ustanovení paragrafu 112 Zákona č. 262/2006 SB., Zákoník práce. Zaměstnanec je zařazován do skupiny prací pro stanovení nejnižší úrovně zaručené mzdy dle přílohy nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě na základě sjednaném druhu práce a pracovní náplně.

Tarifní mzda se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovenou pracovní dobu.

Pracovní smlouva se zaměstnanci je uzavřena na dobu určitou jeden rok se zkušební dobou 3 měsíce a u vedoucích pracovníků 6 měsíců.

Tabulka zaručené mzdy:

Tabulka zaručené mzdy 1

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy			
	rok 2022		rok 2021	
	Kč/měsíc	Kč/hodinu	Kč/měsíc	Kč/hodinu
1.	16 200	96,40	15 200	90,50
2.	17 900	106,50	16 800	99,90
3.	19 700	117,50	18 500	110,30
4.	21 800	129,80	20 500	121,80
5.	24 100	143,30	22 600	134,40
6.	26 600	158,20	24 900	148,40
7.	29 400	174,70	27 500	163,90
8.	32 400	192,80	30 400	181,00

Zdroj: Kurzy.cz

4.2.2.1 Pohyblivé složky mzdy

Pohyblivé složky v LB, a. s. se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich výsledcích a zvolené mzdové formě jako nenárokové součásti mzdy.

Pohyblivé složky:

- Osobní ohodnocení
- Prémie
- Odměny

4.2.2.2 Mzdové zvýhodnění a příplatky

a) Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště
b) Příplatek za garanci činnosti lázní
c) Příplatek za práci ve svátek, o víkendu, v odpoledních směnách, mzda za práci přesčas, mzda za práci v dělených směnách (ZC musí mít dvě hodiny pauza mezi směnami)

4.2.3 Školení zaměstnanců

Společnost má stanovený školící plán pro určitý časový úsek (na rok), kde zvyšují odbornost daného personálu dle nastavených cílů. Školení rozdělují na povinná a odborná.

Společnost LB a. s. má snahu zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců, tudíž mají plány pro každého zaměstnance. Poté, když zaměstnanec absolvuje své školení, tak má kompetenci školit ostatní zaměstnance ve společnosti, kteří po zaškolení musí projít zkouškovými testy.

4.2.4 Proces výběrového řízení v akciové společnosti

Akciová společnost má daný svůj personální plán v rámci obsazenosti jednotlivých pracovních pozic. V případě potřeby nového zaměstnance je vypsané nové výběrové řízení (inzerce, přesun zaměstnanců v rámci společnosti).

Procesy výběrového řízení:

- Inzerce na webových stránkách, sociální sítě (LinkedIn, Facebook), inzerce na personálních serverech, nahlášení místa na Úřad práce, regionální tisk a využití personální kampaně „doporuč Svého známého“
- Daných uchazeč se přihlásí o místo
- Shromažďování životopisů a komunikace s uchazeči
- Výběrové řízení první a druhé kolo
- Vybrání vhodného uchazeče

4.2.5 Proces přijetí vhodného uchazeče do pracovního poměru

Uchazeč musí mít veškeré dokumenty, které jsou potřeba ke vzniku pracovního poměru.

- Vyplněný osobní dotazník
- Doklady o dosaženém vzdělání
- Výpis z rejstříku trestu (pouze u vybraných profesí)
- Zápočtový list z předchozího zaměstnání popřípadě o evidenci ÚP
- Doklady pro uplatňování nezdanitelných částek ze základu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (rodné listy dětí, potvrzení o studiu)
- Vybraný uchazeč musí projít lékařskou vstupní prohlídkou pro uznání zdravotní způsobilosti v dané pracovní profesi

Každý zaměstnanec při uzavření pracovního poměru obdrží:

- Dokumenty:
    - Pracovní smlouva

    - Mzdový výměr
    - Dohoda o srážkách ze mzdy
    - Náplň práce
    - Dodatek k pracovní náplni stanovení odborných kompetencí (tento dokument je v průběhu pracovního poměru dle potřeby aktualizován)
- Adaptační proces
    - Vstupní list
    - Údaje k identifikaci
    - Jmenovka
    - Čip
    - Razítko
    - Dostane OOPP (osobní ochranné pracovní prostředky), parkovací karta, věci potřebné dle profese (notebook, telefon)

Personalista založí každému zaměstnanci osobní spis a přidělí osobní číslo. Za vedení osobního spisu odpovídá personální oddělení a osobní spisu smí nahlížet pouze vedení společnosti, zaměstnanci personálního a mzdového oddělení, přímý nadřízený zaměstnance a zaměstnanec, kterého se osobní spis týká.

4.2.6 Zaškolení nových zaměstnanců do pracovního poměru

Zaškolení nových zaměstnanců do pracovního poměru, neboli adaptační proces se uplatňuje na každého nového, nebo stávajícího zaměstnance, který přechází na jinou pracovní pozici.

Školení se dělí na:

a) Základní vstupní školení obsahuje – BOZP, PO (požární ochrana), práce s chemickými látkami, školení hygieny rukou, etický kodex, compliance, vnitřní směrnice zaměstnavatele
b) Školení na specifických profesích

4.2.7 Péče o zaměstnance

Lázně pečují o zaměstnance tak, že probíhají napříč celou společností dotazníky, které jsou vytvářeny několikrát ročně. Podle výsledků dotazníku postupuje společnost ke

každému zaměstnanci individuálně. Společnost má snahu o skloubení pracovního a osobního života zaměstnance.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou

1) Z kolika úseků se skládá Vaše společnost?

Hlavní rozdělení společnosti se skládá z pěti entit – Slatinné lázně, Dětské lázně, Rehabilitační ústav, Tree of life, Externí strava. Každý úsek, aby správně fungoval potřebuje podpůrné činnosti dalších podúseků, jako jsou – správa (administrativa), provozní a technické úseky (gastronomie, úklid, technika).

2) Kolik zaměstnanců u Vás celkem pracuje?

V celé společnosti zaměstnáváme 347 kmenových zaměstnanců a stále hledáme nové uchazeče na několik nových pozic. V období dovolených jsou využívaní externisté.

3) O co se nejvíce zajímají uchazeči před nástupem do pracovního poměru?

Uchazeči se nejčastěji zajímají o benefity vyplývající z uzavřením pracovní smlouvy, dovolená, ale nejvíce je zajímá mzda, kterou dostanou za vykonanou práci.

4) Je nějaký benefit, který byste chtěla doplnit nebo vylepšit pro své zaměstnance?

Určitě ano, ráda bych vylepšila počet dnů dovolené nebo počet osobního volna nad rámec stanovený Zákoníkem práce.

5) Je možné, že v blízké budoucnosti budete uvažovat o této změně?

Uvažujeme stále, ale realizace v tuto chvíli není možná a to z důvodu nedostatku pracovních sil na trhu práce. Každý den dovolené navíc znamená pro firmu finanční náklady a přijmutí nového zaměstnance. V této době uvažujeme o navýšení dvou dnů zdravotní volna bez udání důvodu.

6) Proč myslíte, že se k Vám hlásí zaměstnanci a dávají přednost právě Vám?

Jsme rodinná firma, která si zakládá na nastavených procesech na přístupu k novým zaměstnancům a klientům. Všem zaměstnancům se snažíme zajistit dobré pracovní prostředí a veškeré pracovní pomůcky, které potřebují k vykonávání své práce. Dbáme na firemní kulturu, dodržování tradic (MDŽ) a jsme výborný kolektiv.

7) Pracují u Vás někteří zaměstnanci dlouhodobě?

Jelikož jsme stabilní společnost, tak třetina našich zaměstnanců u nás pracuje více jak 20 let, například u nás pracuje zaměstnankyně na pozici fyzioterapie, která zde pracuje od roku 1954. Druhá třetina je u nás 5-19 let a zbylá třetina tvoří zaměstnanci, kteří jsou u nás kratší dobu. Snažíme se stále snižovat naší fluktuaci, proto stále tvoříme dotazníky na spokojenost našich zaměstnanců.

8) Jaký vliv na Vás měl koronavirus?

Každá vlna covidová pro nás měla jiný dopad. V první vlně jsme nevěděli, co vše se bude dít, zda budeme propouštět a jaký to bude mít dopad na naši společnost. Nakonec jsme vše zvládli a nemuseli jsme propustit žádného našeho zaměstnance. S koronavirem jsme se ve společnosti naučili žít. Nejvíce nás koronavirus ovlivňuje při zajištění z důvodu častých pracovních neschopností a ošetřování. Museli jsme přijmout hygienická opatření a někdy i omezit některé provozy.

9) Je práce personalisty složitá?

Práce personalisty se za posledních 20 let velice změnila, Dnešní personalista musí být hodně přizpůsobivý, vytvářet podpůrné procesy pro získávání nových zaměstnanců, musí rozvíjet péči o stávající zaměstnance. Nejhorší v dnešní je to, že bohužel stále čím dál více chybí zaměstnanci na odborné profese. Tato práce je zajímavá, ale některé věci nejsme schopni ovlivnit, nikdy do poslední chvíle nevíme při podepsané pracovní smlouvě, zda uchazeč nastoupí do pracovního poměru.

10) Poskytujete praxe studentům?

Praxe pro studenty středních, vyšších odborných a vysokých škol poskytujeme celoročně v těchto oborech – všeobecná sestra, zdravotnický asistent, ošetřovatel, všeobecné ošetřovatelství, fyzioterapeut a ergoterapeut. Studentům poskytujeme ubytování, stravování a mohou využívat v rámci praxe benefit jako třeba volný vstup do bazénů.

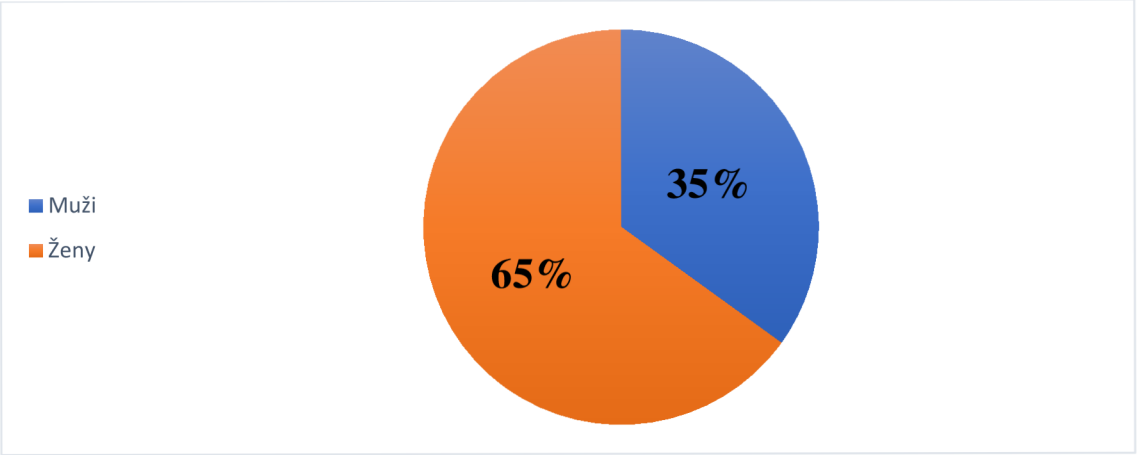
5.2 Dotazníkové šetření

Pro výzkum spokojenosti zaměstnanců v akciové společnosti Lázně Bělohrad bylo provedeno dotazníkové šetření. V lázních je zaměstnáno 347 zaměstnanců. Dotazníky byly poslány přes personální ředitelku, která je rozeslala všem administrativním pracovníkům. Celkem ve společnosti pracuje 42 administrativních zaměstnanců. Vráceno bylo 36 dotazníků, návratnost tudíž byla 85,71 %.

Identifikační otázky:

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 1 1

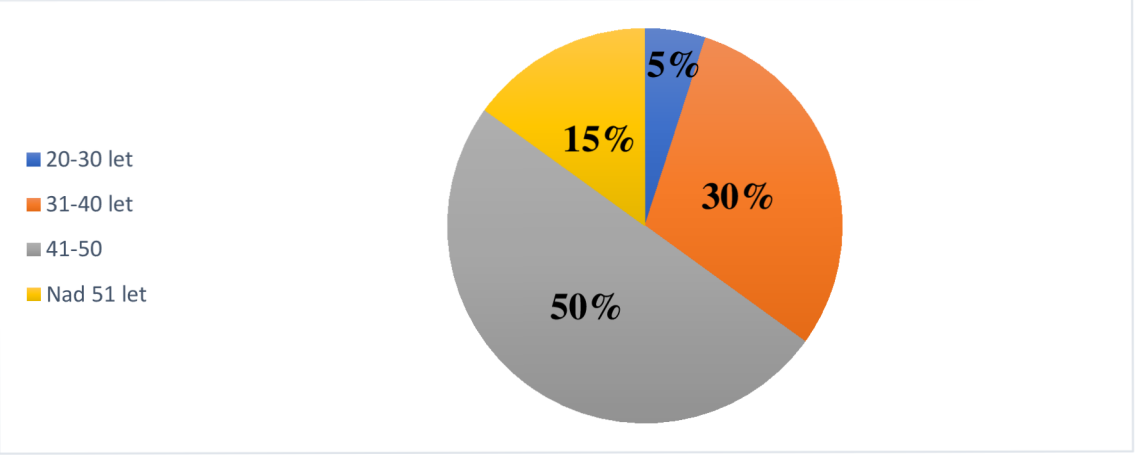


Zdroj: Vlastní zpracování

Z toho grafu můžeme vypozorovat, že v administrativním úseku pracuje více žen, než můžu.

2) Jaká je Vaše věková kategorie?

Graf č. 2 1



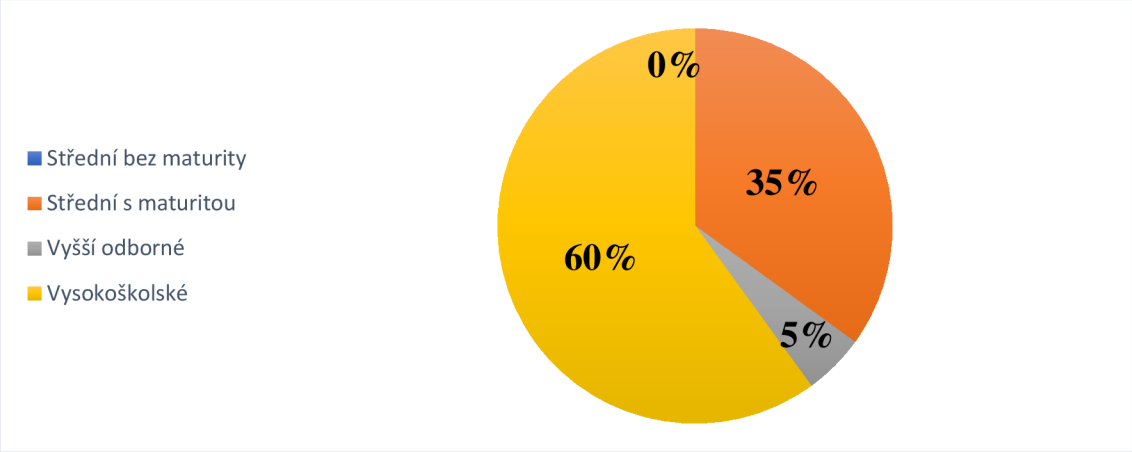
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vidíme, že největší zastoupení u zaměstnanců v administrativně má věková kategorie 41-50 let a podle mého názoru je to z důvodu, že tito zaměstnanci jsou ve vyšším managementu a potřebují zde více zkušeností v oboru a ve svém věku jsou nejvíce

produktivní. Nad 51 let v podniku pracuje 15 % zaměstnanců Naopak nejmenší zastoupení má věk v rozmezí mezi 20-30 lety.

3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 3 1



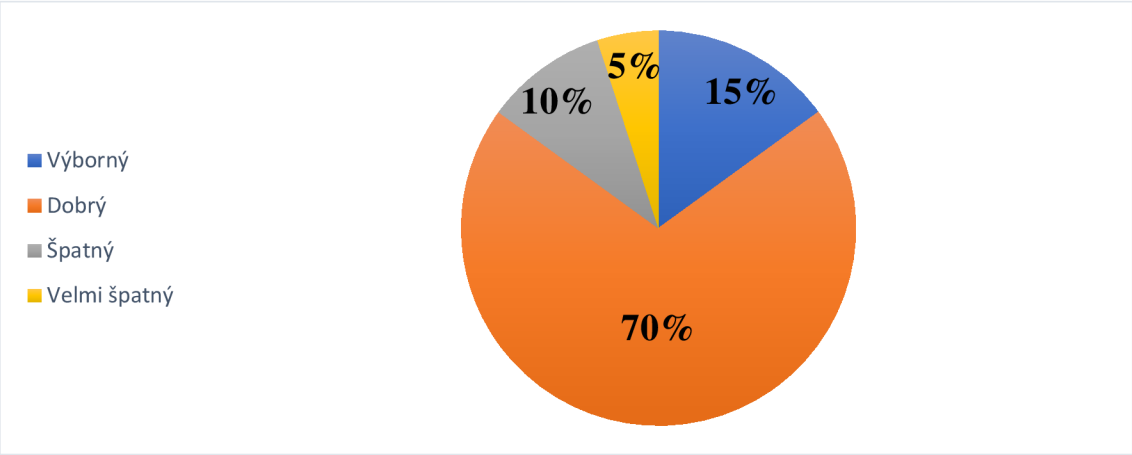
Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf nám znázorňuje, že ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Podle mého názoru je to kvůli vysokému postavení, které vyžaduje a také zaměstnanec musí prokázat více znalostí. V administrativě nepracuje žádný zaměstnanec, který by měl střední vzdělání bez maturity. Se středním vzdělání pracuje v administrativě 35 % zaměstnanců a převážně budou pracovat pod manažery.

Otázky spokojenosti zaměstnanců v akciové společnosti Lázních Bělohrad:

4) Jaký vztah máte s kolegy na pracovišti?

Graf č. 4 1

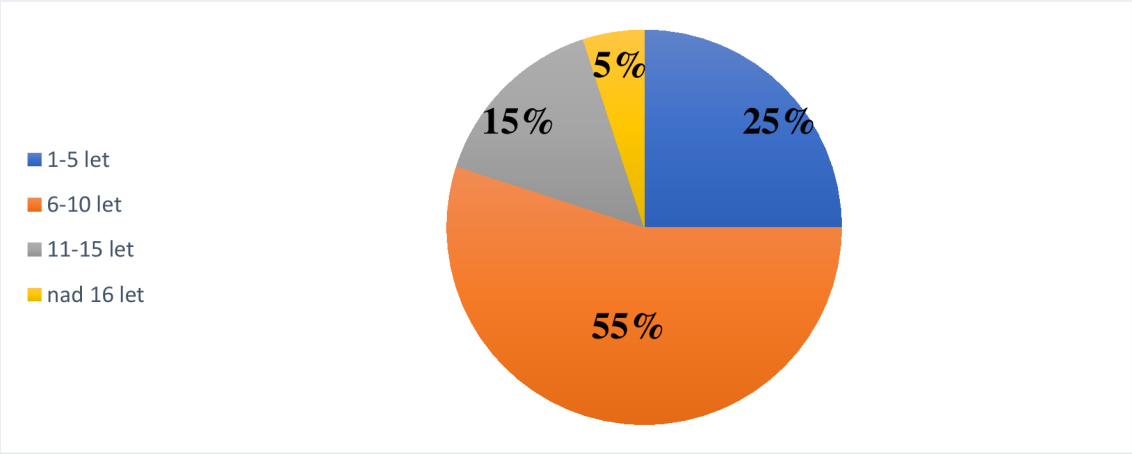


Zdroj: Vlastní zpracování

70 % administrativních pracovníků považují vztahy za dobré a mají mezi kolegy i přátelé, 15 % pracovníků dokonce za výborné. 5 % pracovníků považuje vztahy za velmi špatné, důvodem mohou být v tom, že nějaký pracovník by chtěl udělat v něčem změnu, ale nemusí mu to být umožněno, také může být za vinu věkové rozdíly v podniku.

5) Jak dlouho působíte v podniku?

Graf č. 5 1

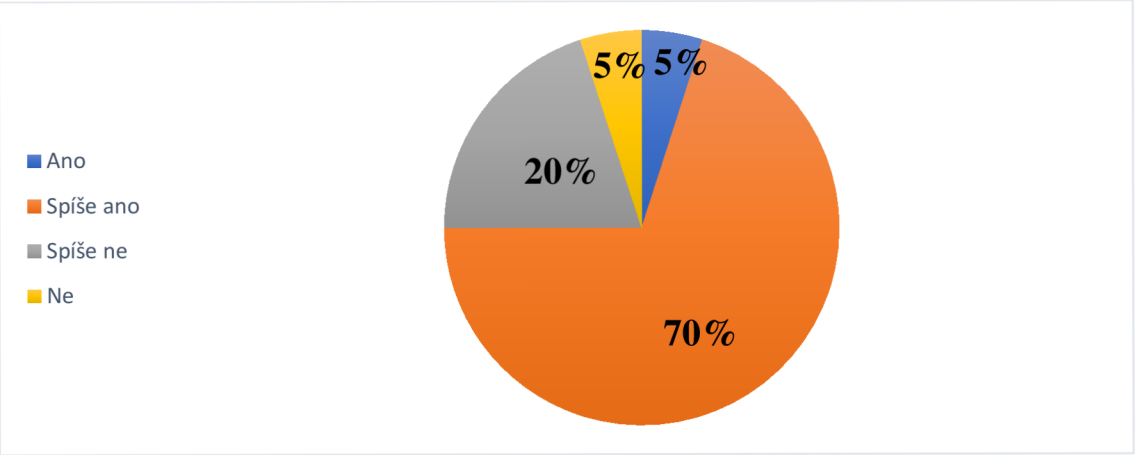


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupina v podniku působí 6-10 let a tvoří ji 55 % zaměstnanců. Poté následuje 25 % zaměstnanců, kteří mají odpracováno 1-5 let, 15 % zaměstnanců působí v podniku 11-15 let a v neposlední řadě zaměstnanci, kteří působí více jak 16 let tvoří skupinu 5 %.

6) Je systém hodnocení ve společnosti dobře nastaven?

Graf č. 6 1

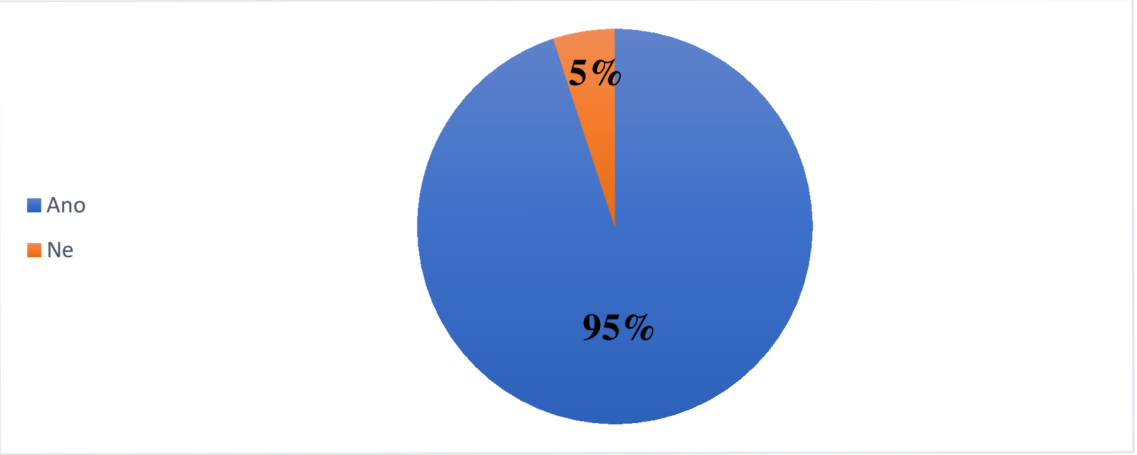


Zdroj: Vlastním zpracování

Více jak polovina zaměstnanců je spokojená s hodnocením v podniku. Pouze 5 % zaměstnanců si myslí, že hodnocení v podniku není dobře nastavené a 20 % zaměstnanců je k tomuto názoru také přikloněno.

7) Jste spokojeni se svou mzdou?

Graf č. 7 1

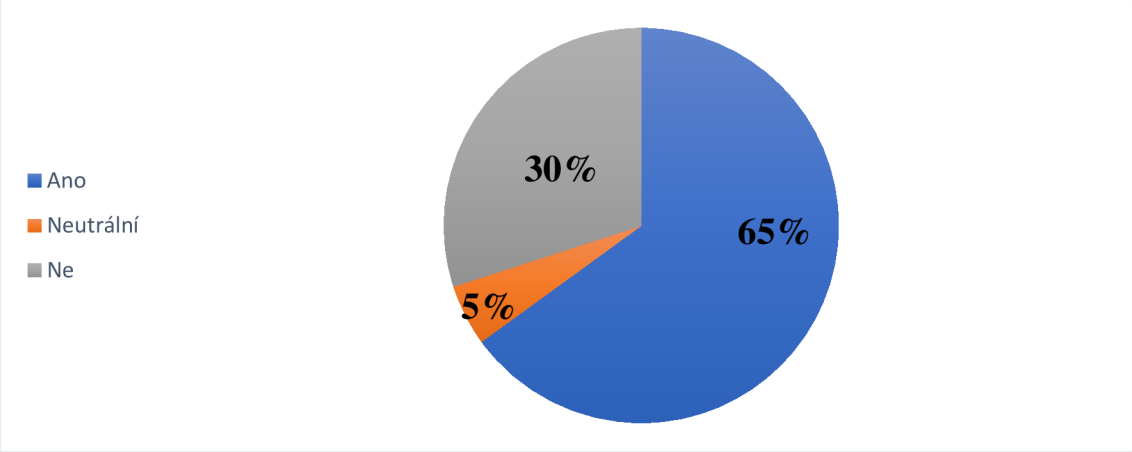


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svojí mzdou. 95 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni se svojí mzdou a pouze 5 % respondentů odpovědělo, že není spokojeno se svojí mzdou, může to být tím, že zaměstnanci si myslí, že by mohli být za svoji vykonanou práci lépe ohodnoceni.

8) Jste spokojeni se svými benefity?

Graf č. 8 1

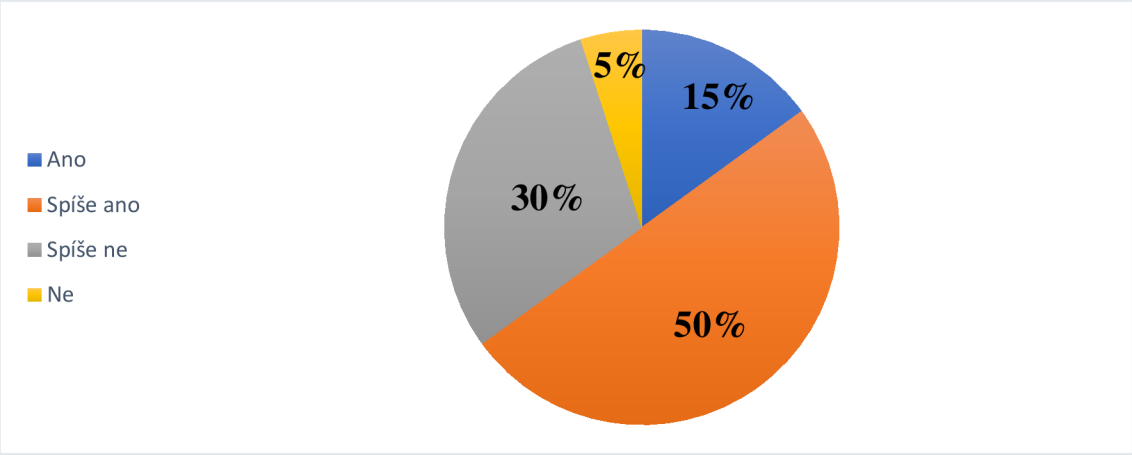


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců je spokojena se svými benefity. Podle rozhovoru, který jsem vedl s paní ředitelkou, tak podle mého názoru mají zaměstnanci velice zajímavé a obohacující benefity ke své mzdě. Je také možnost, že zaměstnanci mohou některé benefity použít i s rodinami jako je vstup do bazénů, různé kulturní zážitky a tenis.

9) Jste spokojeni se svými nadřízenými?

Graf č. 9 1

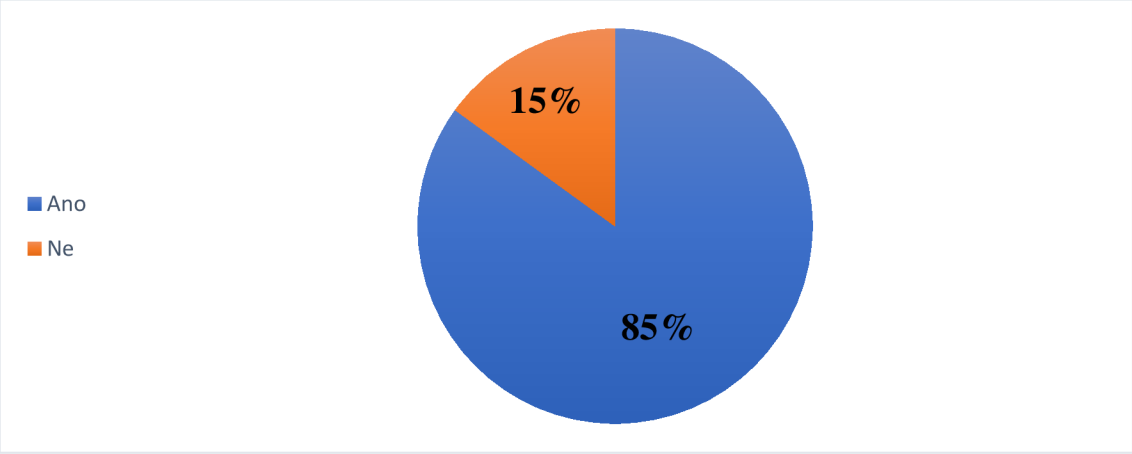


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vypozorovat, že více jak polovina zaměstnanců je se svými nadřízenými spokojena. Bohužel 30 % respondentů odpovědělo, že moc spokojení nejsou a pouhých 5 % respondentů odpovědělo, že spokojeni nejsou vůbec.

10) Dojíždíte do práce?

Graf č. 10 1

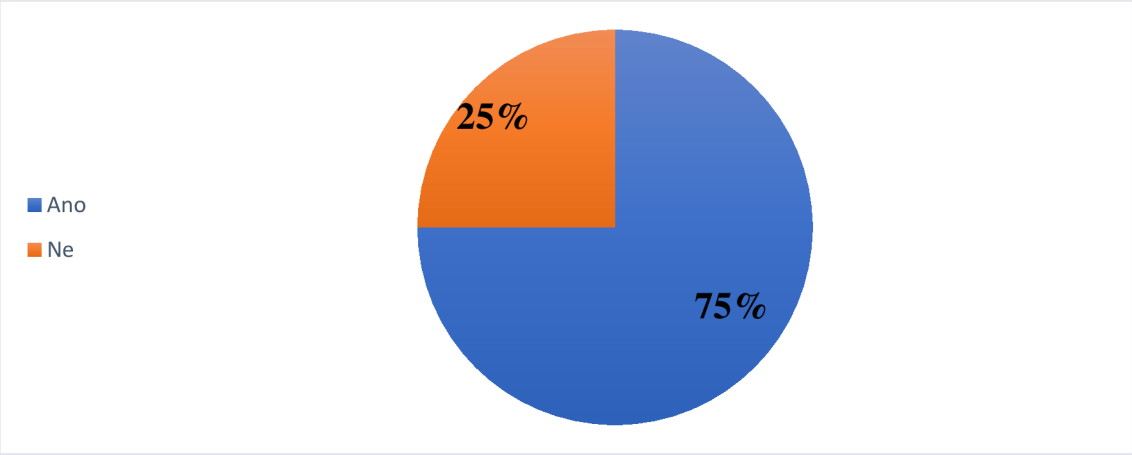


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců dojíždí z jiných měst, či obcí. Pouhých 15 % zaměstnanců do práce nedojíždí a bydlí ve stejném městě, jako je jejich zaměstnání.

11) Přispívá Vám zaměstnavatel na dopravu?

Graf č. 11 1

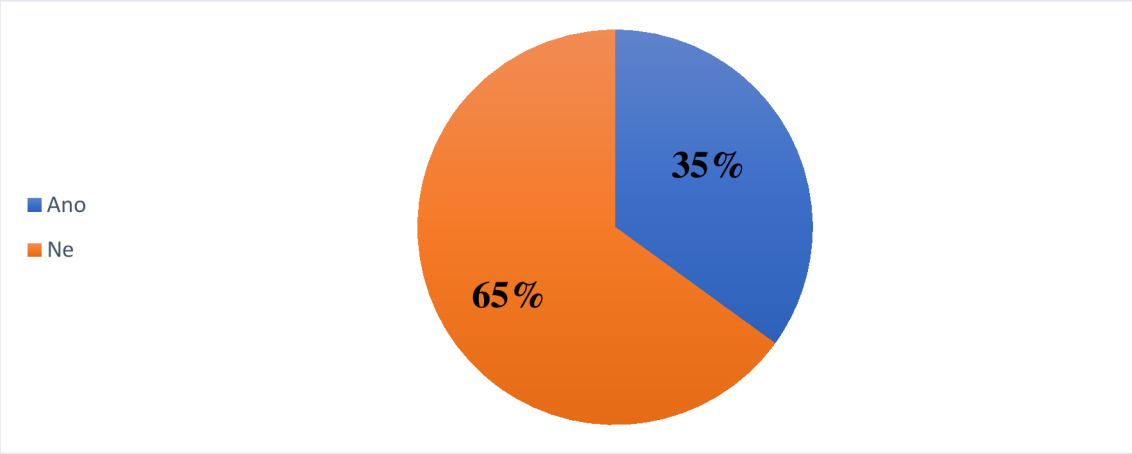


Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina zaměstnanců (75 %) dostává příspěvek na dopravu. Pouhých 25 % zaměstnanců nedostává příspěvek na dopravu. Nejpravděpodobnější důvod, proč nemají příspěvky na dopravu je ten, že nemusejí dojíždět do zaměstnání.

12) Hodnotí Vás Váš nadřízený?

Graf č. 12 1

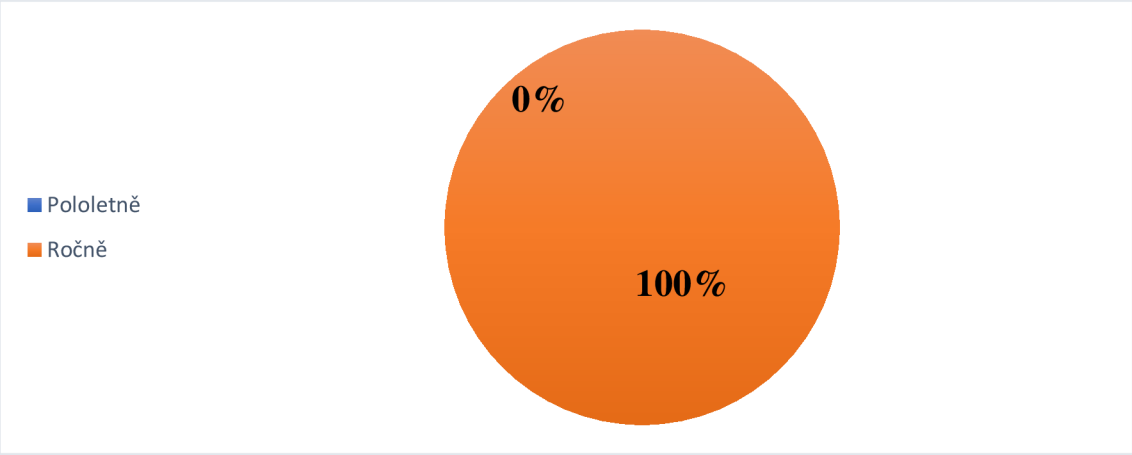


Zdroj: Vlastní zpracování

Většinu zaměstnanců, 65 % nadřízený nehodní za jejich výkony. Pouze 35 % zaměstnanců jejich nadřízený hodnotí jejich výkony.

13) Jak často Vás nadřízený hodnotí?

Graf č. 13 1

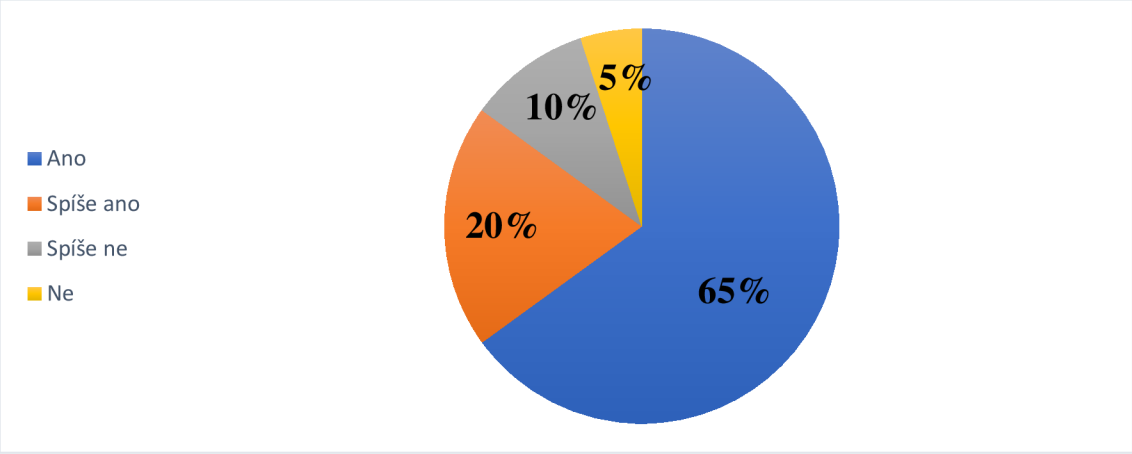


Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu jasně můžeme vidět, že ve společnosti probíhají hodnocení výkonu jednou za rok.

14) Je pro Vás důležité hodnocení Vašeho výkonu?

Graf č. 14 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 65 % zaměstnanců je důležité, aby nadřízení hodnotili jejich vykonanou práci. Spíše ano odpovědělo 20 % zaměstnanců a spíše ne 10 % zaměstnanců. Pouze 5 % zaměstnanců si myslí, že to pro ně důležité není. Jestliže nadřízení hodnotí práci podřízených je to velká motivace k dalším výkonům, které můžou být dobře ohodnoceny například prémiemi.

5.3 Zhodnocení výsledků

Cílem bakalářské práce bylo zjistit situaci spokojenosti, hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku Lázně Bělohrad a. s..

V první fázi byl použit rozhovor s ředitelkou personalistiky, která odpověděla na všechny položené otázky.

Z rozhovoru se můžeme dozvědět, že podnik se neustále rozvíjí a snaží se vytvářet nová pracovní místa. Je toho důkazem graf, kde od roku 2017 do roku 2021 společnost stále hledala a nabírala nové zaměstnance. Na lázně neměla dopad ani koronavirová pandemie, kde společnost nemusela vůbec propouštět své zaměstnance. Koronavirus ji omezoval pouze v hygienických opatřeních, a především při zajišťování směn. Společnost má velkou snahu navazovat kontakty se studenty a nabízet absolventské pozice. Myslím, že toto je správný přístup, jak si do budoucna zajistit dobře kvalifikované zaměstnance. Z rozhovoru můžeme také poznat, že se lidem ve společnosti líbí, důkazem toho je například zaměstnankyně, která ve společnosti pracuje od roku 1954. Paní ředitelka také navrhla změnu, která by se týkala navýšení dnů dovolené. Tento benefit není možný, a to z důvodu nákladů společnosti. Je pouze navrženo zvýšení dnů na zdravotní volno. Toto volno si zaměstnanec může vybrat bez udání důvodu. Z konzultací s personální ředitelkou jsem se dozvěděl, že práce personalisty není vůbec jednoduchá a obnáší několik druhů pracovních úkonů. Personalista musí být například dobrým psychologem a zároveň, ale i manažerem.

Ve druhé fázi praktické části byl položen dotazník pro zaměstnance administrativy. K distribuci dotazníku mi pomohla personální ředitelka. Analýzy dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 zaměstnanců a ze 42 tázaných, zpětná vazba byla 85,71 %.

Pomocí dotazníku jsem zjistil, že v administrativě pracuje více žen, které jsou zastoupeny 65 % oproti mužům, kterých v lázních pracuje 35 %. Při konzultacích s personální ředitelkou jsem dostal informace, že stejný poměr mezi muži a ženami platí na ostatních pracovištích. Muži obsazují pracovní pozice hlavně na technických úsecích Nejpočetnější věková skupina zaměstnanců mezi 41-50 lety, a to je polovina všech administrativních zaměstnanců. Poté byla kategorie zaměstnanců ve věku 31-40 let zastoupena 30 %. V administrativně pracuje celkem 60 % zaměstnanců, kteří mají vysokoškolský diplom a 35 % zaměstnanců, kteří mají střední vzdělání s maturitní zkouškou. V administrativě se nesetkáme s žádným zaměstnancem, který by neměl střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

Dobrý vztah s kolegy má 70 % zaměstnanců a 15 % zaměstnanců mají výborný vztah. Pouze 5 % zaměstnanců nemají dobrý vztah k ostatním kolegům. Pro společnost toto musí být velmi pozitivní šetření z důvodu vztahů na pracovišti. Dalším pozitivem pro společnost musí být také to, jak dlouho každý zaměstnanec v podniku pracuje, 55 % zaměstnanců v podniku působí v rozmezí 6-10 let, 15 % zaměstnanců v podniku působí 11-15 let. Velkým pozitivem pro podnik je zjištění, že zaměstnanci jsou velice spokojeni s nastaveným systémem hodnocení, kde je spokojeno 70 % respondentů, 20 % respondentů spokojeno velice není. Zaměstnanci jsou také velice spokojeni se svou mzdou, 95 % zaměstnanců s ní je spokojeno. To samé můžeme říct i o benefitech společnosti, které jsou podle mého názoru velice bohaté a potvrdilo to i dotazníkové šetření, kde více jak polovina, přesněji 65 % zaměstnanců jsou spokojeni se svými benefity. Více jak polovina zaměstnanců je také spokojena se svými nadřízenými, což je velice důležité pro pracovní vztahy a komunikaci v podniku. Pomocí dotazníku jsem také zjistil, že do práce dojíždí 85 % pouze 15 % zaměstnanců bydlí nedaleko svého zaměstnání. Zaměstnavatel také přispívá 75 % zaměstnancům na dopravu, můžeme si všimnout, že je to číslo menší než, kolik procent zaměstnanců dojíždí do práce. Podle mého uvážení je to způsobeno tím, že společnost má danou nějakou kružnici kilometrů. Na velký problém jsem narazil při dotazníkové otázce *„Hodnotí Vás Váš nadřízený?“*, kde 65 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený je nehodnotí za vykonanou práci. Dalším problémem podle mého názoru je, že 35 % zaměstnanců je hodnoceno za vykonanou práci pouze jednou za rok. Rád bych firmě navrhl, aby hodnotila vykonanou práci všem administrativním pracovníkům alespoň jednou za rok a důležitějším pracovníkům alespoň dvakrát ročně. Z důvodu, že z dotazníku vyšlo také najevo, že pro 65 % zaměstnanců je důležité hodnocení od svého nadřízeného a dalších 20 % zaměstnanců s tím také souhlasí.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu systému hodnocení zaměstnanců a jejich spokojeností ve zvoleném podniku. Autor navrhl drobná doporučení. Personální ředitelka lázní mi sdělila veškeré informace o fungování podniku. Rozebrala se mnou organizační strukturu podniku, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, fungování personálního oddělení a administrativy. Vysvětlila mi podrobně bonusový systém odměňování zaměstnanců. Na základě zjištěných informacích jsem vypracoval dotazník, který měl zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a bonusovým systémem hodnocení. Všechny informace byly ze strany personálního oddělení vždy podávány tak, aby byla dodržena ochrana osobních údajů podle GDPR.

Na základě dotazníkového šetření jsem vyhodnotil, že většina zaměstnanců je v Lázních Bělohrad spokojena, váží si spravedlivého hodnocení a dobrých pracovních podmínek.

V době mého působení v podniku na mě působilo velmi dobré klima, všiml jsem si korektní a přátelské atmosféry, která na pracovišti panuje.

Při analýze dotazníku mého působení ve firmě a rozhovorem s některými zaměstnanci jsem nabyl dojmu, že podnik využívá všechny možné benefity, motivační prostředky k tomu, aby se firma velmi dobře rozvíjela. Proto nemám mnoho možností vyjádřit se k návrhu opatření, které by pomohly firmu ještě více posunout.

Doporučuji pouze následující změny:

a) Vytvořit dotazník spokojenosti zaměstnanců
b) Doporučuji podniku, aby hodnocení rozdělil do dvou fází:
    - Provedl hodnocení zaměstnanců za jejich vykonanou práci jednou za rok (administrativní pracovníci a techničtí pracovníci)
    - Provedl hodnocení zaměstnanců za jejich vykonanou práci jednou za pololetí (zdravotní personál)

Na závěr bych rád řekl, že spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je pro firmu to nejcennější, co může mít.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků. 1. vyd.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2007. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava. 2009. *Diagnostické metody v personalistice.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FORSTYH, Patrick. 2009. *Jak motivovat svůj tým.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* Praha : C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. 2011. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C.H. Beck , 2011. ISBN 9788071793892.

Tabulka zaručené mzdy 2022. Kurzy.cz: Zaručená mzda [online]. 2022. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vydání.* Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288.

MISKELL, Jane R. a MISKELL, Vincent. 1996. *Pracovní motivace.* Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROCHÁZKA, Jaroslav a KLIMEŠ, Cyril. 2011. *Provozujte IT jinak.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4137-6.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠEJ, Jakub. 2022. *Zákoník práce 2022.* Praha : Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3539-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha : GRADA, 2017. ISBN 978-80-271- 9599.

VODÁČEK, LEO a VODÁČKOVÁ, OLGA. 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2013. ISBN 9788072612321.

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

Seznam obrázků

7.1 Seznam obrázků

Tabulka zaručené mzdy 1 32

Seznam grafů

7.2 Seznam grafů

Graf vývoj zaměstnanců 1 29

Graf č. 1 1 38

Graf č. 2 1 38

Graf č. 3 1 39

Graf č. 4 1 40

Graf č. 5 1 40

Graf č. 6 1 41

Graf č. 7 1 41

Graf č. 8 1 42

Graf č. 9 1 43

Graf č. 10 1 43

Graf č. 11 1 44

Graf č. 12 1 44

Graf č. 13 1 45

Graf č. 14 1 45

Přílohy

Příloha 1 – Otázky strukturovaného rozhovoru

1) Z kolika úseků se skládá Vaše společnost?
2) Kolik zaměstnanců u Vás celkem pracuje?
3) O co se nejvíce zajímají uchazeči před nástupem do pracovního poměru?
4) Je nějaký benefit, který byste chtěla doplnit nebo vylepšit pro své zaměstnance?
5) Je možné, že v blízké budoucnosti budete uvažovat o této změně?
6) Proč myslíte, že se k Vám hlásí zaměstnanci a dávají přednost právě Vám?
7) Pracují u Vás někteří zaměstnanci dlouhodobě?
8) Jaký vliv na Vás měl koronavirus?
9) Je práce personalisty složitá?
10) Poskytujete praxe studentům?

Příloha 2 – Dotazník

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Muži

Ženy

2) Jaká je Vaše věková kategorie?

20-30 let

31-40 let

41-50 let

Nad 51 let

3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4) Jaký vztah máte s kolegy na pracovišti?

Výborný

Dobrý

Špatný

Velmi špatný

5) Jak dlouho působíte v podniku?

1-5 let

6-10 let

11-15 let

Nad 16 let

6) Je systém hodnocení ve společnosti dobře nastaven?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

7) Jste spokojeni se svou mzdou?

Ano

Ne

8) Jste spokojeni se svými benefity?

Ano

Neutrální

Ne

9) Jste spokojeni se svými nadřízenými?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

10) Dojíždíte do práce?

Ano

Ne

11) Přispívá Vám zaměstnavatel na dopravu?

Ano

Ne

12) Hodnotí Vás Váš nadřízený?

Ano

Ne

13) Jak často Vás nadřízený hodnotí?

Pololetně

Ročně

14) Je pro Vás důležité hodnocení Vašeho výkonu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne