

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Kateřina Palová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Palová

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of 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.

Dílní 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 stimulu. 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

50-60

Klíčová slova

stimuly, motivace, hodnocení, benefity, odměny, kompetence, SMART, osobní rozvoj, výkonnost zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení

Doporučené zdroje informací

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

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. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2019

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 13.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Kalovi, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za připomínky a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala majiteli a zaměstnancům společnosti XY, s.r.o. za vstřícné jednání a poskytnutí interních informací.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Hlavním záměrem práce je proniknutí do problematiky personálního řízení vybrané společnosti a na základě nabytých teoretických a praktických poznatků posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a účinnost aplikovaných stimulačních nástrojů.

První část je pojata z teoretického hlediska a popisuje otázky motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Tento literární přehled slouží jako podklad pro zpracování zbylých pasáží bakalářské práce.

Praktická část práce je věnována celkové charakteristice společnosti. Je zde popsána její historie a vznik, portfolio, organizační struktura, procesy personálního řízení, způsoby motivace a hodnocení zaměstnanců. Pro vytvoření reálné analýzy sledované korporace byly využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů, jako je organizační řád, pracovní řád, popisy pracovních míst a etický kodex společnosti.

Na základě řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti byl vytvořen anonymní dotazník určen výlučně zaměstnancům podniku. Pohovor a vyhodnocení dotazníku měly prošetřit úroveň motivace a účinek uplatňovaných stimulačních nástrojů.

Závěr práce obsahuje návrhy praktických řešení a opatření směřující ke zdokonalení personálního řízení ve firmě.

Spolupracující korporace požádala o anonymitu své identity, proto je v bakalářské práci označena jako společnost XY, s.r.o.

Klíčová slova: stimuly, motivace, hodnocení, benefity, odměny, kompetence, SMART, osobní rozvoj, výkonnost zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The aim of this thesis is to go into the problematic of human resources management in the selected company and based on the theoretical and practical knowledge acquired, to appraise the process of evaluation of employees and the effectiveness of applied stimulus tools.

The first part is conceived from a theoretical point of view and describes some questions about motivation, evaluation and remuneration of the employees. This literary overview serves as the basis for the processing of the remaining passages of this bachelor thesis.

The following is a practical part that first deals with the overall characteristics of the company, such as its history and origin, portfolio, organizational structure, personnel management processes, motivation and evaluation of employees. In order to make a realistic analysis of the monitored corporation, were used descriptive methods found on the study of such documents as the organizational structure, the employment policy manual, descriptions of the functional positions and the ethic code.

In addition, with the purpose of investigate the level of motivation and the effect of the incentive tools applied, a pencil and paper interview was done with the company executive, besides an anonymous questionnaire exclusively fulfilled by the employees of the company.

Finally, there are outlined some proposals for practical solutions and measures, aimed at improving the personnel management in the company.

The co-operating corporation was not interested in publishing its name, for this reason in this work is called as the company XY, s.r.o.

Keywords: stimuli, motivation, evaluation, benefits, rewards, competence, SMART, personal development, employee performance, criteria of evaluation, methods of evaluation

Obsah

1	Úvod	6
2	Cíle práce a metodika	7
2.1	Cíle	7
2.2	Metodika.....	7
3	Současný stav poznání řešené problematiky	9
3.1	Základní pojmy	9
3.2	Motivace a stimulace	10
3.2.1	Motivace k práci	10
3.2.2	Stimulace	17
3.3	Hodnocení pracovníků	21
3.3.1	Pojem hodnocení.....	21
3.3.2	Možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků	21
3.3.3	Kritéria hodnocení.....	22
3.3.4	Kompetentnost k hodnocení	22
3.3.5	Metody hodnocení pracovníků	24
3.3.6	Proces hodnocení pracovníků	26
3.3.7	Hodnocení práce	27
4	Vlastní práce	29
4.1	Historie a vznik firmy:	29
4.2	Rozvoj firmy.....	29
4.3	Etický kodex firmy	30
4.4	Organizační struktura firmy	31
4.4.1	Struktura a popis pracovních míst.....	32
4.5	Cíle kvality a plánování jejich dosažení.....	34

4.6	Proces personálního řízení ve firmě.....	35
4.6.1	Přijímání pracovníků.....	35
4.6.2	Přístup zaměstnavatele k zaměstnanci	35
4.6.3	Adaptace pracovníků.....	36
4.6.4	Pracovní doba	36
4.6.5	Vzdělávání zaměstnanců	36
4.6.6	Organizace práce.....	37
4.7	Stimulace zaměstnanců	37
4.7.1	Odměňování zaměstnanců.....	37
4.8	Hodnocení zaměstnanců.....	39
4.9	Kariéra.....	39
5	Výsledky a diskuze.....	40
5.1	Dotazníkové šetření	40
5.1.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	51
5.2	Doporučení	53
6	Závěr	54
7	Seznam použitých zdrojů:	55
8	Přílohy	56
8.1	Bilance majetku a kapitálu firmy.....	56
8.2	Výkaz zisku a ztrát firmy	57

Seznam grafů

Graf 1	Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	41
Graf 2	Rozdělení zaměstnanců dle věku	41
Graf 3	Délka pracovního poměru.....	42
Graf 4	Účinnost hodnotícího rozhovoru s nadřízeným	43

Graf 5	Jak zaměstnanci rozumí systému hodnocení	44
Graf 6	Upřednostnili byste jiné ohodnocování než stávající formu rozhovoru?	44
Graf 7	Častější zpětná vazba od vedení společnosti.....	45
Graf 8	Individuální přístup nadřízených.....	46
Graf 9	Náklonnost firmy k pracovní kreativitě zaměstnance	47
Graf 10	Realizace návrhů a nápadů od zaměstnanců	47
Graf 11	Náplň práce zaměstnance.....	48
Graf 12	Pracovní činnosti zvyšující odbornost zaměstnance	49
Graf 13	Využití schopností a dovedností zaměstnance při výkonu práce	49
Graf 14	Aspekty mající vliv na pracovní výkon zaměstnance	50
Graf 15	Nejoblíbenější poskytované benefity.....	51

Seznam obrázků

Obrázek 1	Hierarchie potřeb podle Maslowa (Bělohlávek, 2008).....	13
Obrázek 2	Cyklické schéma motivace (Tureckiová, 2004).....	15
Obrázek 3	Payment By Time (Koubek, 2015).....	18
Obrázek 4	Etický kodex společnosti XY, s.r.o.	30
Obrázek 5	Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.	32

Seznam tabulek

Tabulka 1	Posuzovací (hodnotící) stupnice (Koubek, 2015).....	25
Tabulka 2	Rozvaha podniku XY, s.r.o.	56
Tabulka 3	Výkaz zisku a ztrát podniku XY, s.r.o.	57

1 Úvod

Téma bakalářské práce „Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy“ bylo zvoleno z důvodu zájmu autora o problematiku personální práce, která je jádrem a nejdůležitější oblastí řízení organizace. Středem mého zájmu se stala rodinná společnost působící v potravinářském odvětví přes dvacet let. Své dominantní postavení na trhu si drží díky profesní angažovanosti majitele společnosti a kvalifikovaným pracovníkům.

Cílem práce bylo zjistit, jaké podněty nejvíce motivují zaměstnance k efektivnímu pracovnímu výkonu. Je obecně známo, že nejlepším motivátorem je práce, která přináší pracovníkovi uspokojení. Tím, že práci považuje za významnou a užitečnou, je motivován k tomu, aby ji vykonával co nejlépe. Jestliže chování pracovníka signalizuje problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání potíží a jejich následného řešení. Kromě základních vytyčených cílů by mělo přečtení této práce vést k zamyšlení, zda je dotyčný čtenář v zaměstnání ovlivňován správnými stimulačními nástroji a neměl by se pokusit o jejich změnu.

Před samotným provedením výzkumu došlo k seznámení s tématem motivace, hodnocením a odměňováním zaměstnanců a byla vytvořena literární rešerše. Získané informace byly osvojeny a dále využity ve vlastním šetření. Samotného jednatele sledovaného podniku zajímala analýza stávajícího personálního fungování, ze které by mohl získat inspiraci pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Rozbor byl prováděn pomocí osobního pohovoru s majitelem firmy a vybranými zaměstnanci společnosti, formou vypracovaného dotazníku, studiem interních podnikových dokumentů a zákoníku práce.

Využité metody a nastudované materiály vytvořily bohatý základ pro kompletní pochopení personálních procesů v podniku a bylo možné nalézt prvky, které je potřeba vylepšit nebo vytvořit zcela nové a funkční.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických znalostí a praktického šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Zjistit, zda jsou stimulační prostředky opravdu využívány a jak efektivně na zaměstnance působí. Následně navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení personálního řízení.

Dílčí cíle:

- získat základní přehled o personálním fungování firmy související s hodnotícím systémem zaměstnanců a jeho aplikovatelností
- zjistit efektivnost aplikace stimulačních prostředků a motivace zaměstnanců
- na základě informací získaných z teorie i praxe navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení a celkového výkonu podniku

2.2 Metodika

Na základě odborné literatury byly popsány získané teoretické znalosti týkající se hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy a řízení lidských zdrojů.

Podrobná analýza hodnotícího systému ve firmě byla provedena na základě studia interních dokumentů, zejména organizačního řádu, pracovního řádu, etického kodexu, popisů funkčních míst atd. Pro kompletní porozumění využívaných stimulačních nástrojů byl veden osobní rozhovor s jednatelem společnosti, který byl stěžejní pro vytvoření strukturovaného dotazníku.

Dotazník obsahoval patnáct otázek ve formě uzavřené a polouzavřené. Byl vytvořen prostřednictvím internetového serveru Survio.cz, v němž proběhlo anonymní vyplňování výhradně zaměstnanci sledovaného podniku. Na dotazník odpovědělo šestnáct zaměstnanců z celkového počtu dvaceti dvou a jeho hlavním cílem bylo zjistit účinnost stimulačních nástrojů a úroveň motivace k vykonávané práci. Výsledky byly následně zpracovány a porovnány s informacemi poskytnutými vedením a byla provedena analýza nesrovnalostí a nedostatků.

Na závěr byla sestavena doporučení, která by mohla vést ke snadnější komunikaci mezi zaměstnavatelem společnosti a jejími zaměstnanci. Daná doporučení by mohla zlepšit personální činnost firmy a tím přispět k efektivnějšímu výkonu celého podniku.

3 Současný stav poznání řešené problematiky

3.1 Základní pojmy

K porozumění problematiky hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy, pochopení, na jakém principu funguje a posléze jak je dále rozvíjena, je potřeba se nejprve seznámit se základními pojmy, které se k danému tématu vztahují.

Motivace – slovo motivace je odvozeno od latinského slova „movere“, které znamená pohyb. Z toho vyplývá, že motivace je vždy spojena s určitou hnací silou, kterou může být potřeba, emoce či touha (Adair, 2004).

Motivy – motiv je základním pojmem pro motivační teorii a působí v nitru člověka. Motivy lze chápat jako příčiny určitého rozhodnutí nebo jednání člověka. Příkladem takových motivů jsou zejména peníze, kariéra, dobré vztahy na pracovišti, uznání. Motivy se rozdělují na dva druhy:

Energizující motivy = jsou chápány jako hnací síla, která pomáhá jedinci rozhodnout se

Řídící motivy = tento druh motivů dává jedinci konkrétní postupy, jak dosáhnout cíle (Bělohávek, 2008).

Potřeba – vždy když člověk pocítuje nedostatek, probudí se v něm touha po určité věci. Právě tato touha je v daném případě nazývána potřebou. Potřeby jsou zřídka naplněny, neboť vždy, když je jedna uspokojena, vytvoří se jiná.

Stimulace – slovo „stimulus“ pochází z latiny a v překladu znamená pobídnout. Jedná se o případ, kdy se někdo nebo něco snaží člověka přimět k požadovanému výkonu pomocí účinných prostředků.

Stimuly – podněty působící z vnějšího prostředí na motivaci jedince (Plamínek, 2007)

Racionalizace – je typem jednání, které je řízeno rozumem (Adair, 2004).

Frustrace – k uspokojení potřeby nemusí docházet vždy, mohou nastat nečekané bariéry. V tomto případě nastává frustrace a dochází ke kumulování motivační energie (Bělohávek, 2008).

Pracovní výkon – tento pojem představuje činnosti zaměstnance. Nejedná se pouze o výsledky této činnosti, ale také o chování či přístup člověka k práci. K úspěšnému pracovnímu výkonu je potřeba vzájemného působení vlastního úsilí, využívání schopností a vnímání rolí.

Úsilí - vynaložení energie pracovníkem na danou činnost v podniku. Je úzce spjata s motivací, nebo psychickou či fyzickou stránkou jedince.

Schopnosti - vlastnosti člověka nutné k úspěšnému výkonu práce. Řazeny jsou sem znalosti a dovednosti každého jedince.

Vnímání rolí či úkolů – zaměstnanec ví, jak práci vykonat a jaké vynaložit prostředky a úsilí (Koubek, 1995).

Kvalita - stupeň splnění požadavků zákazníka (i těch, které lze předpokládat a které zákazník nespécifikoval).

System - soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků.

System managementu kvality - system řízení organizace pro stanovení politiky a cílů a pro jejich dosažení s ohledem na kvalitu.

Cíl kvality - konkrétní záměr ve vztahu ke kvalitě.

Audit - systematické, nezávislé zjišťování pro získání důkazů a pro jejich objektivní hodnocení (Interní dokumentace společnosti XY, s.r.o.)

3.2 Motivace a stimulance

3.2.1 Motivace k práci

Pracovní motivaci lze vyjádřit jako přístup jedince k pracovní činnosti, ať už v konkrétním podniku, či v obecném slova smyslu. Ochota člověka pracovat vychází z motivů, které uspokojují jeho potřeby, cíle a sny. Motivy mohou být přímé, kdy potřeby člověka jsou uspokojeny samotnou pracovní činností – takovým příkladem je potřeba pracovat, touha po moci či po kontaktu s lidmi. Opakem k přímým motivům jsou motivy nepřímé. V tomto případě se práce pro člověka stává zdrojem uspokojování potřeb jiných. Patří sem zejména mzda či potřeba uznání.

- **Motivační teorie**

Na motivační teorii lze pohlížet jako na teorii, která vychází z filozofických předpokladů o lidské přirozenosti a jsou na ni odlišné názory behavioristů a kognitivních psychologů. Představitelé behavioristických teorií se domnívají, že lidské chování je ovlivněno reflexy a instinkty, které jsou ovládané vztahem stimul - reakce. Kognitivní psychologové jsou toho názoru, že se lidé se rozhodují racionálně a účelně (Adair, 2004).

- **Teorie cukru a biče**

Teorie cukru a biče je založena na dvou motivech – odměně na straně jedné (cukr) a strachu z následků na straně druhé (bič). Cukr a bič jsou tedy považovány za stimuly, kterými lze přimět člověka k provedení požadované činnosti. Člověk je ovšem také obdarován schopností komunikace, proto je stimulace druhých možná i bez násilí a materiálních odměn (Adair, 2004).

- **Teorie očekávání**

Teorie očekávání byla poprvé formulována americkým psychologem Edwardem Tolmanem ve 30. letech 20. století. Tolman byl přesvědčen, že chování člověka je ovlivněno vědomým očekáváním, které ho dovede k cíli. Stručně řečeno - v případě, že člověk vynakládá energii na určitou činnost, zvažuje přitom, jaké odměny se mu dostane (Adair, 2004).

- **Teorie X a Y**

Přístup zaměstnanců k práci je popsán tzv. Teorií X a Y. Teorie X vymezuje ty pracovníky, pro které je jejich práce pouze finančním zdrojem a nikoliv potěšením. Z tohoto důvodu nejsou tito zaměstnanci zpravidla příliš pracovití a k výkonnosti podniku jsou spíše lhostejní. Přimět tyto pracovníky k výkonu je možné pouze prostřednictvím odměn či trestů. Teorie Y je pravým opakem teorie X. Zaměstnanci jsou spolehliví a jejich práce je baví. Proto není nutné tyto jedince ani příliš kontrolovat, ani jim říkat, co mají přesně dělat (Tureckiová, 2004).

- **Teorie hierarchie potřeb – Maslowova pyramida**

Autorem teorie hierarchie potřeb je americký psycholog Abraham H. Maslow, který se v této teorii snažil uspořádat lidské potřeby do pěti skupin. Od té nejnižší (nedostatkové) po tu nejvyšší (růstovou). Vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po uspokojení potřeb nižších (Tureckiová, 2004).

- potřeby fyziologické – řadí se mezi potřeby základní, které jsou pro člověka životně důležité. Voda, jídlo, vzduch; Z pracovního hlediska mluvíme např. o ochraně zdraví na pracovišti či o snížení rizika.
- potřeby jistoty a bezpečí – člověk má potřebu být zajištěn a uchovat si své já i do budoucna. Pro podnik to znamená zajistit dobrou prosperitu podnikání, která zajistí pracovníkům práci do budoucna.
- potřeba pocitu sounáležitosti – člověk je již od přírody sociální bytost, potřebuje lásku a společnost ostatních lidí. V zájmu podniku by tedy mělo být udržovat dobré vztahy na pracovišti. Nejběžnějším způsobem jsou např. firemní teambuildingy.
- potřeby uznání a ocenění – podnik by se měl zajímat o to, aby si člověk připadal oceněný a mohl si vážit sám sebe. Měl by být náležitě oceňován za své výkony, ať už finančně, či pochvalou.
- potřeba sebeaktualizace - schopnosti a dovednosti, které člověk má, musí mít také příležitost nejen ukázat, ale i je použít pro dosažení svého cíle a dojít tak k pocitu sebenaplnění. Mělo by být zodpovědností podniku, vytvořit takové pracovní podmínky, které to umožňují. (Bělohávek, 2008).

Obrázek 1 Hierarchie potřeb podle Maslowa (Bělohávek, 2008)



- **Dvufaktorová teorie F. Herzberga**

Dvufaktorová teorie F. Herzberga je vymezena faktory hygienickými a motivátory, kde oba působí na motivaci jedince pracovat. Hygienické faktory (vnější, nepřímé) se vztahují k práci, která je zdrojem pro uspokojování sociálních potřeb. Motivátory působí na zvýšení výkonnosti práce zaměstnance (Tureckiová, 2004).

V důsledku hlubšího teoretického poznání motivace dochází ke vzniku dalších teorií.

- **Vroomova expektační teorie**

V případě, že chce jedinec dosáhnout svého cíle, je potřeba vynaložit náležité úsilí. Síla motivu, která vede k tomuto vynaložení je ovlivněna tím, jak moc je dosažení cíle reálné a jak vysoce je cíl pro jedince atraktivní. Čím atraktivnější je pro jedince cíl, tím více se bude snažit ho naplnit (Tureckiová, 2004).

- **Teorie ekvity (spravedlnosti) J.S. Adamse**

Pracovník, jako člen pracovní skupiny, se nesoustředí pouze na sebe a svůj výkon, ale i na ostatní výkony pracovníků v týmu. To ovlivňuje jeho subjektivní pocit spravedlnosti a nespravedlnosti. Mohou nastat tři případy:

- Má-li pracovník pocit spravedlnosti, nemá potřebu stávající pozici opouštět, má tendenci své schopnosti a dovednosti rozvíjet a být tak lepší pracovníkem.
- Je-li pracovník za stejně odvedenou práci odměněn méně než pracovník jiný (nebo není-li popř. odměněn vůbec), nastává v pracovníkovi pocit nespravedlnosti.
- Jako nespravedlnost pracovník také vnímá, když jeho pracovní výkon a tím i výsledky nejsou maximální a je na ně pohlíženo stejně, jako na jedince, kde snaha byla podstatně vyšší a tím dosáhl lepších výsledků (Tureckiová, 2004).

- **Teorie kognitivní disonance L. Festingra**

Kognitivní disonance je chápána jako nesoulad mezi dvěma prvky vnímání. Jedinec se snaží tento nesoulad odstranit tím, že změní své vystupování, dívá se na realitu jiným pohledem nebo zavádí nové měřítko, které by nesoulad zmírnilo či úplně odstranilo (Tureckiová, 2004)

- **Teorie stanovování cílů**

Zakladateli teorie stanovování cílů jsou E. A. Locke a G.P. Latham. Tato teorie sleduje, jak pracovníkem vytyčený cíl ovlivňuje jeho pracovní nasazení a jeho činy. Když je cíl správně nastaven, je jednání jedince ovlivněno tak, že se lépe soustředí, úsilí se stabilizuje, zvyšuje se výdrž a dlouhodobý záměr činnosti se zdokonaluje. Aby měl jedinec snahu cíle dosáhnout, musí být cíl reálný, odpovídat schopnostem pracovníka a musí v něm vzbuzovat zájem (Tureckiová, 2004).

- **Proces motivace**

Motivační proces má cyklický charakter. Aby mohla motivace vůbec existovat, je potřeba, aby došlo k nerovnováze na jedné straně a k tendenci jejího odstranění na straně druhé. V důsledku tohoto vztahu dochází k účelnému chování ve snaze tuto nerovnováhu odstranit. Aby byla motivace co nejsilnější, je důležitá atraktivita cíle a reálnost jeho dosažení. V poslední fázi dochází k dosažení vytyčeného cíle a následnému uspokojení (Tureckiová, 2004).

Obrázek 2 Cyklické schéma motivace (Tureckiová, 2004)



- **Motivace k práci**

Pracovní motivaci lze vyjádřit jako přístup jedince k pracovní činnosti, ať už v konkrétním podniku či v obecném slova smyslu. Ochota člověka pracovat vychází z motivů, které uspokojují jeho potřeby, cíle a sny. Motivy mohou být přímé, kdy potřeby člověka jsou uspokojeny samotnou pracovní činností – takovým příkladem je potřeba pracovat, touha po moci či po kontaktu s lidmi. Opakem k přímým motivům jsou motivy nepřímé. V tomto případě se práce pro člověka stává zdrojem uspokojování potřeb jiných. Patří sem zejména mzda či potřeba uznání.

- **Význam a faktory motivování**

Studie Williama Jamese prokázaly, že pracovníci, kteří si pouze snaží udržet svou pozici, využívají své schopnosti z 20-30 %. Naopak jedinci, kteří jsou zainteresovaní na vedení a cílech firmy, využívají své schopnosti z 80-90 %. To je způsobeno jejich ochotou pro firmu pracovat a pomáhat v jejím rozvoji. Z tohoto důvodu existují ve firmách motivační

programy, které mají za úkol své zaměstnance nenásilně motivovat a využívat jejich schopnosti na co nejvyšší úrovni.

Mezi motivační programy patří např. tyto dále jmenované: People involvement Programs je tzv. participativní management, kde se zaměstnanci zapojují do řídicí činnosti firmy; Program OB Mod F. Luthanse a R. Kreitnera se snaží o modifikaci pracovního jednání; People Acknowledgement Programs jsou programy uznání a ocenění pracovníků; Retenční programy pečující o dobré zaměstnance, o které firma nechce přijít.

Aby byly motivační programy účinné, musí být v souladu s faktory a nástroji, které jsou pro zaměstnance klíčové. Musí být splněny tyto podmínky:

- různorodost práce, řídicí pracovník ji obohacuje a přizpůsobuje rostoucím schopnostem pracovníka
- participace pracovníků na cílech firmy
- komunikace manažera se zaměstnanci a zpětná vazba
- informovanost o všech úmyslech firmy, které se týkají pracovníků
- klidné a příjemné pracovní prostředí uvnitř podniku
- možnost kariérního růstu a profesionálního rozvoje (Tureckiová, 2004)

„Člověk, který ovládá pouze kladivo, má sklon se vším zacházet jako se hřebíkem“ (A.H. Maslow)

- **Postup při motivování zaměstnanců**

Manažer by měl:

- Ke každému svému pracovníkovi přistupovat individuálně, respektovat jeho potřeby a dle toho sestavit motivační plán.
- Rozumět motivačním teoriím, jejich modifikacím a vzájemně je slučovat s potřebami zaměstnanců. Přitom brát také ohled na možnosti a cíle firmy.
- Ve snaze zdokonalovat schopnosti zaměstnanců se nadržet pouze motivačních nástrojů.
- Nemít za úkol pouze pracovníky řídit, ale také je motivovat a jít příkladem (Tureckiová, 2004).

3.2.2 Stimulace

Prostředky, kterými lze vyvolat motivaci u všech lidí se nazývají stimuly. Jsou - li jedinci poskytnuty stimuly, které jsou pro něj žádoucí, bude vykonávat to co je po něm požadováno. Problém nastává v případě, kdy je stimulace přerušena nebo ukončena, to má za následek pokles lidského výkonu (Plamínek, 2007).

- **Definice a cíle odměňování**

Pod pojmem odměňování si většina představí plat nebo mzdu, která je jedinci poskytována za provedenou činnost. Tento pojem však zahrnuje i další odměny, které jsou označovány jako odměny vnější. Konkrétním příkladem může být povýšení, různé zaměstnanecké benefity nebo vzdělávací kurzy. Odměny, ze kterých má člověk pocit užitečnosti, úspěšnosti nebo uznání, lze definovat jako odměny vnitřní. Oba typy odměn spolu úzce souvisí, a proto má podnik na výběr mnoho možností, jak své zaměstnance odměňovat a tím je zároveň motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Ne vždy jsou však odměny vypláceny na základě výkonu jedince. Může záležet na možnostech podniku (třináctý plat, placená dovolená, aj.), na době, kterou zaměstnanec ve firmě pracuje nebo na délce praxe a dosaženém vzdělání. Systém odměňování záleží na charakteru a potřebách podniku. Zaměstnanci by neměli být odměňováni nespravedlivě či nepřiměřeně. Toho lze dosáhnout pouze tím, že celý systém odměňování bude postaven na pevných a pro zaměstnance srozumitelných pravidlech.

I když existuje mnoho způsobů, jak ohodnotit práci podřízených, v popředí stále zůstávají odměny vnější, a to hlavně v peněžní formě. Jejich hlavním cílem je získat a udržet kvalitní zaměstnance a ohodnocovat je za výkony, které přispěly k rozvoji podniku. Každý zaměstnanec musí být seznámen se strukturou odměňování, proto by systém neměl být složitý. Odměny musí odpovídat finančním možnostem podniku a také být v souladu se zákony. Ohodnocování motivuje zaměstnance, podnik získává jejich věrnost a účast na rozvoji podniku. Odměňování je proces spravedlivý, rovný a utváří pozitivní vztahy na pracovišti. Měly by být odměňovány hlavně ty činnosti, které jsou pro podnik stěžejní (Koubek, 2012).

- **Mzdotvorné faktory**

Existuje mnoho faktorů, které by měly být při systému odměňování zohledňovány. Dle Goodridge byly tyto faktory uspořádány do přehledné tabulky a mají vysvětlit, proč existuje platová diferenciacce.

Obrázek 3 *Payment By Time (Koubek, 2015)*

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Výše uvedené lze chápat jako činitele, které ovlivňují výše mezd a platů a odborně jsou nazývané jako vnitřní mzdotvorné faktory (úkoly a požadavky pracovního místa, stupeň výkonu, pracovní prostředí) a vnější mzdotvorné faktory (podmínky na trhu práce, právní předpisy) (Koubek, 2012).

- **Mzdové formy**

Hlavní funkcí mzdových forem je finančně ohodnotit výkon pracovníka. V případech, kde jsou mzdy či platy nedostatečné, jsou vytvářeny tzv. pobídkové formy. Jedná se o odměny, které jsou poskytovány pracovníkovi nad rámec jeho příjmu za účelem zvýšení jeho výkonnosti. Aby tento systém co nejvíce motivoval pracovníky k výkonnosti, měl by splňovat dva aspekty:

- každý pracovník by měl danému systému rozumět a na jeho základě vydedukovat, že je hodnocen spravedlivě
- každý pracovník si musí být vědom, že poskytnuté prémie jsou opravdu za jeho činnosti v podniku

Aby mohl být pobídkový systém účinný, je potřeba zajistit na pracovišti kladné pracovní vztahy. V opačném případě dochází k negativnímu dopadu na zaměstnance, a i na celý podnik. Veškeré změny či zavedení nového prvku do systému musí být pracovníkovi neprodleně oznámeny, jen tak si firma zajistí věrnost a důvěru svých zaměstnanců (Koubek, 2012).

- **Časová mzda**

Časová mzda je vyjádřena jako finanční odměna, která je pracovníkovi vyplácena hodinově, týdně či měsíčně a je považována za nejčastější formu. Protože tvoří většinu příjmu jedince, je na ni kladen velký důraz. Díky tomu si pracovníci více všímají systému odměňování a je proto nutné vytvořit stabilní a spravedlivou strukturu ohodnocování. Existuje zde i taková mzda, která je vyplácena bez ohledu na to, kolik toho jedinec vykonal. V tomto případě chybí nátlak na výkon zaměstnance a motivace k jeho zlepšování (Koubek, 2012).

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je další nejvíce používanou pobídkovou formou jen s tím rozdílem, že pracovník dostává plat za množství vykonané práce.

- Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu znamená, že každá jednotka práce je ohodnocena stejnou odměnou bez ohledu na množství těchto jednotek.
- Úkolová mzda s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu vyjadřuje, že s rostoucím množstvím či normou jednotky práce, roste i její cena.

Aby mohl být výkon správně ohodnocen, je potřeba zjišťovat v jakém množství a kvalitě byla práce provedena (Koubek, 2012).

- **Podílová (provizní) mzda**

Provizní mzda je nejvíce využívána v obchodu či prodeji služeb, kde je odměna závislá na prodaném zboží či službě. Rozlišuje se přímá podílová mzda (odměna je na prodeji zcela závislá), a nebo pracovník dostává fixní plat a k němu provizi jako bonus (Koubek, 2012).

- **Mzdy za přínos**

Přínos je dán výstupy práce, vytvořené jedincem a jeho schopnostmi, které uplatňuje při dosahování výsledků. Mzdy za přínos odměňují pracovníka za jeho úsilí, které do práce vkládá a nejčastěji jsou využívány v případě, kdy je odměňován nejen vyvíjející se pracovní výkon, ale i osvojované schopnosti, napomáhající ke kariérnímu růstu jedince. Tuto mzdovou formu lze považovat za velmi účinný stimul při motivování pracovníků (Koubek, 2012).

- **Prémie**

Rozlišují se dva druhy prémie:

- prémie pro jejichž dosažení je potřeba splnit určité požadavky práce. Tyto prémie jsou vysoce organizovány a pravidelně se opakují.
- prémie poskytované jednorázově v případě nadprůměrného výkonu či provedení mimořádné činnosti. Tyto mají dát pracovníkovi na vědomí, jak si ho podnik váží.

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je přidělováno podle náročnosti a dosahovaných výstupů práce zaměstnance. Jeho výše je stanovena pomocí procentuálního vyjádření, vypočítaného ze základní mzdy. (Koubek, 2012)

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké požitky, na rozdíl od předchozích mzdových forem, jsou poskytovány bez ohledu na kvalitu pracovních výkonů zaměstnanců a jsou k dispozici hned při nástupu do zaměstnání. Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství, například placená dovolená, zaměstnanecké slevy na výrobky, které jsou výsledkem výrobní činnosti firmy, automobil organizace daný plně k dispozici pracovníkovi nebo rekreační a vzdělávací služby (Koubek, 2012).

3.3 Hodnocení pracovníků

3.3.1 Pojem hodnocení

Hodnocení pracovníka je možné vyjádřit jako sledování činností zaměstnance v podniku. Jak vykonává svoji náplň práce nebo jak se chová ke svým kolegům či zákazníkům. Zabývá se také hledáním nedostatků ve výkonu práce a jejich nápravou. Jsou rozlišovány dva typy hodnocení výkonu pracovníka:

- neformální hodnocení – jde o formu hodnocení, kdy je zaměstnanec hodnocen pouze namátkově, když to situace dovolí. Probíhá přirozeně a zaměstnanec toto hodnocení nevnímá jako kontrolu (Koubek, 1995).
- formální hodnocení – základem tohoto hodnocení je úmysl zaměstnance zkontrolovat. Jedná se o promyšlené a plánované hodnocení v pravidelných časových intervalech. Výstupy z něj jsou velmi důležité pro budoucí kariéru zaměstnance v podniku (Koubek, 1995).

U hodnocení zaměstnance je možné sledovat dvě věci: jaké výsledky zaměstnanec podává (množství, kvalita, náklady) a jaké jsou jeho schopnosti při vykonávání pracovní činnosti (kvalita práce, pracovitost, schopnost rozhodovat se).

- hodnocení při dosažení výsledků práce – k tomuto hodnocení dochází v případě, kdy je ukončena výrobní činnost a výsledkem je výrobek či služba, které jsou pozitivně či negativně okomentovány (Bělohlávek, 2008).
- hodnocení v 360 stupních - není hodnocením pouze nadřízeného, ale i jeho spolupracovníků a podřízených. Hodnotícímu má sloužit jako informace, zda jsou pracovní postupy vnímány jako správné (Bělohlávek, 2008).

3.3.2 Možnosti využití výsledků hodnocení pracovníků

- rozpoznat, jak jednotliví zaměstnanci pracují
- rozpoznat činnosti, ve kterých pracovník vyniká
- odměňovat pracovníka na základě toho, jak svojí prací přispěl ke stanovenému cíli podniku
- dát pracovníkovi příležitost zdokonalovat se
- motivovat pracovníky

- vytvořit základy a požadavky pro výběrová řízení, zavádění vzdělávacích programů, pro přidělování lidských zdrojů nebo stanovování plánů podniku

Výstupy z hodnocení jsou poté využívány k vytváření systému odměn, přerozdělování lidských zdrojů, tvorbě vzdělávacích programů. Hodnocení je jeden ze stimulů, který má pracovníka pobídnout k vyšší efektivnosti práci a zároveň ho motivovat (Koubek, 2012).

3.3.3 Kritéria hodnocení

Aby bylo možné hodnocení provádět, je potřeba si stanovit kritéria, která hodnotícímu subjektu pomohou srovnat stávající výkony pracovníků s výkony, které on požaduje. Jsou rozlišovány tři typy kritérií:

- ukazatele jsou řazeny mezi kritéria objektivní. Jsou většinou ovlivněny prostředím a faktory, které působí na pracovníka. Lze mezi ně zahrnout množství výstupů z výroby, kvalitu práce a mnohé další
- plnění úkolů
- osobní kvality jsou řazena mezi kritéria subjektivní, kdy je nadřazeným hodnocena určitá část výkonu podřízeného (Koubek, 2012)

3.3.4 Kompetentnost k hodnocení

- **Přímý nadřazený**

Hodnocení většinou provádí přímý nadřazený zaměstnanec, který zná své podřízené a prostředí, ve kterém pracují. Zaměstnanci od něj hodnocení lépe přijímají, existuje mezi nimi blízký vztah – tzn. znají chování a jednání svého nadřízeného. U řídicího pracovníka je potřeba si dát pozor na ztrátu autority, či naopak na moc blízký vztah k zaměstnancům (Koubek, 2012).

- **Nadřazený přímého nadřízeného**

Může mít funkci jako ověřovatel (tedy kontrolovat, zda bylo hodnocení správně provedeno) nebo může fungovat přímo jako hodnotitel. S hodnocenými zaměstnanci nemá blízké vztahy, a proto je zde menší riziko ztráty autority než u přímého nadřízeného (Koubek, 2012).

- **Zákazník**

Hodnocení od zákazníka je většinou spjato s nespokojeností se službou či výrobkem. Často se tato nespokojenost promítá i do chování zákazníka, kdy zákazník není schopen nezaujatě rozlišovat chybu výrobku a chování pracovníka. V případě, že se rozhoduje o existenci zaměstnance ve firmě, neměli by řídicí pracovníci tomuto hodnocení přikládat velkou váhu (Koubek, 2012).

- **Skupina spolupracovníků**

Pro hodnoceného je tento typ hodnocení příjemný, protože na něj pohlíží zaměstnanci na stejné pracovní pozici. Většinou se navzájem znají a vědí, jak druhý přistupuje k práci. Chybí zde však ochota kolegů hodnocení druhých provádět (Koubek, 2012).

- **Sebehodnocení**

Sebehodnocení probíhá většinou vyplněním sebehodnotícího dotazníku či sepsáním krátké zprávy o vlastních pracovních výkonech. Je dobré zaměstnance namotivovat, že hodnocení sebe sama je v jejich zájmu a pomůže zlepšit jejich výkonnost, nebo zavést vhodnější pracovní podmínky. Vyplnění tohoto dotazníku je bráno také jako příprava na hodnotící pohovor s nadřízeným (Koubek, 2012).

- **Assessment centre**

Univerzální metodou pro výběr, hodnocení či výcvik zaměstnanců je assessment centre. Tento program nejenže zahrnuje psychologické či osobnostní testy, ale také zkoušejí jedince z praktického hlediska. Mají za úkol kompletně prověřit schopnosti a dovednosti pracovníků a určit jejich potenciál. Výsledky jsou hodnoceny psychology či manažery s dlouholetou praxí v oboru (Koubek, 2012).

3.3.5 Metody hodnocení pracovníků

- **Hodnocení dle stanovených cílů**

Manažeři a specialisté jsou hodnoceni následovně. Nejprve se stanoví a přesně formulují cíle, kterých má pracovník dosáhnout, následuje vytvoření plánu, jak těchto cílů dosáhnout. Aby se mohl plán uskutečnit, je potřeba vytvořit vhodné pracovní prostředí pro pracovníky. Takzvaně za provozu probíhá permanentní kontrola toho, zda se pracovníci drží stanoveného cíle. V případě zjištění odchylek od cílového chování se vytvoří prostředky, které tyto výkyvy odstraní.

Dalším krokem je vytyčení nových cílů. Ty musí být měřitelné, dosažitelné, srozumitelné a vyvolat u pracovníků zájem. Při stanovování cílů a zpracování plánů je potřeba kooperace pracovníků, která poté usnadňuje komunikaci mezi řídicím pracovníkem a podřízeným (Koubek, 2012).

- **Hodnocení na základě plnění norem**

Toto hodnocení je vhodné pro pracovníky ve výrobě. Podřízení jsou seznámeni s nově vytvořenou normou, se kterou je jejich výkon porovnáván (Koubek, 2012).

- **Hodnocení na základě kritických případů**

Hodnocení na základě kritických případů spočívá v pravidelném sledování výkonu pracovníka a pořizování průběžných záznamů o všech situacích, které se udály za dané časové období. Tato metoda má několik nevýhod – hodnotiteli zabere hodně času a v zaměstnanci může vyvolat obavy ze ztráty práce (Koubek, 2012).

- **Hodnocení pomocí stupnice**

Na práci pracovníka není pohlíženo jako na celek, ale jako na činnost, která se skládá z mnoha prvků. Každá část je probírána samostatně na třech stupnicích.

- číselná stupnice - každému aspektu jsou přiřazeny body. Výsledná hodnota je dána součtem bodů nebo aritmetickým průměrem.
- grafická stupnice – výkony jsou brány z různých hledisek a jsou zaznamenávány do grafu. Každá úsečka odpovídá danému kritériu, které je na ní zaznamenáno bodem. Po spojení všech bodů lze sledovat, jak je pracovník v každém kritériu výkonný.

- o slovní stupnice – provedení každého kritéria je hodnoceno slovně nebo hodnotitel vybere odpovídající charakteristiku pracovní činnosti zaměstnance, která mu byla předložena (Koubek, 2012).

Tabulka 1 Posuzovací (hodnotící) stupnice (Koubek, 2015)

Číselná stupnice kritérium	1	2	3	4	5
	Nizká			Vysoká	
Grafická stupnice kritérium				x	
	Nizká			Vysoká	
Slovní stupnice kritérium	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná

- **Checklist**

Pro hodnocení jsou připraveny formuláře obsahující formy pracovního chování, které by měl zaměstnanec splňovat. Hodnotitel tedy jen zaškrtnává odpovědi ano a ne dle toho, kterým formám podřízený odpovídá (Koubek, 2012).

- **Metoda BARS (behaviorally Anchored Rating Scales)**

Metoda BARS je zaměřena spíše na pracovní chování jedince v podniku než na výstupy jeho práce. Jako příklady lze uvést chuť do práce, respektování pravidel či snaha odvést práci kvalitně. BARS je určitou formou hodnocení dle stupnice, kde každému úkolu je přiřazeno slovní hodnocení dle jeho provedení a následuje složitý proces zpracování zjištěných dat. Výstup z hodnocení je opět součtem či průměrem ze získaných bodů (Koubek, 2012).

- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

Tato metoda bere v úvahu výkony dvou a více zaměstnanců, které jsou následně porovnávány.

- o **pořadový systém** – hodnocení pracovníci jsou řazeni od nejvýkonnějšího po nejméně výkonného (Bělohlávek, 2008).

- **párové porovnávání** – hodnotitel si určí hledisko na základě kterého dochází k porovnávání výkonu každého pracovníka s výkony ostatních. Ze spárovaných dvojic je vybrán vždy ten lepší. U každého se zaznamenává počet úspěšných voleb a nejlepší je ten, který jich získal nejvíce (Bělohlávek, 2008).
- **nucená distribuce** – metoda vhodná pro vysoký počet hodnocených. Pro takové hodnocení je vytvořena tabulka, která vznikla rozříděním výkonů zaměstnanců do pěti kategorií. První kategorie obsahuje 10 % nejlepších pracovníků, druhá 20 % dobrých, třetí 40 % průměrných, čtvrtá 20 % slabších a pátá 10 % nejhorších (Bělohlávek, 2008).

3.3.6 Proces hodnocení pracovníků

- **Přípravné období**

V přípravném období se stanoví, co bude předmětem hodnocení a jakým způsobem bude hodnoceno (pravidla a postupy). Následuje vytvoření potřebných dokumentů, prověření druhů činností, které jsou v podniku prováděny a jaké požadavky jsou na zaměstnance kladeny. Aby bylo možné výkon hodnotit, stanoví se nástroje a měřítko hodnocení (metody, stupnice, časový interval). Na konci období proběhne seznámení podřízených se systémem hodnocení a určí se, kdy bude zahájen (Koubek, 2012).

- **Období získávání informací a podkladů**

Obsahuje samotnou identifikaci pracovní činnosti zaměstnanců, tzn. jak pracují a jaké jsou jejich výsledky. Po kompletním prověření pracovních výkonů dochází k vytvoření písemných závěrů (Koubek, 2012).

- **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

V tomto období dochází k hodnocení výkonů, které byly u zaměstnance upozorovány. Výsledky jsou srovnávány s požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé pracovní pozice a kontroluje se, zda jim zaměstnanec vyhovuje. Na základě tohoto prověřování se konají osobní konzultace s daným pracovníkem o výsledcích jeho práce a případných nedostatcích. Po těchto postupech se permanentně sleduje následný pracovní výkon zaměstnance a ověřuje se, jakým způsobem a jak efektivně hodnocení na zaměstnance zapůsobilo (Koubek, 2012).

- **Zásady hodnotícího pohovoru**

Během hodnotícího pohovoru vedoucí zpětně prochází výkony pracovníka. V tomto momentu je velmi důležitá připravenost obou účastníků. Vedoucí se snaží všechny své pozitivní či negativní argumenty podložit fakty. Pohovor by měl probíhat bez jakýchkoliv rušivých elementů, klidné prostředí je základem kvalitního rozhovoru. Vedoucí by v pracovníkovi neměl záměrně vyvolávat nejistotu či strach, proto by měl hned zpočátku zaměstnance ujistit zaměstnance, že pohovor bude veden příjemnou formou rozmluvy.

Na začátku je dobré nechat zaměstnance mluvit o sobě a jeho vztahu k práci, na to vedoucí navazuje tím, že pozitivně ohodnotí jeho práci. V této fázi je pracovník již trochu uklidněn a schopen hovořit i o negativních záležitostech vztahujících se k jeho výkonu, kde každé zmíněné negativum nadřízeného musí být podloženo odpovídajícími fakty. V opačném případě, může dojít k argumentování zaměstnancem. Vedoucí by se měl vyvarovat kárání pracovníka, rozhovor by měl spíše směřovat k práci, kterou zaměstnanec nevykonal a hledat důvody, proč k situaci došlo. Nadřízený nikdy nesmí prozrazovat hodnocení pracovníků, natož porovnávat jejich výkony.

Hodnocení vychází z pracovní činnosti zaměstnance za delší časové období. To, že pracovník zvyšuje svůj výkon těsně před hodnotícím pohovorem, nemá žádný význam. Výstupem pohovoru jsou konkrétní doporučení, jak odstranit nedostatky, kterých se pracovník dopustil a tím zvyšovat efektivnost jeho práce (Bělohávek, 2008).

3.3.7 Hodnocení práce

Každý jedinec vykonává odlišnou práci, která má odlišné požadavky nebo náročnost. V rámci odměňování musí být tato diferenciací zohledněna, a proto je potřeba danou práci ohodnotit a vytvořit jí individuální rozměr a význam. Nejprve je nutné získat informace, jak každá jednotlivá pracovní pozice přispívá k rozvoji podniku, poté se stanoví její hodnota pomocí faktorů, které charakterizují určitou pracovní pozici. Konečnou fází je plán, který pomocí stanovených činitelů práci ohodnotí a na základě toho jsou vytvořeny mzdové tarify (stupně). Jsou použity čtyři metody pro plánování.

- **Metoda pořadí**

Metoda pořadí je jednoduchá a srozumitelná metoda, která vytvoří pořadí pracovních míst od nejméně namáhavou po tu nejtěžší. Protože z ní nejdou odvodit mzdové tarify a ani nevykazuje vzájemné vztahy mezi pracemi, je tato metoda nejméně používaná (Koubek, 2012).

- **Klasifikační metoda**

Klasifikační metoda je založena na rozdílnosti obsahu práce (povinnosti, schopnosti, pracovní prostředí). Je provedena klasifikace pracovních míst do tříd, kde každá má určité požadavky pro zařazení pracovní pozice (Koubek, 2012).

- **Bodovací metoda**

V bodovací metodě jsou vytvářeny tzv. kvantitativní bodové stupnice, do kterých jsou hodnocené práce zařazeny. Z každé stupnice je určen zástupce dané práce vhodný pro hodnocení, potom jsou vybrány tzv. placené faktory. Jsou to charakteristiky prací, za které je firma ochotna platit (pracovní podmínky, odpovědnost, dovednosti) a měly by odpovídat charakteru podniku. Čím více placených faktorů práce obsahuje, tím více stoupá její důležitost. Pro podrobnější popis jsou placené faktory dále děleny na subfaktory a stupně (Koubek, 2012).

- **Metoda faktorového porovnání**

Tak jako u bodovací metody, proběhne v metodě faktorového porovnávání výběr klíčové práce a označí se placené faktory. Hlavní myšlenkou je, že hodnocené práce jsou řazeny z hlediska jednotlivých placených faktorů a sice na základě párového porovnávání. Každý faktor má různou důležitost, a proto jsou každému přiřazeny váhy. V případě, že je stanovena hodnota dané pracovní pozice, následuje její převedení do mzdového tarifu. Následně se vytvoří stupně mezd, dle kterých je tvořen odměnový systém (Koubek, 2012).

4 Vlastní práce

4.1 Historie a vznik firmy:

Firma XY, s.r.o. vznikla v roce 1998 jako nezávislá společnost nabízející pomoc při uplatňování nově vznikající legislativy v oblasti potravin, gastronomie a společného stravování i nepotravin do praxe. První nápad, že by mohla být firma XY založena, byl na popud zavedení zákona o potravinách v roce 1997. Před tímto rokem neexistovaly žádné potravinářské zákony a postupovalo se podle pevně daných norem, tudíž nikdo žádné poradenství nepotřeboval. Majitel působil patnáct let jako profesor na univerzitě a poté na potravinářské inspekci.

První příležitost týkající se značení potravin se naskytla díky nejmenované německé firmě, majiteli se tento způsob péče o potraviny zalíbil a rozhodl se vést svůj další kariérní život tímto směrem. Začátky podnikatelské činnosti nebyly lehké z důvodu, že značení výrobků nebylo zákonem povinné a při nesprávně vytvořené etiketě nijak finančně postihované. Avšak po několika nešvarech, kdy inspekce nerespektovala zákonem daná pravidla jak při kontrole značení postupovat, začalo docházet ke zpříšňování zákonů. Díky této skutečnosti začaly být firmy více sankciovány a tím začala růst i poptávka po kvalitním poradenství v potravinářském odvětví.

4.2 Rozvoj firmy

Majitel vykonával podnikatelskou činnost na počátku sám, s rostoucí poptávkou přicházelo větší množství práce, a tak se firma pomalu rozrůstala. Dnes firma zaměstnává dvacet dva kvalifikovaných pracovníků.

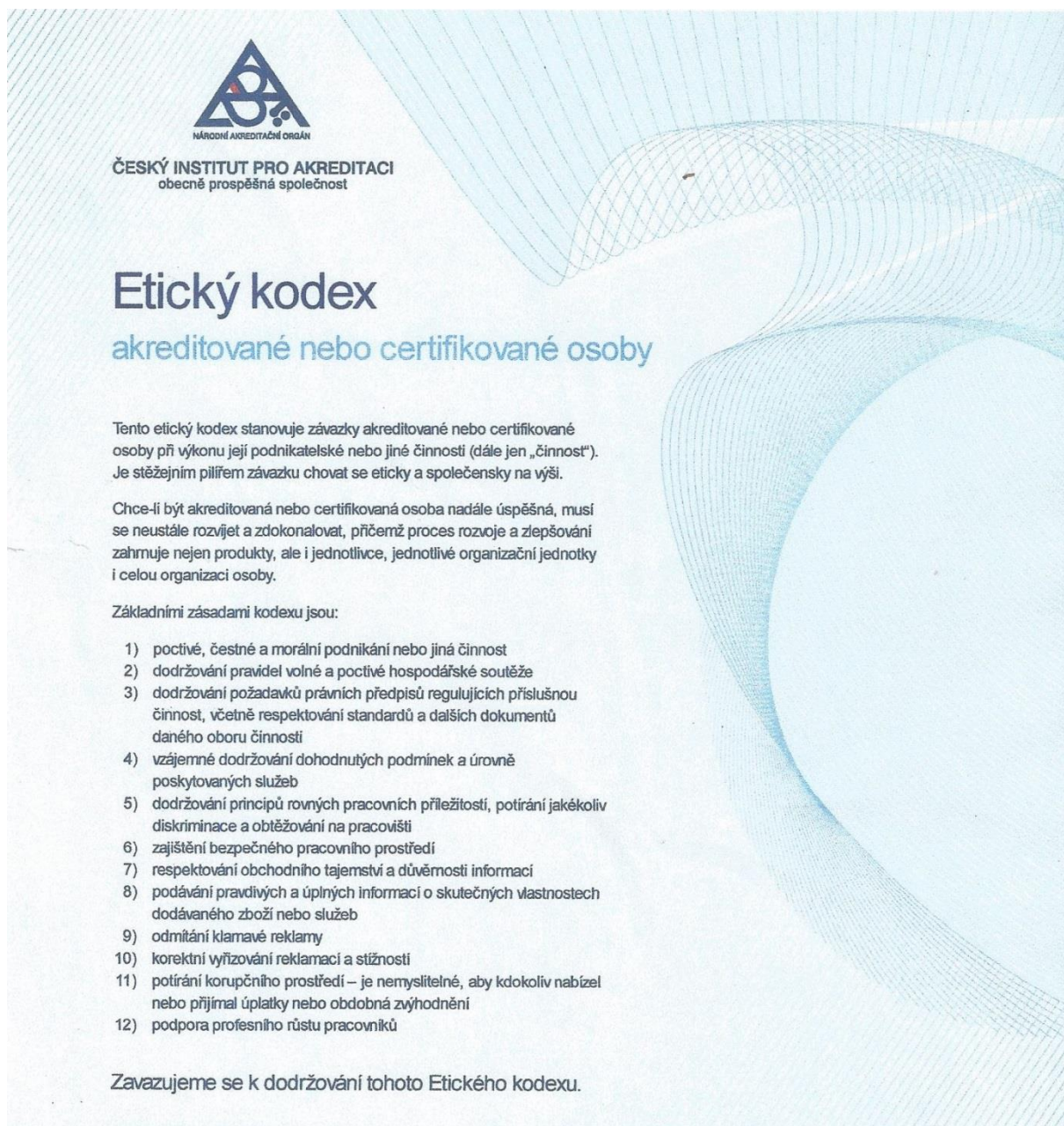
Společnost se snaží získat vedoucí pozici mezi společnostmi poskytujícími poradenské služby v oblasti potravinářství, stravování a dotací. Podnik se zaměřuje na spolupráci od zemědělců až po maloobchody. Berou se ohledy na individuální potřeby klientů, které se v rámci hygieny, bezpečnosti potravin, bezpečnosti systému, značení a auditů zajišťují.

Aby společnost získávala klienty, musí s nimi navázat kontakt na konferencích, provést školení, poznat se a vytvořit si důvěru, takto se firma rozvíjí a získává nové příležitosti. Majitel se snaží chopit příležitostí spojené s přibývajícím prací, ale nejvíce se spoléhá na doporučení od stávajících zákazníků.

Jednatel se snaží rozšířit působnost své firmy i do zahraničí jako je USA a Německo, a to z důvodu že tato služba není v České republice státem podporovaná a finančně příliš oceňovaná. Cílí spíše na větší potravinářské řetězce, pro které provádí audity, značení potravin a školení. Jako největší odběratele lze uvést například Ahold, Tesco, Billu, Lidl (pouze nepotravinu), Kaufland a v současnosti je vyjednávána spolupráce s Globusem.

4.3 Etický kodex firmy

Obrázek 4 Etický kodex společnosti XY, s.r.o.



ZDROJ: Interní dokumentace společnosti XY, s.r.o.

4.4 Organizační struktura firmy

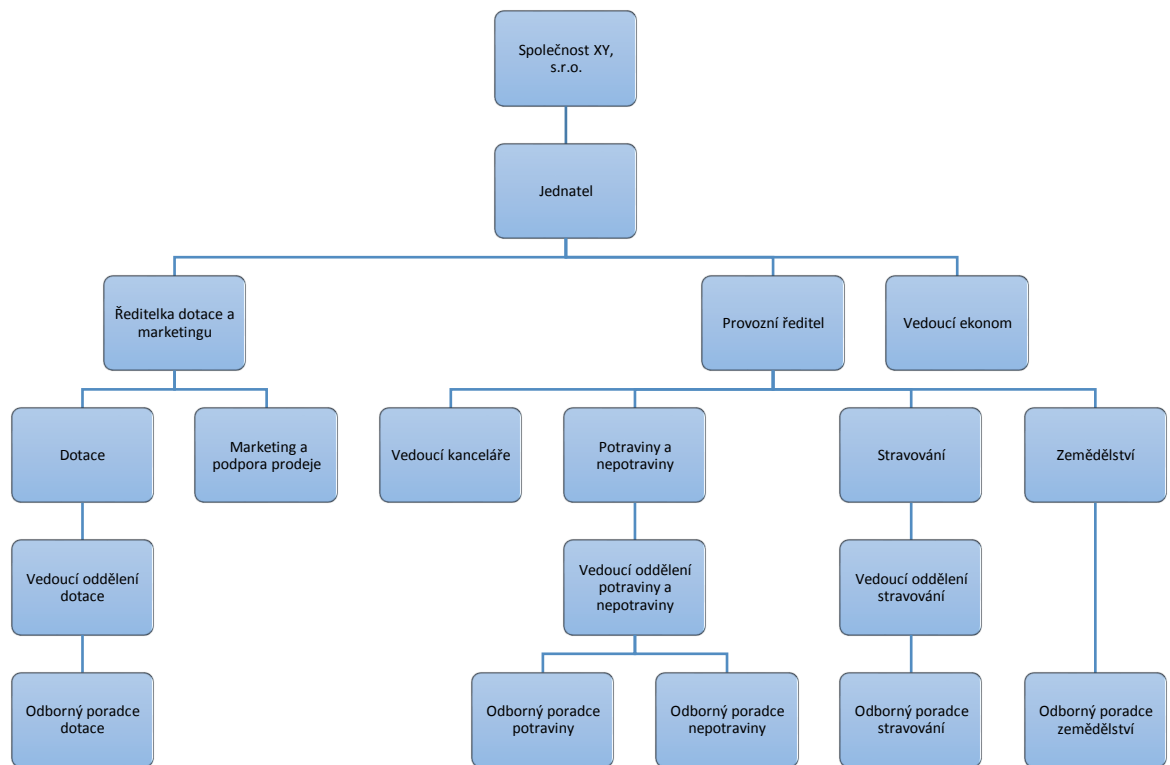
Statutárním orgánem firmy je jednatel, který současně vykonává funkci ředitele. Řídí činnost firmy, jedná jejím jménem, odpovídá za její činnost, výsledky hospodaření a plnění úkolů.

Další členové vedení jsou rodinní příslušníci jednatele, obchodní závod má tedy povahu rodinného podnikání. Každý z vedení zastává jednotlivou funkci, které jsou provozní ředitel, vedoucí dotace a účetní. Základní odpovědností vrcholového vedení je trvalý rozvoj organizace na základě cílevědomého a efektivního zjišťování a naplňování požadavků zákazníka, nastavování politik a cílů kvality. Tento cíl musí být naplňován harmonickým rozvojem organizace, který je podporován ekonomickou prosperitou a zajištěním kvality všech výstupů. K neustálému zlepšování stanoví ve všech oblastech:

- odpovědnost za efektivitu systému managementu kvality
- odpovědnost za kvalitu, kterou nesou pracovníci na všech úrovních a funkcích
- politiku kvality
- cíle kvality
- přezkoumání systému managementu kvality vedením - kvalifikované posouzení funkce a účinnosti systému řízení kvality, kontrola a aktualizace vyhlášené politiky a cílů kvality.

Ve firmě je celkem 6 oddělení - oddělení dotací, (v nich jsou ještě zahrnuty školení firem a dotační projekty), marketingu, vedoucí kanceláře, potraviny a nepotraviny, stravování a jako nejmenší zemědělství. O správné fungování každého výše zmíněného oddělení se stará jeho vedoucí s výjimkou zemědělství. Pro ucelenější představu o hierarchických vztazích korporace, byl vytvořen tzv. organigram.

Obrázek 5 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.



ZDROJ: Vlastní zpracování

4.4.1 Struktura a popis pracovních míst

Pro lepší pochopení provozní činnosti firmy bylo detailněji popsáno několik pracovních míst.

- **Jednatel**

Jednatel odpovídá za prosperitu firmy v podmínkách tržního hospodářství, za budování dlouhodobé strategie firmy, organizace práce, ekonomiku firmy, vypracování vnitrofiremní dokumentace včetně podkladů k fakturaci, plánování a organizování interních auditů jakosti.

Náplní práce jednatele je plnění dílčích cílů společnosti, jednání s odběrateli a dodavateli, sjednávání obchodních podmínek, usměrňování koncepcí rozvoje firmy kde prosazuje její uskutečňování a vytváří pro ni hospodářské, materiálně technické a organizační předpoklady, kontrolování dodržování podmínek smluv pracovníky a řešení efektivnosti práce uvnitř firmy.

- **Provozní ředitel**

Provozní ředitel je odpovědný za operativní řízení firmy a pracovníků, za uplatňování obchodní politiky firmy a podílí se na řízení hlavních otázek finanční a mzdové politiky. Jedná s odběrateli, sjednává obchodní schůzky a aktivně spolupracuje při organizaci školení. Kontroluje vstupy a výstupy firmy a vede minimálně jednou měsíčně organizační porady.

- **Ředitelka dotace a marketingu, péče o zákazníka a personální činnost**

Ředitelka dotace a marketingu zajišťuje národní zemědělské dotace a dotace z EU pro zákazníky, spolu s touto činností vede i dotační školení. V rámci dotačního školení zpracovává žádosti o dotace na základě podkladů odborníků a zástupce ředitele, dále také komunikuje s implementačními orgány finančních prostředků z EU a kontrolou.

V rámci marketingu je zodpovědná za marketingovou strategii firmy, za péči o klienty. Spoluodpovídá za tipování a získávání nových klientů a komunikaci s nimi, za plánování a plnění cílů v oblasti marketingu a obchodu, za sdělování politiky jakosti a cílů jakosti v organizaci, propaguje a upevňuje povědomí zaměstnanců o důležitosti plnění oprávněných požadavků zákazníka. Dále získává informace o dalších potřebách klientů a stará se o www stránky firmy.

- **Vedoucí ekonom**

Vedoucí ekonom zpracovává účetní závěrky, mzdy, metodicky a prakticky vede účetnictví. Jedná s finančními úřady, Obchodní správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovny. Zpracovává statistiky a výstupní ekonomické informace o chodu a hospodaření firmy a připravuje podklady o prosperitě firmy pro čtvrtletní jednání vedení firmy.

- **Odborný poradce potravin**

Náplň práce odborného poradce v oblasti potravin spočívá ve sledování informací o nové legislativě a v působení jako gestoři v tomto oboru. Zpracovávají značení potravinářských výrobků, vypracovávají projekty a odborná stanoviska, připravují klienty na certifikace jejich činnosti.

- **Odborný poradce nepotravin**

Odborný poradce nepotravin je zodpovědný za sledování legislativy nepotravinářských výrobků, nebezpečných látek a výrobků, a sledování legislativy obalů. Je povinen sledovat nové zákonné úpravy, vypracovávat značení a odborná stanoviska, bezpečnostní listy včetně registrací a všechny legislativně potřebné dokumenty při uvádění nebezpečných látek nebo výrobků do oběhu. Dále také překládá dokumenty v německém jazyce.

- **Vedoucí kanceláře**

Vedoucí kanceláře zodpovídá za všechny činnosti související s vedením kanceláře firmy jako například přijímání a odesílání pošty, zakládání dokumentů a smluv nebo vedení pokladny. Dále vede agendu firemních vozidel, vystavuje objednávky a provádí nákupy materiálů a pomůcek, pravidelně fakturuje, zpracovává data o neplatičích, řeší reklamace s dodavateli služeb ve spolupráci s odborným pracovníkem na příslušnou oblast a zpracovává žádosti o dotace na základě podkladů odborníků a zástupce ředitele.

4.5 Cíle kvality a plánování jejich dosažení

Vrcholové vedení na základě vyhlášené politiky kvality vydalo základní cíle kvality, které jsou stanoveny vždy na jeden rok. Cíle kvality jsou konzistentní s politikou kvality, jsou aktuální, konkrétní, měřitelné a vždy nastavené tak, aby jejich splněním byla zvyšována spokojenost zákazníka. K jednotlivým cílům kvality jsou stanoveny odpovědnosti a termíny plnění a jednotliví pracovníci organizace jsou s nimi seznámeni. Vedení v pravidelných intervalech, obvykle v rámci přezkoumání SMK, provádí analýzu plnění přijatých cílů kvality a dále je prováděna aktualizace a vyhlášení nových cílů kvality.

Podnikatelské cíle stanovené na rok 2018:

- získat alespoň pět klientů na BOZP
- navýšit obrát v oddělení dotací, potravin a stravování
- získat deset společností pro spolupráci jako externí manažeři kvality, mimo stravování
- nalézt možnosti dotovat školení nebo další činnost pro maloobchod
- zvýšit efektivitu hodinové sazby průměrně alespoň na osm set korun za hodinu
- podporovat rozvoj spolupráce s partnery

- dosažení provizí za činnost partnerů ve výši jednoho milionu korun
- rozšířit auditorskou činnost, zprostředkovaně i napřímo

4.6 Proces personálního řízení ve firmě

4.6.1 Přijímání pracovníků

Jelikož má organizace široký záběr, co se zaměření a portfolia činností týká, i požadavky na znalosti pracovníků jsou velmi komplexní. Odborní pracovníci musí splňovat vysoké nároky na kvalifikaci a dosaženou praxi, což je pochopitelně i zásadním kritériem pro výběr nových zaměstnanců a externích spolupracovníků. Při procesu přijímání zaměstnanců jsou na osobní schůzku s majitelem společnosti zváni ti uchazeči, kteří splňují profesní podmínky stanovené firmou. U uchazeče je důležité, aby měl alespoň základní zkušenosti v oboru, úplné zaškolování není z kapacitních možností firmy možné.

Při přijímacím procesu se zkoumají dovednosti žadatele, na kterých se dá stavět jako např. schopnost začlenit se do kolektivu, umění komunikovat nebo psychická odolnost, která je velmi důležitá vzhledem k různorodosti povah klientů. Někdy je pro společnost výhodnější přijmout někoho méně zkušeného, který plní spíše osobnostní věci a odbornost si zdokonalí při samotném pracovním výkonu.

4.6.2 Přístup zaměstnavatele k zaměstnanci

Již při přijímání zaměstnance je bráno v pozornost jeho opravdový zájem o danou práci. Majitel se snaží zaměstnance vybírat tak, aby jej práce bavila a zůstal v podniku co nejdéle. Je to z důvodu, že trvá až dva roky, než se člověk vypracuje do pozice, kdy je schopen samostatně pracovat. Majitel nehledá zaměstnance, kteří chtějí práci jen zkusit, ale takové, kteří ví, že danou práci chtějí dělat a najdou se v ní. Je jim necháván prostor pro svoje nápady nebo v rámci možností i pro požadavky na změnu typu práce. Snaží se, aby byl pracovník spokojený a práce ho naplňovala jak osobně, tak i profesně.

4.6.3 Adaptace pracovníků

Vedoucí zaměstnanec, který přijímá nového zaměstnance, jej při nástupu do práce prokazatelným způsobem seznámí s pracovním řádem a s dalšími právními i vnitřními předpisy vztahujícími se k výkonu jeho práce. Podrobné seznámení zaměstnance s pracovištěm je provedeno v rámci adaptačního procesu, přičemž péčí o nového zaměstnance při jeho zapracování může být vedoucím zaměstnancem pověřen i některý ze zkušených a zodpovědných řadových zaměstnanců.

Vedoucí zaměstnanec při nástupu informuje nového zaměstnance o obsahu jeho pracovní činnosti.

4.6.4 Pracovní doba

Stanovená délka týdenní pracovní doby ve firmě činí čtyřicet hodin. Zaměstnanci pracují v režimu pružné pracovní doby, kdy si sami volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti.

Základní pracovní doba je stanovena od devíti do patnácti hodin v pracovních dnech. Zaměstnavatel bere ohledy na osobní záležitosti zaměstnance, podmínkou však je, že úkoly, které má pracovník přidělené, musí splnit do určeného termínu.

4.6.5 Vzdělávání zaměstnanců

Jednou z podmínek udržení vysoké úrovně kvality všech procesů a výroby je zajištění odborné přípravy všech zaměstnanců, jejichž činnost má vliv na kvalitu služeb. Vzdělávání zaměstnanců spočívá ve zvyšující se odbornosti prostřednictvím externích školení nebo v samotném jednání s klienty. Na pravidelných seminářích, které probíhají třikrát ročně, jsou pracovníci organizace seznamováni s fungováním systému managementu kvality, s aktualizací příslušných dokumentů, směrnic či postupů. Tam jsou pracovníci seznamováni s rozsahem jim příslušných pravomocí a odpovědností.

4.6.6 Organizace práce

Organizace práce ve firmě XY, s.r.o. měla v minulosti stanovená pevná pravidla a náplň práce byla jasně dána. Tento striktní způsob rozdělení se však po čase neukázal úplně efektivní, protože práce byla velmi rutinní a zaměstnanci nemohli rozvíjet svoji odbornost.

Dnes je systém upraven tak, že každý zaměstnanec dělá více úkonů, aby se pro něj práce stávala různorodější a zábavnější. Snahou majitele je, aby každý pracovník uměl vše a mohl tak nejlépe reagovat na požadavky klientů, přitom ale zohledňuje jeho individuální schopnosti. Není v jeho zájmu podřízeného předělávat, ale využívat a zdokonalovat ho ve směru, pro které má vlohy.

Různorodost práce není dána ředitelem, více záleží na požadavcích klientů, co zrovna a kolik čeho potřebují.

4.7 Stimulace zaměstnanců

Zaměstnanci jsou motivováni na základě dvou hlavních stimulů. Konkrétně to je mzda a vstřícný vztah zaměstnavatele k zaměstnancům.

V prvním případě se jedná o stimuly finanční, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za vykonanou činnost.

V druhém případě se majitel nebrání jakémukoliv otevřenému rozhovoru s podřízeným, bere ohled na osobní potřeby zaměstnance a ke každému se snaží přistupovat individuálně.

4.7.1 Odměňování zaměstnanců

Proces odměňování je stanoven mzdou, nenárokovou pohyblivou složkou a zaměstnaneckými benefity.

- **Základní složka**

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději patnáctý kalendářní den v následujícím kalendářním měsíci, ve kterém na ni vznikl zaměstnanci nárok, nebo na některou její složku.

- **Netarifní složka**

Pohyblivá složka ve firmě XY, s.r.o. je postavena na principu, kdy každý zaměstnanec vytvoří určitý zisk, který se po odečtení nákladů společnosti v rámci každého oddělení sečte. Každé oddělení má nárok na odměny ve výši deset procent z čistého zisku, které jsou následně rozdělovány mezi zaměstnance. Přidělování prémie má na starosti vedoucí oddělení, který zohledňuje povahu a náročnost práce, kterou pracovník za daný měsíc vykonal. Rozpis s prémie je ještě předán majiteli firmy ke kontrole, který má právo dle svého subjektivního názoru rozpis upravit.

Při konečném rozdělování odměn majitel společnosti přihlíží k tomu, s jakou ochotou přistupují podřízení k práci, s jakým nasazením práci provádějí a jak je přínosná pro firmu. Všichni zaměstnanci na stejné pracovní pozici jsou ohodnocováni dle rovných podmínek a parametrů.

- **Zaměstnanecké výhody**

Celoročně jsou pro zaměstnance pořádány sportovní aktivity nebo společenské akce. Ti mají k dispozici firemní bazén, kuchyňku nebo zapůjčení firemního vozu pro osobní účely. Dále dostávají příspěvek na masáže a ještě pro větší vzdělávání na jazykové kurzy. Velkou výhodou je možnost práce z domova nazývaná home office, ta je zaměstnancům umožněna pro případy jejich osobních záležitostí.

4.8 Hodnocení zaměstnanců

Každý měsíc probíhá hodnotící pohovor vedoucího oddělení a zaměstnance na kterém jsou probírány veškeré detaily jeho pracovní činnosti za předchozí měsíc. Pracovníkovi jsou předloženy faktury a výkazy z účetnictví a na základě nich jsou řešeny pozitivní, popřípadě i negativní záležitosti. Při sezení je dále předložena tabulka s hodnocením, na které je osvětlena přidělená částka prémie.

Vedoucí se při rozhovoru snaží zjistit, co zaměstnanec potřebuje, co by rád dělal a respektuje od něj zpětnou vazbu, kterou předává jednateli firmy. Práce každého jedince ve firmě je velmi individuální a různorodá, nedá se tabulkově spočítat, jak moc je kvalitní. Vykonávané práci je potřeba rozumět a každého pracovníka posuzovat individuálně, nastavení jednotných parametrů není možné. V rámci celé firmy probíhá porada všech jejích členů, ta se koná jednou za měsíc a jsou na ni řešeny obecné záležitosti, semináře a novinky na trhu.

4.9 Kariéra

Povýšení ve firmě XY, s.r.o. je možné pouze na vedoucího oddělení, ke kterému však dochází zřídka. Tento fakt je dán hlavně tím, že trvá dlouhou dobu, než zaměstnanec získá požadovanou odbornost a když už jí získá, tak se naskytne jiné bariéry jako rodičovská dovolená nebo odjezdy do zahraničí. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci přijímáni spíše externě než ze svých řad.

Ve firmě sice neexistuje kariérní žebříček, ale větší cenu jednatel společnosti vidí v postupu v odbornosti, a to díky komunikaci s klienty, školením nebo seminářům, ke kterým není jinak možný přístup.

5 Výsledky a diskuze

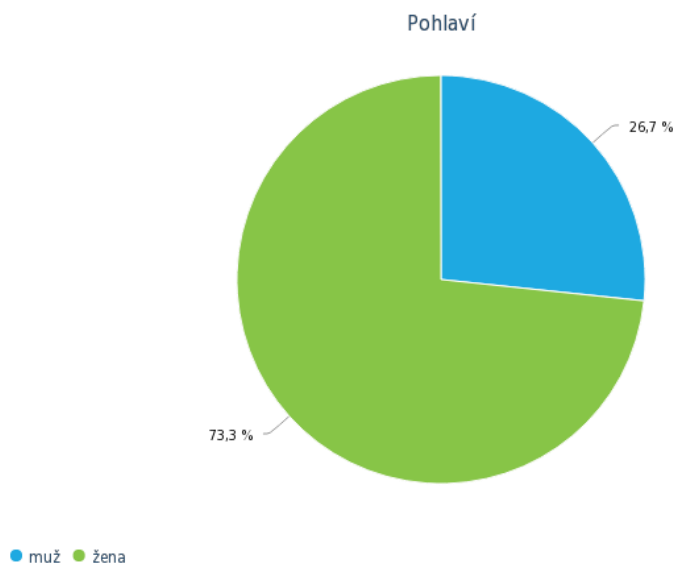
5.1 Dotazníkové šetření

Z hlediska komplexního posouzení celého hodnotícího systému je potřeba na tuto problematiku pohlédnout i ze strany zaměstnanců. Nejefektivnějším způsobem, jak získat tyto informace bylo sestavení dotazníku, jehož cílem bylo zjistit jejich subjektivní názory na současný hodnotící systém v podniku a účinnost používaných stimulačních prostředků. Výsledným úkolem šetření bylo provést podrobnější analýzu, která přispěje k odhalení případných nedostatků.

Dotazník se skládal z patnácti otázek, které měly formu uzavřenou a polouzavřenou. Jejich obsah byl sestavován na základě osobního pohovoru s majitelem společnosti, který pomohl osvětlit podstatu hodnotícího systému v podniku. Z celkového počtu dvaceti dvou zaměstnanců, což je základní soubor, se dotazníkového šetření zúčastnilo patnáct respondentů. Dle statistického hlediska lze průzkum považovat za relevantní, jelikož na něj odpověděla nadpoloviční většina dotazovaných.

Úvod dotazníku byl zaměřen na demografickou strukturu zaměstnanců, která zahrnovala pohlaví a věk.

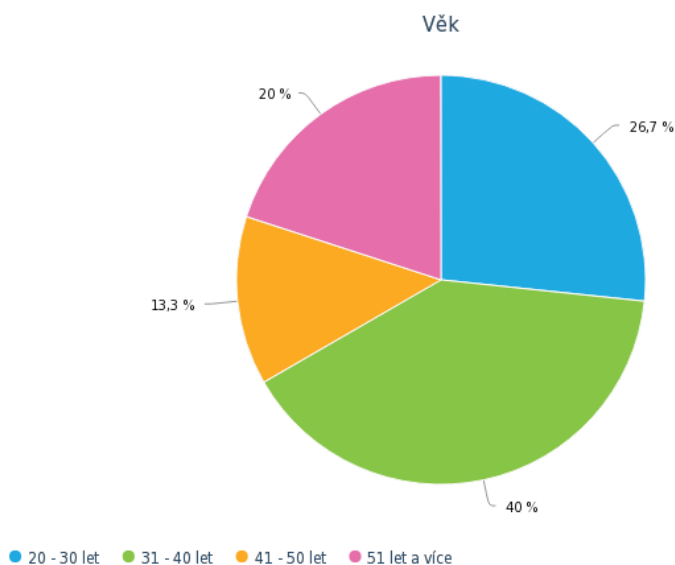
Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



ZDROJ: Vlastní zpracování

Většinu zaměstnanců tvoří ženy a to ze 73,3%, muži tvoří zbytkovou hodnotu. Lze říci, že o práci v potravinářském a nepotravinářském odvětví mají zájem spíše ženy než muži.

Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle věku

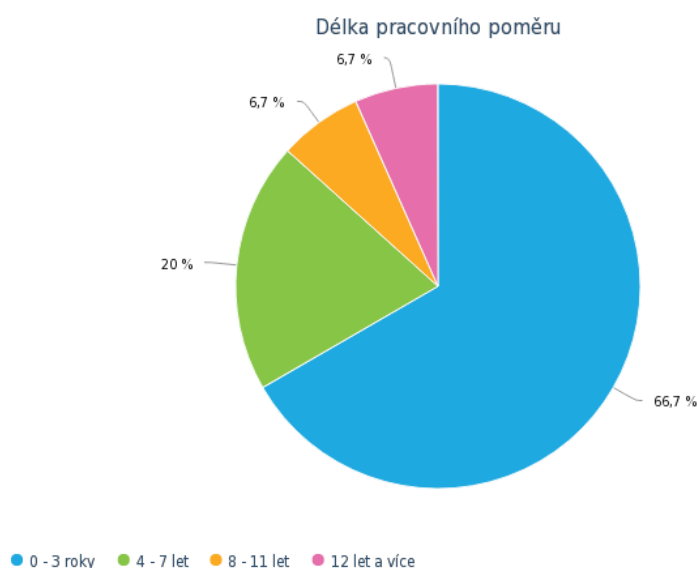


ZDROJ: Vlastní zpracování

Majoritní část firmy tvoří ze 40% zaměstnanci ve věku třicet jedna až čtyřicet let, 26,7% zaujímají respondenti ve věku dvacet až třicet let. Tato skutečnost je dána faktem, že vedení firmy hledá zaměstnance s ukončeným vysokoškolským vzděláním a alespoň s minimální praxí v oboru. Menšinová část je složena z věkových skupin čtyřicet jedna až padesát let a padesát jedna let a více.

Aby byla dokončena obecná analýza zaměstnanců ve firmě, byla další otázka zaměřena na délku pracovního poměru.

Graf 3 Délka pracovního poměru

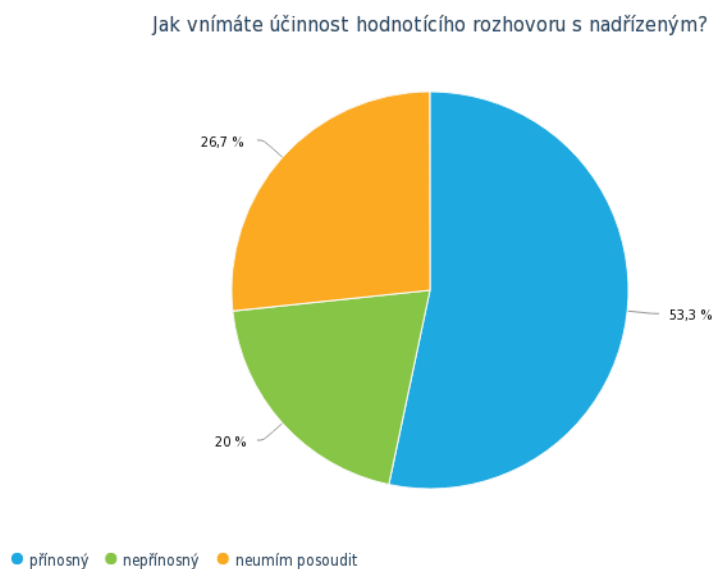


ZDROJ: Vlastní zpracování

Firma v současnosti zaměstnává 66,7% pracovníků, kteří v ní působí méně než tři roky, 20% jich v podniku pobývá čtyři až sedm let. Nárůst počtu relativně nových zaměstnanců je dán hlavně s přibývajícím klientelou, kterou by firma nebyla schopna se stávajícím počtem zaměstnanců pokrýt. U pracovníků, kteří jsou zaměstnání v podniku více než sedm let lze očekávat jejich spokojenost a tím i dlouhodobou spolupráci.

Druhá část dotazníku obsahuje odpovědi na otázky týkající se hodnotícího systému v podniku.

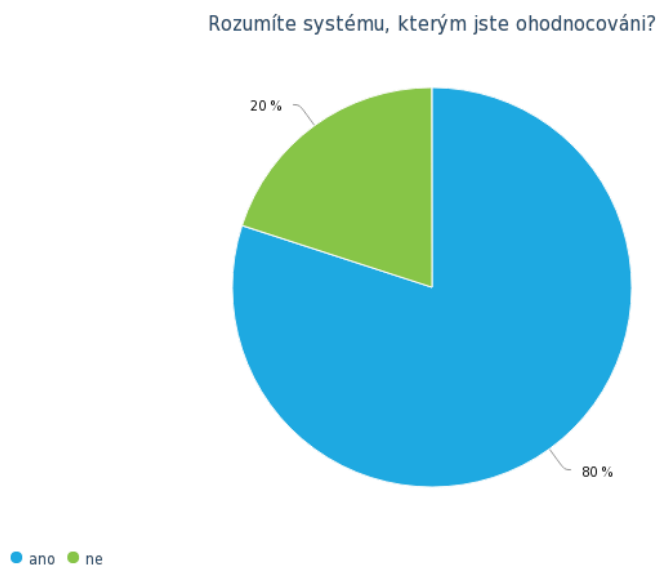
Graf 4 Účinnost hodnotícího rozhovoru s nadřízeným



ZDROJ: Vlastní zpracování

V tomto bodě analýzy bylo záměrem zjistit, jaký vliv má hodnotící pohovor s nadřízeným na pracovní činnost zaměstnance. Více než třetina pracovníků vnímá rozhovor jako přínosný, ta činí 53,3%, zbylá část odpovídajících hodnotícímu pohovoru nepřikládají žádný význam nebo neumí jeho účinnost posoudit.

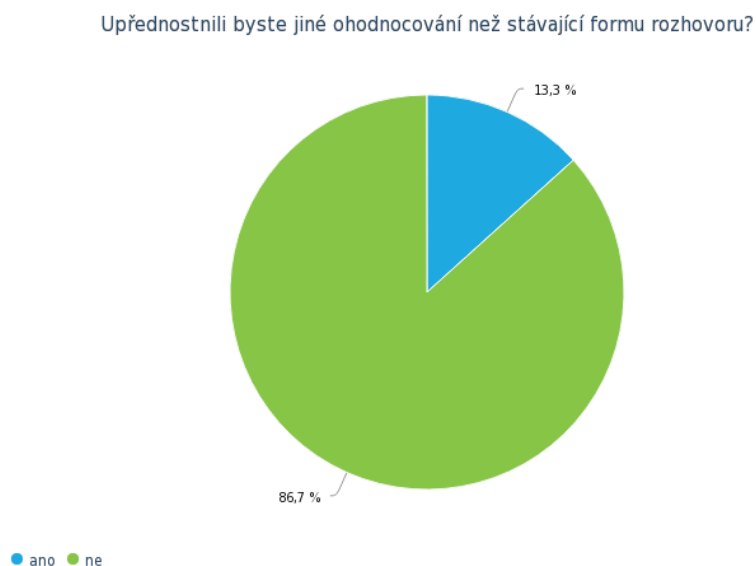
Graf 5 Jak zaměstnanci rozumí systému hodnocení



ZDROJ: Vlastní zpracování

V podniku by měl být hodnotící systém nastaven tak aby mu pracovník rozuměl a orientoval se v něm. Tuto ideu, která byla předmětem stávající otázky, potvrdilo 80% zaměstnanců pracujících ve firmě XY, s.r.o.

Graf 6 Upřednostnili byste jiné ohodnocování než stávající formu rozhovoru?

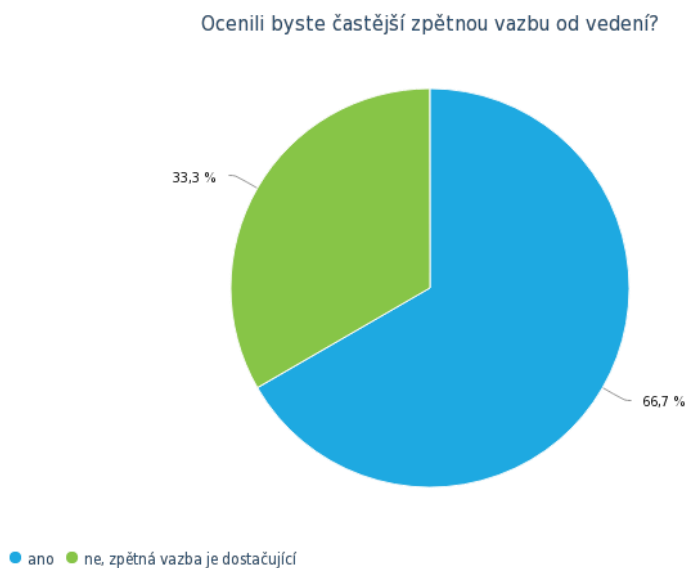


ZDROJ: Vlastní zpracování

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců je možné provádět více způsoby, proto byli pracovníci dotazováni, zda jim vyhovuje stávající forma rozhovoru, kterou společnost aktuálně aplikuje. Z výsledků je možné usoudit, že většina respondentů rozhovor s majitelem akceptuje a způsob hodnocení výkonnosti by neměnila.

Třetí část analýzy se věnuje komunikaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci.

Graf 7 Častější zpětná vazba od vedení společnosti

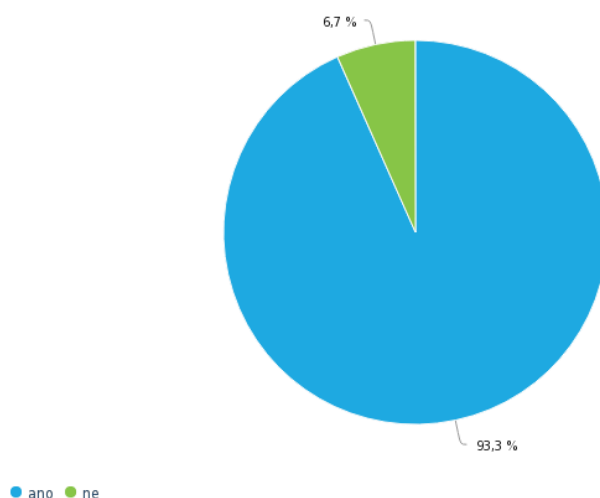


ZDROJ: Vlastní zpracování

Z rozhovoru s majitelem firmy vyplynulo, že je pro něj důležitá zpětná vazba od zaměstnanců. Cílem následující otázky bylo zjistit, jestli také zaměstnanci považují komunikaci s vedením za důležitou a zda se v podniku objevuje v dostatečné míře. Z grafu je ale vidět, že téměř pro 67% zaměstnanců je zpětná vazba od vedení nedostatečná a tudíž je potřeba hledat nástroje pro zlepšení situace.

Graf 8 Individuální přístup nadřízených

Vnímáte přístup vašich nadřízených k vaší osobě jako individuální a jsou zohledňovány vaše schopnosti a dovednosti?



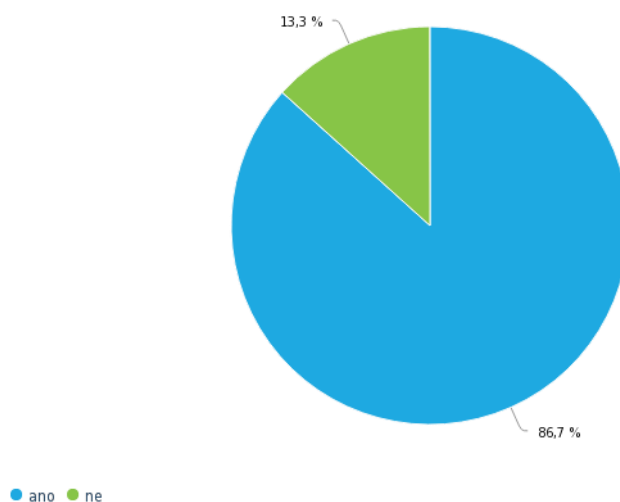
ZDROJ: Vlastní zpracování

Kromě zpětné vazby bylo v podniku zkoumáno, jakou povahu mají vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, zda je ke každému přistupováno individuálně a berou se ohledy na schopnosti a dovednosti jednotlivce. Výsledky dopadly dle očekávání a 83,3% respondentů řeší pracovní záležitosti s vedením přátelsky a 93% vnímá přístup majitele ke každému jako k jednotlivci. Tato skutečnost je způsobena hlavně díky vstřícnému přístupu majitele k zaměstnancům.

Následující dva body dotazníku měly prošetřit, jak vedení přistupuje k pracovní kreativitě zaměstnance, jestli má pracovník možnost předložit svoje nápady a zda jsou přijímány natolik, že vedou až k realizaci.

Graf 9 *Náklonnost firmy k pracovní kreativě zaměstnance*

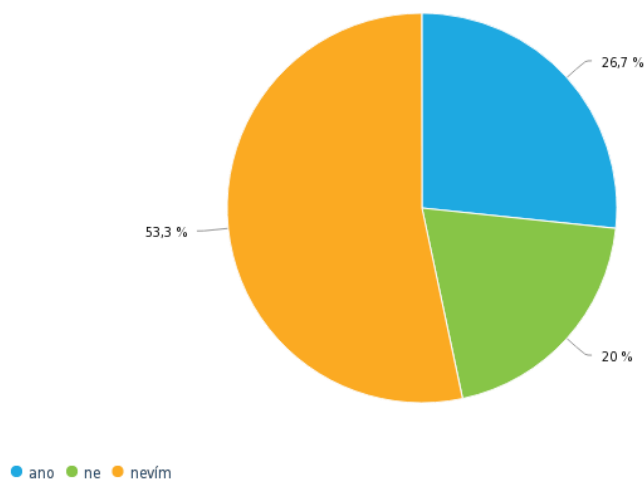
Je vedení firmy nakloněno vaší pracovní kreativě?



ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf 10 *Realizace návrhů a nápadů od zaměstnanců*

V případě, že jsou vaše návrhy a nápady firmou přijaty, jsou také následně zrealizovány?

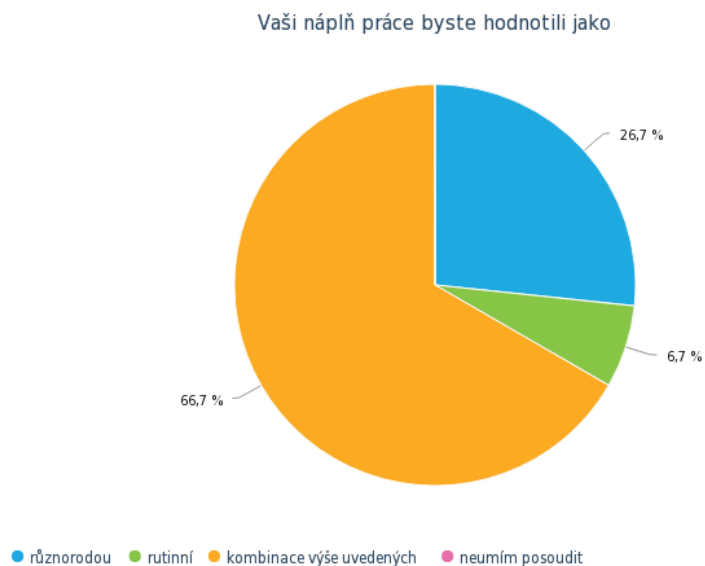


ZDROJ: Vlastní zpracování

Téměř 87 % odpovědí vypovídá o spokojenosti podřízených s možností prezentovat svoje myšlenky a nápady. Z druhého grafu lze ale odvodit, že až 53% pracovníků neví, zda byly jejich návrhy zrealizovány.

Poslední část analýzy osvětluje, jaký vztah má jedinec k pracovní činnosti a jakými nástroji je motivován k lepšímu výkonu.

Graf 11 Náplň práce zaměstnance

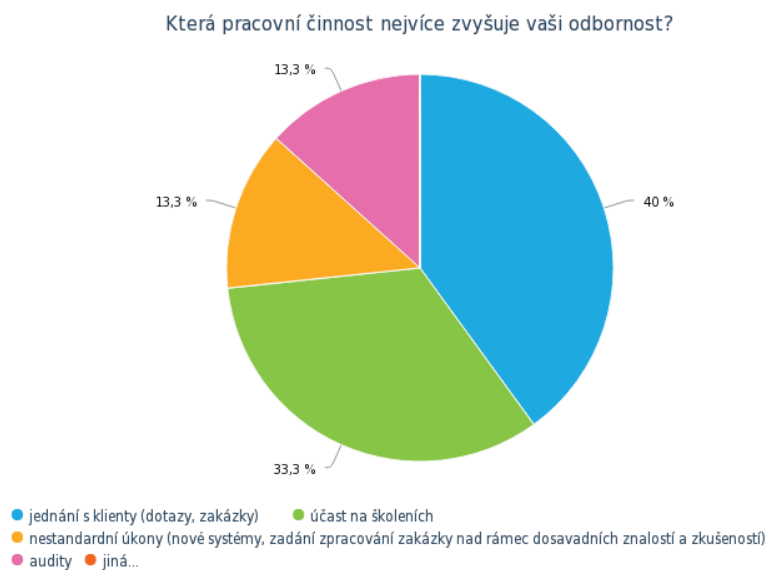


ZDROJ: Vlastní zpracování

První otázka této sekce zněla, jak stereotypně pracovníci hodnotí náplň jejich každodenní práce. Charakter práce ve firmě je rozložen tak, aby zaměstnanci práci bavila, není tedy překvapením, že téměř 93% pracovníků považuje pracovní činnost za různorodou nebo alespoň z její části.

U každého člena pracovního týmu je důležité zdokonalovat jeho znalosti a dovednosti. Ve sledovaném podniku si pracovníci svoji odbornost nejvíce zvyšují při vykonávání pracovní činnosti.

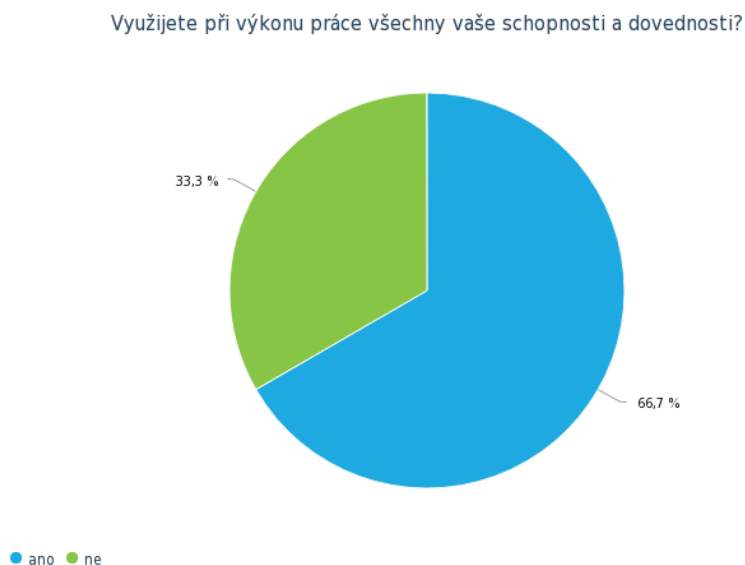
Graf 12 Pracovní činnosti zvyšující odbornost zaměstnance



ZDROJ: Vlastní zpracování

Úkolem grafu uvedeného výše je nastínit, jaké konkrétní činnosti nejvíce pomáhají zdokonalovat pracovníkovu odbornost. Pro 40% respondentů jsou nejvíce přínosná jednání s klienty, pro 33,3% účast na školeních a pro 26,6% nestandardní úkony a audity.

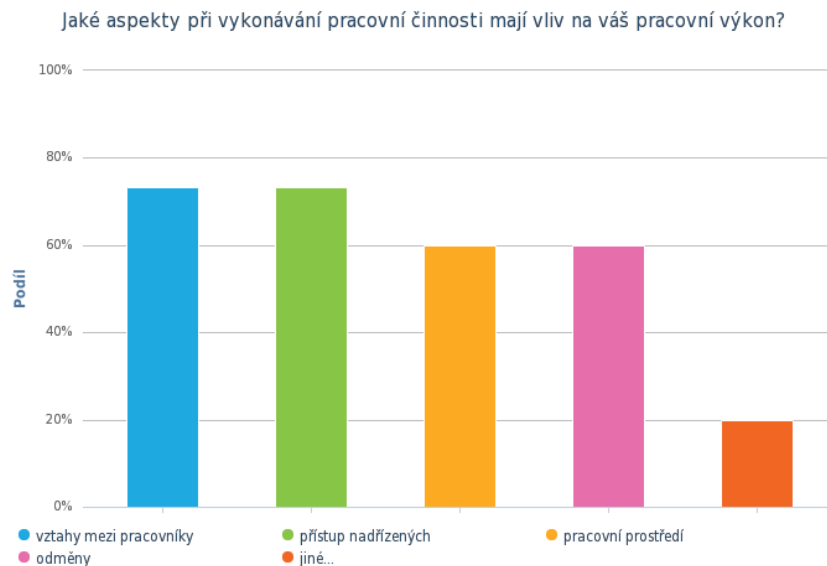
Graf 13 Využití schopností a dovedností zaměstnance při výkonu práce



ZDROJ: Vlastní zpracování

V souvislosti s výše uvedenou tematikou je potřeba také uvážit vrozené schopnosti a dovednosti člověka. V tomto bodě dotazníkového šetření bylo prověřeno že 66,7% z nich opravdu vykonávají činnost ve které mohou uplatnit celou svoji osobu.

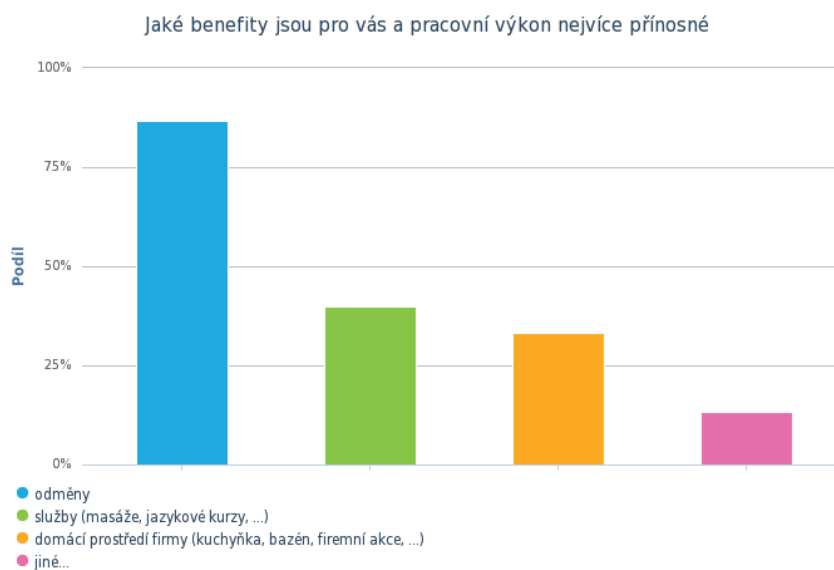
Graf 14 Aspekty mající vliv na pracovní výkon zaměstnance



ZDROJ: Vlastní zpracování

Na základě rozdělení je možné usoudit, že největší vliv na pracovní výkon zaměstnanců mají dobré vztahy na pracovišti a přístup nadřízených. Velkou částí na výkonnost také přispívá pracovní zázemí a finanční ohodnocení.

Graf 15 Nejoblíbenější poskytované benefity



ZDROJ: Vlastní zpracování

Pro kompletní posouzení stimulace a motivace zaměstnanců ve firmě byl položen poslední dotaz týkající se nejvíce oceňovaných benefitů, které společnost poskytuje a mají vliv na výkonnost práce. Pro převažující část uživatelů jsou nejdůležitější finance, potom služby (masáže, jazykové kurzy) a posléze domácí prostředí firmy.

5.1.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dle dat získaných z dotazníku je zřejmé, že kolektiv ve firmě XY, s.r.o. je převážně ženský. Průměrný věk pracovníků se momentálně pohybuje mezi třiceti až čtyřiceti lety, což je dáno kvalifikačními nároky na vzdělání a praxi zaměstnanců firmy.

Zvláštností je také délka pracovního poměru, která se z valné většiny pohybuje mezi prvním až třetím rokem. Otázka ohledně pracovního poměru byla položena proto, aby bylo možno analyzovat rychlost či frekvenci změny, co se týká personálního obsazení. Ve sledované firmě působí většina zaměstnanců méně než tři roky, což ukazuje na vysokou fluktuaci v podniku. Je ale důležité také vzít v úvahu důvody těchto změn, kterými jsou, dle rozhovoru s majitelem, zejména odchod na mateřskou dovolenou či změna bydliště pracovníka.

Další část šetření byla zaměřena na hodnotící systém v podniku a jaký vztah k němu mají zaměstnanci. Posuzování pracovního výkonu pracovníka má v kompetenci majitel společnosti, který při něm vychází z návrhů podaných vedoucím oddělení. Vedoucí oddělení získává informace přímo od zaměstnanců, a to z osobního pohovoru, který je pravidelně veden jednou za měsíc s každým pracovníkem. Tento hodnotící pohovor se zaměstnavatelem má podle výsledků u nadpoloviční většiny zaměstnanců kladný vliv na jejich pracovní výkon, pro menšinou část je nepřínosný, či je k němu zaujímán neutrální postoj. Z tohoto faktu vyplývá, že sdělování výsledků hodnocení při rozhovoru zaměstnancům vyhovuje a nemají tendenci tuto formu měnit. Systém hodnocení je u společnosti XY, s.r.o. velmi subjektivní, bez tabulkového zpracování, tento důvod zanechává v zaměstnancích pochyby o spravedlivém přidělování odměn.

Pro správné fungování procesů ve firmě je důležitá komunikace a kooperace mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Pracovníci se dožadují častější zpětné vazby od vedení, ale přístup vnímají jako vcelku pozitivní. V této sféře budou doporučeny nástroje, které pomohou vylepšit stávající situaci. Mimo jiné také pracovníci uvádějí, že vedení je nakloněno jejich inovativním poznatkům, ale samotní zaměstnanci se již nedozvídají, zda byly uvedeny do praxe.

Vztah jedince k náplni jeho práce je velmi pozitivní a uplatní v ní většinu svých schopností a dovedností. Činnosti, které provádí, jsou nestereotypní, což má vliv na jeho pozitivnější myšlení. Odbornost si pracovníci nejvíce zvyšují osobním kontaktem s klienty a účastí na školeních. Největší účinek na pracovní nasazení jedince mají vztahy na pracovišti s kolegy, přátelský přístup nadřízených a v těsném závěsu finanční odměny. Vlivnými stimulačními nástroji pro zaměstnance jsou především peníze a poskytované rekreační a vzdělávací služby.

5.2 Doporučení

Na základě komplexního posouzení dat získaných z rozhovoru s majitelem a z dotazníku vyplněný zaměstnanci by bylo příhodné zaměřit se na drobnou reorganizaci systému hodnocení a s ním související odměny a na zlepšení komunikace mezi vedením a jejími zaměstnanci.

V oblasti ohodnocování by bylo vhodné zavést zjednodušené hodnotící formuláře, ze kterých by každý zaměstnanec získal přesný přehled, za co byl hodnocen, a tedy i odměněn. Hodnocení je velmi subjektivní, což v pracovníkovi vyvolává celkové nepochopení systému. Při hodnocení by bylo dobré také zohlednit zásluhy zaměstnance, které mají vliv na rozvoj firmy.

V interním dorozumívání podniku je potřeba zapracovat na zpětné vazbě s podřízenými, některé návrhy řečené při sezení s vedoucím oddělení se k vedení nedostanou.

6 Závěr

Účelem této práce bylo analyzovat personální procesy zvolené společnosti a nalézt a posoudit stimulační nástroje, kterými jsou zaměstnanci této firmy motivováni k vytváření hodnot při výkonu své práce. Nejúčinnější používané prostředky mající vliv na kvalitu práce jedince je finanční složka a benefity v podobě vzdělávacích kurzů a odpočinkových aktivit, které jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.

Tento závěr vychází ze splnění tří stanovených dílčích cílů, které byly postupně naplňovány. Prvním úkolem bylo pochopit, jakým způsobem je nastaveno řízení lidských zdrojů ve sledovaném podniku a vytvořit vlastní představu o jeho účinnosti. Tento úkol bylo možné splnit pouze za pomoci studia odborné literatury, interních dokumentů podniku a provedením řízeného rozhovoru s majitelem korporace. V druhém cíli byla aplikována analýza účinnosti stimulů motivace k práci. Ta byla realizována pomocí zpracování dotazníku, který byl předložen zaměstnancům k vyplnění a následně vyhodnocen. Všechny předchozí uvedené úkony byly zkompletovány a vznikla dvě výsledná stanoviska, které by měla ulehčit personální řízení v podniku.

Vytvoření závěrečných doporučení vyžadovalo komparaci získaných dat a hledání logických souvislostí mezi nimi. Společnosti XY, s.r.o. bylo doporučeno propracovat hodnotící systém pomocí vytvoření hodnotících formulářů, ve kterých by se zaměstnanec lépe orientoval a získal detailnější představu o systému odměn. Výsledkem hodnotícího pohovoru by měl být hodnotící záznam podepsaný všemi zainteresovanými stranami a založen na objektivizaci. Zlepšení by vyžadovala i interní komunikace mezi vedením a jejími pracovníky, například zvýšením počtu firemních porad.

7 Seznam použitých zdrojů:

ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178s. ISBN 80-86851-00-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. 113s. ISBN 978-80-251-2235-8.

Česko, *Obchodní korporace č.90/2012 Sb.* Ostrava: Sagit, 2012. 288s. ISBN 978-80-7488-306-4

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů, lidí a firem*. Praha: Grada publishing, 2011. 160s. ISBN 978-80-247-3664-8

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd.

Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399s. ISBN 978-80-7261-288-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada publishing, 2004. 172s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-0882-9.

8 Přílohy

8.1 Bilance majetku a kapitálu firmy

Tabulka 2 Rozvaha podniku XY, s.r.o.

Označení a	AKTIVA b	Číslo Řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 3
A	AKTIVA CELKEM	001	13 076	-1 870	11 206	7 430
A A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
A B.	Dlouhodobý majetek	003	2 490	-1 870	620	837
A B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
A B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	2 490	-1 870	620	837
A B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
A C.	Oběžná aktiva	037	10 014	0	10 014	5 971
A C.I.	Zásoby	038	0	0	0	0
A C.II.	Pohledávky	046	9 308	0	9 308	5 270
A C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	9 303	0	9 303	5 265
A C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	5	0	5	5
A C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0
A C.IV.	Peněžní prostředky	071	706	0	706	701
A D.	Časové rozlišení aktiv	074	572	0	572	622
P	PASIVA CELKEM	078		11 206		7 430
P A.	Vlastní kapitál	079		-3 582		-6 254
P A.I.	Základní kapitál	080		100		100
P A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		0		0
P A.III.	Fondy ze zisku	092		10		10
P A.IV.	Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	095		-6 219		-6 219
P A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního	099		2 527		- 145
P A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu ze	100		0		0
P B+C	CIZÍ ZDROJE	101		14 695		13 670
P B.	Rezervy	102		0		0
P C.	Závazky	107		14 695		13 670
P C.I.	Dlouhodobé závazky	108		7 470		8 441
P C.II.	Krátkodobé závazky	123		7 225		5 229
P D.	Časové rozlišení pasiv	141		93		14

ZDROJ: Interní dokumentace společnosti XY, s.r.o.

8.2 Výkaz zisku a ztrát firmy

Tabulka 3 Výkaz zisku a ztrát podniku XY, s.r.o.

Označení a	Text b	Číslo Řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	20 253	16 826
II.	Tržby za prodej zboží	002	94	122
A.	Výkonová spotřeba	003	11 865	12 606
B.	Změna stavu vlastní činnosti (+/-)	007	0	0
C.	Aktivace (-)	008	0	1
D.	Ostatní náklady	009	5 576	5 940
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	218	218
III.	Ostatní provozní výnosy	020	128	176
F.	Ostatní provozní náklady	024	35	73
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	2 781	-1 714
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	031	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0	0
V.	Výnosy ostatního dlouhodobého finančního majetku	035	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	19	39
K.	Ostatní finanční náklady	047	128	182
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-109	-143
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	2 672	-1 857
L.	Daň z příjmů	050	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	2 672	-1 857
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	054	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	2 672	-1 857
*	Čistý obrát za účetní období	056	20 494	17 163

ZDROJ: Interní dokumentace společnosti XY, s.r.o.