

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Jakub Odložilík

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakub Odložilík

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

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

Díličí cíle jsou:

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

Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Zaměstnanci, firmy, hodnocení,

Doporučené zdroje informacíADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.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 zařídít, 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.URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 08. 2021

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. března 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi, CSc, za jeho čas, vedení a odborné rady. Dále bych poděkoval manažerce personálního oddělení za její čas a trpělivost a v neposlední řadě všem, kteří se na výzkumu této práce podíleli.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Cílem práce je výzkum hodnocení a stimulace zaměstnanců v dané společnosti. Bude zkoumána spokojenost zaměstnanců s přístupem ze strany zaměstnavatele. V teoretické části jsou vypsány nastudované materiály, které poslouží vlastnímu výzkumu ve společnosti. V těchto materiálech rovněž nalezneme informace o hodnocení zaměstnanců, včetně jejich stimulace. Právě tato dvě témata jsou nejpodstatnějšími prvky této práce. V teoretické části není ani opomíjen přístup zákonu k dané problematice a je využit a porovnán i v části praktické. V samotném výzkumu bude zkoumána spokojenost zaměstnanců s benefity a průběhem hodnocení. Na základě dotazníkového šetření, bude vypracován návrh, který bude podložen odbornou literaturou a předán firmě k jejím potřebám a možným změnám ve společnosti. Firma předchozí výzkum nevedla v platnost z důvodu neopodstatnění a tato práce se snaží personálnímu oddělení a zaměstnancům dopomoci v jeho prosazení u vedení společnosti.

Klíčová slova: stimulace, hodnocení, zaměstnanci, zaměstnavatel, firma, stimuly, benefity, odměňování, motivace

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The aim of work is evaluation and stimulation in specific company. In this work will be examined employee's satisfaction. In the theoretical part of this work are studied materials, which are also used for own research. There are used a lot of terms which relate to evaluation and stimulation of employees, which is also the most important element of this work. The theoretical part also includes the law issues and is used and compared in the practical part of this work. The company's own previous research will be examined and used for a new creation. Based on a questionnaire survey, a proposal will be prepared, which will be based on professional literature and handed over to the company for their needs and possible changes. The management of company did not use the previous research, because of the unfounded reasons and this work seeks to assist the personnel department and employees in enforcing it with the company's management.

Keywords: stimulation, company, employees, employment, evaluation, motivation, benefits

Obsah

1 Úvod	12
2 Odborná východiska	13
2.1 Pojmy	13
2.1.1 Motivace	13
2.1.2 Stimulace	13
2.1.3 Stimuly.....	14
2.1.4 Motivace a Stimulace.....	14
2.1.5 Lidský kapitál	14
2.1.6 Lidské zdroje	15
2.1.7 Řízení lidských zdrojů	15
2.1.8 Personální činnost	16
2.1.9 Výkon a výkonnost	16
2.2 Hodnocení zaměstnanců.....	17
2.2.1 Systémy hodnocení	18
2.2.2 Proces hodnocení	19
2.2.3 Metody hodnocení	20
2.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	21
2.3.1 Tržní hodnota firmy v rámci intelektuálu	22
2.4 Odměňování	22
2.4.1 Typy finančního odměňování	23
2.4.2 Vytváření systému odměňování zaměstnanců.....	24
2.5 Legislativa	25
2.5.1 Mzda	26
2.5.2 Dovolená.....	26
2.5.3 Péče o zaměstnance	26
2.5.4 Hodnocení zaměstnanců	27
2.6 Autorská diskuse	27
3 Cíle práce a metodika	28
3.1 Cíle práce	28
3.2 Metodika	28
4 Vlastní práce	30
4.1 Historie společnosti	30
4.1.1 Založení společnosti	30
4.1.2 Vývoj společnosti v průběhu let	30
4.2 Charakteristika společnosti	31
4.2.1 Organizační struktura firmy.....	32

4.3	Personální činnost.....	32
4.3.1	Nábor zaměstnanců.....	33
4.3.2	Propouštění zaměstnanců.....	33
4.4	Hodnocení zaměstnanců.....	34
4.4.1	Hodnotící dotazník.....	34
4.4.2	Hodnotící pohovor	35
4.4.2.1	Vstupy hodnotitele.....	35
4.4.2.2	Průběh hodnocení	36
4.4.3	Výstupy hodnocení	36
4.5	Stimulace zaměstnanců	37
4.5.1	Pracovní zařazení	37
4.5.2	Benefity nad rámec zákonných povinností	38
4.5.3	Pracoviště	38
4.5.4	Teambuildingové aktivity	39
4.6	Změny stimulace zaměstnanců.....	39
4.6.1	Multisport karta.....	39
4.6.2	Stravování a zážitky	39
4.6.3	Práce z domova	40
4.6.4	Závěr	40
4.7	Dotazníkové šetření.....	40
5	Výsledky a diskuse	50
5.1	Sumarizace	50
5.2	Návrh řešení stavu ve firmě.....	51
6	Závěr.....	53
7	Seznam použitých zdrojů.....	54
8	Přílohy	55

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces vytváření tržní hodnoty (Vodák & Kucharčíková, 2011).....	22
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb (Plamínek, 2007)	25
Obrázek 3	Organizační struktura (vlastní zpracování)	32

Seznam grafů

Graf 1	Spokojenost s průběhem hodnocení	41
Graf 2	Dostačující pravidelnost probíhajících hodnocení.....	42
Graf 3	Strach ze sdělení konstruktivního názoru	43
Graf 4	Vnímání další práce s daty získané z hodnocení	44
Graf 5	Vnímání připravenosti hodnotitele na průběh hodnocení.....	45

Graf 6 Spokojenost na pracovišti.....	45
Graf 7 Důraz na názor zaměstnanců.....	46
Graf 8 Spokojenost s benefity.....	47

1 Úvod

V dnešní době se klade velký důraz na stimulaci zaměstnanců prostřednictvím benefitů nikoliv jen finanční odměnou. Celý trh práce se posouvá rychlými kroky kupředu a co bylo platné před deseti lety, nemusí být platné dnes. Je poměrně důležité a zásadní, aby zaměstnanci měli na pracovišti podmínky, které jsou na dnešním trhu práce častější. Nespokojení zaměstnanci své zaměstnavatele opouští a přijímají pozice ve firmách, které jim nejen nabízejí lepší mzdy a pracovní podmínky, ale též například benefity, které stimulují zaměstnance k lepším výkonům. Z hlediska dnešní doby je podstatné nasbírat teoretické údaje z literatury a z části převést do dnešní praxe. Jak již bylo řečeno trh práce se mění neuvěřitelnou rychlostí, stejně jako celý svět, a i toto je potřeba reflektovat v odměňování a hodnocení zaměstnanců.

2 Odborná východiska

Na úvod celé práce je podstatné vysvětlit dostatečně pojmy týkající se hodnocení a stimulace zaměstnanců. Pro tuto kapitolu byly zpracovány knižní zdroje, které jsou nepostradatelnou součástí literární rešerše potřebné k rozklíčování daného problému a jeho pochopení. Na základě této rešerše a kapitoly jako celku bude možné následné zhodnocení a tvorba řešení problému ve firmě.

2.1 Pojmy

2.1.1 Motivace

V praxi se setkáváme s dvěma pojmy motivace a stimulace. Velmi často se však setkáváme se záměnou těchto dvou pojmů. Mnoho lidí v dnešní době tyto pojmy nejen zaměňuje, ale také považuje za jeden a ten samý.

Při tomto rozlišování je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. (Plamínek, 2007)

V předchozím odstavci je skvěle znázorněné, jak funguje motivace a jak stimulace. Vnitřní požitek, například naše pocity a emoce, během plnění úlohy je motivace. Kdežto stimulací může být právě zmíněná finanční odměna nebo jiné benefity.

Co se týče motivace, můžeme se pokusit přizpůsobit lidi úkolům – v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. (Plamínek, 2007)

Ke každému člověku je důležité přistupovat individuálně, každý má jinou povahu a dalo by se říci, že neexistuje univerzální návod, jak člověka správně motivovat. Každý z nás má své silné a slabé stránky a každý exceluje nebo zaostává v něčem jiném.

Různé typy lidí jsou skvěle popsány například v knize „25 TYPŮ LIDÍ, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.“ (Bělohávek, 2016)

2.1.2 Stimulace

Výhoda stimulace je v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud organizace nebo firma vyplácí mzdy (v případě státních organizací platy), tedy kompenzuje nepohodlí, které je způsobené vlastní prací v dané organizaci, je vysoce pravděpodobné, že práce bude

pokračovat bez sebemenších zádrhelů. Důležitou součástí této kompenzace ale je, aby tato kompenzace byla, co nejméně nepohodlí, způsobeným činností ve firmě. V momentě, kdy bychom tyto stimuly neboli kompenzace přestali nabízet a vyplácet, s nejvyšší pravděpodobností by se práce zastavila. To je velký rozdíl oproti již zmíněné motivaci, protože ve chvíli, kdy přestanou působit tyto stimuly, přestává probíhat práce. (Plamínek, 2007)

2.1.3 Stimuly

Stimuly se dají definovat jako hmotné a nehmotné podněty, které člověku pomohou se změnou jeho motivace. Hmotné podněty jsou např. mzdy, příspěvky na stravu, příspěvky na ubytování nebo dopravu, prémie, vybavení kanceláře, služební zařízení pro osobní využití. Za nehmotné podněty můžeme považovat vzdělávací kurzy, rozhovory ve dvou jímž jedním z nich je nadřizený, dostatečné ocenění odvedené práce.

2.1.4 Motivace a stimulace

Výrazným rozdílem mezi motivací a stimulací je také působení třetích stran. V obou případech působí ve své podstatě třetí strana, ale záleží na jejím sdělení. V případě motivace, jak bylo již řečeno, se jedná o jasné vnitřní přesvědčení, které člověka pohání kupředu, dalo by se říci, že vychází z jeho nitra nebo srdce, chceme-li. Ovšem při průběhu určité stimulace jsou známy vnější stimuly, které daného člověka stimulují v jeho výkonu, bez ohledu na jeho motivaci. Z logiky věci vyplývá, že pokud člověku bude chybět dostatečná motivace, stimulace nebude účinná v takové míře, v jaké by působila i v rámci vnitřního přesvědčení. Na druhou stranu samotná stimulace může v člověku vyvolat dostatečnou motivaci, kdy daný člověk bude pracovat na plný výkon a zároveň pro svou práci „žít“.

2.1.5 Lidský kapitál

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven pouze kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité, nebo by vůbec nevznikly. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Stejného názoru, co se týče pojetí lidského kapitálu, je také prof. Koubek, který ve své knize „*Personální práce v malých a středních firmách.*“ připomíná, že k pojmu lidský kapitál se také pojí pojmy intelektuální kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál. Lidé v rámci pojmu „*lidský kapitál*“ využívají své znalosti, dovednosti a schopnosti, tyto dovednosti se poté prohlubují a násobí v rámci společnosti, a to vytváří konečný společenský kapitál. To vše se pak převádí do organizačního kapitálu, který vlastní samostatná organizace, proto slovní spojení organizační kapitál. Intelektuální kapitál je pak tvořen spojením společenského kapitálu a organizačního kapitálu. (Koubek, 2011)

2.1.6 Lidské zdroje

Pokud chápeme lidský kapitál tak, jak jsme si ho vysvětlili v předchozí podkapitole, můžeme lidské zdroje považovat za nositele právě daného lidského kapitálu a potenciálu. Lidem pak právem náleží vlastnit daný lidský kapitál, a to nehledě na jejich umístění v organizační struktuře dané firmy. Rozvojem lidského potenciálu se rozumí moment, kdy lidé sami své schopnosti využívají pro růst firmy. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Naopak v knize „*Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*“ (Šikýř, 2014) se pojem lidské zdroje odvozuje od anglického spojení „*human resources*“ a uvádí se, že se dá použít ve dvou spojeních. Prvně se může jednat o lidské zdroje v pojetí předchozího odstavce. V druhém pojetí se pak pojem vykládá jakožto část personální práce, která pracuje právě s lidskými zdroji. V obou případech se jedná o úzké spojení právě s lidskými zdroji. Též označuje lidské zdroje jako lidi, kteří vykonávají určitou činnost pro určitý podnik. (Šikýř, 2014)

2.1.7 Řízení lidských zdrojů

I tento pojem se dá vykládat dvěma způsoby, velký důraz se klade právě na překlad z anglického jazyka. Řízení lidských zdrojů můžeme pojímat jako pojem personální práce, v druhém pojetí jej však můžeme překládat jako pojetí personální práce a dnešní přístupy k řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014)

Úkolem řízení lidských zdrojů jsou jednotlivé činnosti, které firmě pomáhají nabírat, organizovat a řídit určitý počet lidí potřebný firmou. Řízení lidských zdrojů jako činnost se

též podílí na dosahování cílů společnosti. Jednotlivé činnosti jsou popsány v knize „*Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*“ od Ing. Martina Šikýře, Ph.D., jimiž jsou:

- *Vytváření a analýza pracovních míst;*
- *Plánování lidských zdrojů;*
- *Obsazování volných pracovních míst;*
- *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;*
- *Odměňování pracovníků;*
- *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;*
- *Péče o zaměstnance;*
- *Využívání personálního informačního systému.*

(Šikýř, 2014)

Mnoho autorů se shoduje na definici pojmu řízení lidských zdrojů, pokud je tedy správně přeložen. Dá se též chápat jako určitý logický přístup k organizaci a vedení nejcennějšího majetku firmy, tedy lidských zdrojů, které se podílí individuálně i kolektivně na dosahování firemních cílů. (Armstrong, 1999)

2.1.8 Personální činnost

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností; s jeho fungováním; výkonem a pracovním chováním; přizpůsobováním se potřebám firmy; se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje; s výsledky jeho práce; s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. (Koubek, 2011) Je poměrně viditelné, že pojmy řízení lidských zdrojů a pojem personální činnost jsou téměř shodné a jsou velmi podobně definované.

2.1.9 Výkon a výkonnost

Výkon a výkonnost jsou velmi často jako pojmy zaměňovány, podobně jako motivace a stimulace. Problém v těchto pojmech nastává už v jejich překladech z anglického jazyka.

Například pojem „*performance appraisal*“, který překládáme jako řízení výkonnosti, se může v určitých momentech také překládat jako hodnocení výkonu, překlad se velmi často odvíjí od kontextu užití daného pojmu. Pojem „*performance management*“ pak překládáme jako řízení výkonnosti. Daná problematika překladu ale není nikterak

jednoduchá řešení a byla by potřeba další diskuse a sjednocení termínů. (Wagnerová, 2008)

Výkon je možné definovat jako dokončení daného úkolu, který byl zadán firmou nebo nadřízeným. Celkově úkol proběhl za daných podmínek určitého časového rámce, aby jeho výsledek mohl být nazýván výkon. (Wagnerová, 2008)

Výkonnost se pak dá stáhnout na subjektivní posuzování činnosti daného subjektu nebo člověka v dané firmě, který se podílel na výkonu. Výkonnost je ovlivněna mnoha činiteli, jejichž ovlivnění je pozitivní, nebo negativní. (Wagnerová, 2008)

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Pro zachování pozitivního přístupu zaměstnanců ke své práci, je zapotřebí hodnotit své zaměstnance v rámci vzájemného ponětí o výkonu daného zaměstnance. Zaměstnavatel má zpětnou vazbu o svém chování vůči zaměstnanci a zaměstnanec má zpětnou vazbu ke své práci, popřípadě ví, co je dobré pro svou budoucnost ve firmě změnit.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, zda je spokojen či nespokojen s jeho prací. (Koubek, 2011)

Hodnocení ale nemusí být bráno jako pouhá vzájemná zpětná vazba, nýbrž také jako finanční ohodnocení. Každý zaměstnanec může být ohodnocen jinak: dle pozice, dle výkonu, dle funkce a tak dále. Každá firma má svou předem danou hierarchii, podle které jsou pak dány typy a výše hodnocení zaměstnanců. Nicméně tento typ hodnocení je vhodnější označovat jako finanční hodnocení, nebo odměňování, jenž je popsáno v další části této práce.

Hodnocení probíhá v každé firmě různě, vždy však záleží na velikosti společnosti. Podniky dělíme na malé, středně velké a velké.

V malých firmách, které nejsou členěny na žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí pracovníky zpravidla majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. V případě, že je firma členěná do určité organizační struktury (např. ve středních firmách), je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin, protože ty mají k hodnoceným pracovníkům nejbližší, znají je apod. (Koubek, 2011)

Důležitým aspektem je, aby hodnotitel nebo nadřízený byl kvalifikovaným hodnotitelem a měl alespoň částečně zkušenosti s hodnocením svých zaměstnanců, a to z několika různých důvodů. Jedním z důvodů je, aby hodnotitel měl lidský přístup a své vyjádření neformuloval bez emocí, v tu chvíli by si člověk z jeho vyjádření nemusel příliš odnést a jeho hodnocení vnímat jako neadekvátní. Na druhou stranu hodnotitel nesmí do svého hodnocení vkládat příliš emocí, poněvadž by v tu chvíli mohlo docházet ke zkreslení výsledků, které by nebyly příliš adekvátní v rámci daného hodnocení.

Sám prof. Koubek ve svém díle napsal o hodnocení zaměstnanců toto: „*Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností.*“ (Koubek, 2011) Z čehož vyplývá, že hodnocení zaměstnanců považuje za velmi důležité, aby firma mohla prosperovat.

2.2.1 Systémy hodnocení

Hodnocení ve firmách probíhá různými způsoby. Vždy záleží na dané firmě, jaká pravidla si pro hodnocení svých zaměstnanců stanoví. Rozlišujeme, zda se hodnocení provádí systematicky, nebo nesystematicky. (Pilařová, 2008)

- **Systematické hodnocení**

Jedná se o hodnocení, které je systematicky uspořádané, tzn. že každý nadřízený i zaměstnanec ví, že v určitých pravidelných intervalech takové hodnocení bude probíhat. Může se jednat o pravidelnost například jednou měsíčně, jednou za půl roku, nebo jen v určitých momentech, například při přechodu zaměstnance na jinou pozici, nebo při stížnostech. Je na něj, že většina těchto hodnocení je dána firemními předpisy a zaměstnanci poté nemohou být překvapeni. (Pilařová, 2008)

Systematické hodnocení bychom též mohli popsat jako formální hodnocení, jež zmiňuje prof. Koubek. Popisuje formální hodnocení jako systematické v ohledu týkající se pravidelnosti a systematickosti. Z proběhlého hodnocení se dále vypracuje dokument, který se uloží do složky daného zaměstnance. (Koubek, 2011)

- **Nesystematické hodnocení**

Nesystematické hodnocení, jak už ze samotného názvu vyplývá, je přesný opak systematického hodnocení. Dochází k němu nahodile, podle potřeb podniku. Nemá přesně definované okolnosti ani pravidla daného hodnocení, tudíž zaměstnanci nejsou obeznámeni,

v jakém pojetí bude hodnocení probíhat. Kladnou stránkou na tomto přístupu je, že zaměstnanec jedná spontánně a nemá čas si připravit předem odpovědi, tudíž existuje možnost odhalení jeho temperamentu a osobnosti. Velice často k tomuto hodnocení dochází neformálně, a to například jen v ústní podobě. (Pilařová, 2008)

Stejně jako systematické hodnocení, tak i nesystematické hodnocení popsal prof. Koubek velmi podobně jako Mgr. Pilařová. Z jeho slov vyplývá, že nesystematické hodnocení je svým způsobem neformální hodnocení. Jedná se o náhodné hodnocení, o jehož podobě rozhoduje okamžik rozhodnutí. Jak již bylo zmíněno, dochází ve své podstatě pouze ke komunikaci nadřízeného s podřízeným v jisté „přátelské“ rovině, která ale i přesto vše zachovává jistou úctu vůči členům organizační struktury firmy. (Koubek, 2011)

2.2.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělovat do tří fází: přípravné období, období získávání informací a podkladů, období vyhodnocování informací o pracovním výkonu. (Koubek, 2011)

- **Přípravné období**

V tomto období je důležité si stanovit normy a celkový scénář daného hodnocení. Vytvořit podklady, které hodnotitel bude využívat. Potřebné je rovněž prozkoumat pracovní pozici a její nároky, aby hodnotitel hodnotil objektivně danou pozici, nikoliv subjektivně za celou společnost. Z toho posléze vyplynou samostatná kritéria pro výkon dané pozice a stejně tak i vnitřní schopnosti daného zaměstnance. Pro spokojenost všech stran zúčastněných v procesu hodnocení je důležité o tomto hodnocení informovat zaměstnance, popřípadě sdělit daná kritéria. (Koubek, 2011)

- **Období získávání informací a podkladů**

V tomto období dochází k pozorování zaměstnanců a sledování jejich výkonů. Nejkritičtější momentem je stanovit člověka, který je oprávněn zaměstnance sledovat a získávat informace a následně je zpracovávat. Veškeré nasbírané informace musí být písemně sepsány, aby později nemohlo docházet ke sporům a diskusím. Veškeré dokumenty by měly být jednotné, a to jak v psané verzi, tak i v uchování elektronického dokumentu. (Koubek, 2011)

- **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

Konečnou fází je vyhodnocení získaných informací. Dle porovnání norem a kritérii, které byly vytvořeny na základě průzkumu pozic, společně s pozorováním daných zaměstnanců a jejich chování. Jako v předchozí fázi i v této fázi jsou nejdůležitější dvě věci: komunikace se zaměstnanci (tudíž sdělení o ukončení a vyhodnocení probíhajícího hodnocení) a podoba veškerých dokumentů, která musí být v písemné formě, aby nedocházelo k budoucím sporům mezi hodnotiteli a hodnocenými. (Koubek, 2011)

2.2.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení existuje spousta, není přesně určeno, která je efektivní a která nikoliv, každá metoda funguje na jiném principu, pracuje a hodnotí jiné skutečnosti než ostatní. Zmíněné metody níže, jsou jedny z nejčastěji používaných metod v mnoha společnostech.

- **Metoda zařazování**

V této metodě dochází ke zhodnocení všech zaměstnanců, popřípadě podřízených nadřízeného a postupně jsou dle kritérii řazeny od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Nesmíme opomíjet, že výsledky zaměstnanců budou funkční pouze v jejich oboru působnosti, zaměstnanec, který by dosáhl na své pozici kvalitních výsledků, už by nemusel dosáhnout stejných výsledků na pozici jiného zaměstnance. (Pilařová, 2008) Výhodou této metody je hodnocení všech zaměstnanců obecně s výsledným řazením zaměstnanců. Nevýhodou je nerozdílnost mezi různými divizemi ve firmě.

- **Hodnotící rozhovor**

Tento typ hodnocení je velmi běžným a častým jevem v mnoha společnostech, jedná se o předem určený nebo alespoň částečně určený rozhovor, který dle struktury probíhá mezi hodnoceným a hodnotitelem. Důležité je přijímání kritiky na obou stranách rozhovoru. Výsledek rozhovoru může napomoci změnám ve firmě. (Pilařová, 2008) Výhodou této metody je přímé jednání se zaměstnancem, vedení konverzace, kde se může zaměstnanec svěřit. Nevýhodou může být neupřímnost ze strany zaměstnance z důvodu strachu sdělení svého názoru.

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovým faktorem k funkčnosti celé firmy. Na každé pozici je zapotřebí určitý typ vzdělání, který je předem dán nebo za pomoci firmy dále rozvíjen prostřednictvím různých vzdělávacích benefitů.

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dle Vodáka a Kucharčíkové může každý zaměstnanec být kompetentní na danou pracovní pozici pokud prošel dostatečným vzděláním. V rámci kompetence se rozlišují dva termíny přejaté z anglického jazyka. *Competence* popisuje oprávněnost dané osoby vykonávat danou pozici. *Competency* bychom mohli popsat jako schopnost, jež je vázaná na rysy dané osoby a provázána s osobnostními rysy. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

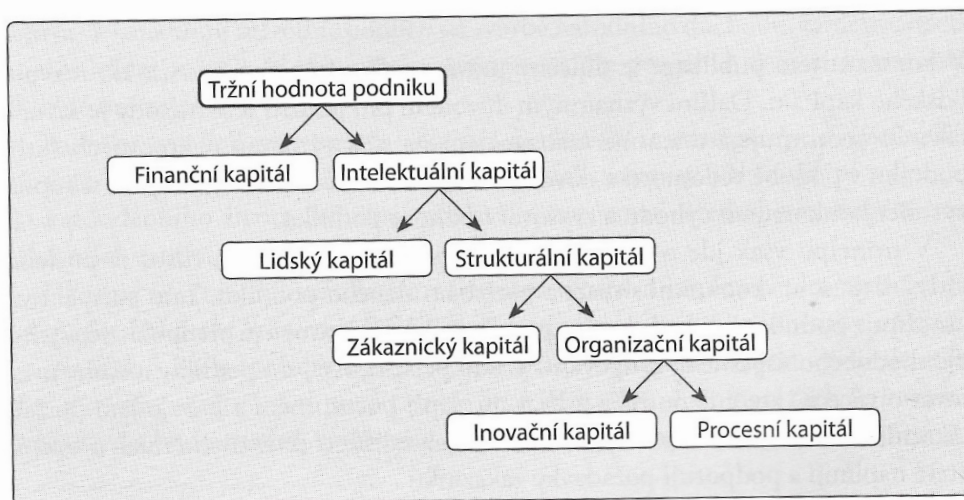
Znalosti jsou pro každou pozici klíčovým prvkem jedince, který vykonává pracovní činnost, tedy danou pozici. Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dovednosti člověka představují jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Dovednosti získáváme transformací znalostí do praktického užití. Ve své podstatě se jedná o praktickou část znalostí. Zdokonalování dovedností probíhá praktickým využitím a postupným zdokonalováním znalostí, které člověk může získat v rámci své pozice a také díky následnému vzdělání samostudiem nebo doporučeným vzděláním firmy. Princip zdokonalování dovedností je prospěšný pro obě strany, jak firmu, tak zaměstnance. Firma má díky vzdělání kvalifikovanější zaměstnance a zaměstnanci získají nové dovednosti pro svou budoucnost.

Standardy jsou vnímány jako nástroje, které mohou jednotlivé podniky využívat ke srovnání schopností svých manažerů. Tyto standardy pomáhají organizacím na každé úrovni jejich řízení v různých odvětvích hospodářství a mnoho podniků je používá k dalšímu zvyšování a podpoře své výkonnosti. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.3.1 Tržní hodnota firmy v rámci intelektuálu

Dnešní doba se v rámci oceňování tržní hodnoty poněkud změnila. Nezáleží jen na finanční hodnotě podniku, ale v rámci hodnoty se začala též pozorovat intelektuální úroveň zaměstnanců. Je důležité rozvíjet lidský kapitál za účelem vyšší výnosnosti podniku.



Obrázek 1 Proces vytváření tržní hodnoty (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Na obrázku výše si můžeme všimnout rozdělení tržní hodnoty podniku. Základním rozdělením je finanční kapitál a intelektuální kapitál. Finanční kapitál je dán výnosy a zisky firmy, kdežto intelektuální kapitál se dělí na další složky. Výsledkem tohoto zjištění je, že vyvinout kvalitní intelektuální kapitál není jednoduchá ani časově lehká práce.

2.4 Odměňování

V době, ve které dnes žijeme, není finální odměna pouze ve finanční podobě, ale skládá se z mnoha dalších složek. Odměňováním může být také například vzdělávání zaměstnanců, benefity v podobě zlevněného stravování na pracovišti, poskytování nápojů na pracovišti pro udržení správného pitného režimu, poukázky na nákupy, popřípadě jiné vouchery. Také sem můžeme zařadit placenou dovolenou nebo hmotné dárky v rámci životních nebo firemních výročí. Tyto odměny se nemusí akutně vázat k pracovnímu výkonu, ale mohou být k dispozici bezprostředně v rámci pouhého začlenění do firmy. Každá odměna nemusí být hmotná, ale jak víme, může se jednat i o nehmotné odměny, které přispívají k lepšímu vnímání zaměstnance. (Bělohlávek, 2016)

Složitější na pochopení a správné stanovení jsou vnitřní odměny, které jsou typické svou individuálností, a to z důvodu jedinečnosti jedince. Každý zaměstnanec své vnitřní odměny může prožívat jiným způsobem na základě toho, co vyznává, jaké je jeho okolí, jak vyjadřuje své emoce, jaký má pocit plynoucí ze svého postavení. Možnou nevýhodou těchto odměn může být fakt, že zaměstnavatel tyto odměny nemá pod kontrolou a může pouze svými stimuly podporovat vnitřní odměny k pozitivním. Spojením vnějších odměn a vnitřních odměn vzniká úhrnné odměňování. (Bělohlávek, 2016)

Odměňování ve finanční podobě je jasná motivační funkce pro udržení si kvalitních stávajících i nově přichozích zaměstnanců. Nemotivuje pouze k vyšším výkonům a ke zvýšení celkové produktivity, ale zajišťuje i jistou vnitřní spravedlnost mezi zaměstnanci. Vytváří strukturu odměňování, která je pevně spjatá s pozicí ve firmě a s náročností výkonů práce. Odměňování by mělo být férové a relativně přehledné po administrativní stránce, nadřazení i zaměstnanci by měli chápat za co mzdu udělují a v jakém složení ji zaměstnanci získávají. (Urban, 2017)

2.4.1 Typy finančního odměňování

Finanční odměňování zohledňuje více ukazatelů, mohou jimi být například náročnost práce, schopnost udržení dlouhodobých zisků, nebo zisky za poslední období.

Formami odměňování mohou být například:

- Základní nebo pevná mzda, jedná se o mzdy typu hodinové, týdenní, měsíční a přídatné přesčasy. Tato forma mzdy bývá většinou oceňována na základě tržních hodnot.
- Odměna pevně spjatá s osobní schopností zaměstnance, známe jako složku mezd nad rámec základních ohodnocení. Jedná se o složku jejíž výše může být stanovena na základě osobního hodnocení. Tato složka může být zaměstnanci odebrána nebo snížena. V mnoha případech se také odvíjí od vzdělání a kvalifikace zaměstnance.
- Pohyblivá složka nebo výkonová složka mzdy je složka, jež můžeme interpretovat jako složku mzdy za pracovní výkon, rozumíme ji jako prémie nebo benefity. Zaměstnanec ji může dosáhnout podílem na dosaženém zisku, například pokud svými připomínkami přispěl k vyšším ziskům a ze zisku mu náleží podíl ve formě prémie ke mzdě.
- Mzdové příplatky, v případě zvýšené náročnosti na zaměstnance.

- Zaměstnanecké výhody, též pojmenovatelné jako benefity nebo finanční příspěvky na potřeby zaměstnanců.

Veškeré tyto typy a částky jsou upraveny v pracovní smlouvě nebo příloženém dokumentu „*mzdový výměr*“, který je vždy nedílnou součástí mzdy. (Urban, 2017)

Například pan Šikýř, ve své knize popisuje typy finančního odměňování velmi podobně. Uvádí typy mezd např.: časová, úkolová, dále zmiňuje provize i prémie a osobní hodnocení. Také zmiňuje tzv. „*mzdovotvorné faktory*“, které v souladu se zákoníkem práce určují mzdu na základě složitosti nebo obtížnosti vykonávané práce. Uvádí tři složky mzdy a to: „*základní, příplatky a doplňková*“. Ve složce základní jsou obsaženy pevné složky, příplatky jsou dané zákonem například ocenění pracovních podmínek dle zákona. Doplňková složka je pohyblivá a odvíjí se od hodnocení nebo výkonů zaměstnance či týmu. (Šikýř, 2014)

Napříč literaturou se většina autorů v tomto tématu shoduje, pouze se každá definice lehce liší v různých aspektech. Pojetí a myšlenka ovšem ve většině případů zůstávají zachovány.

2.4.2 Vytváření systému odměňování zaměstnanců

Každá firma má dnes spoustu možností, jak své zaměstnance odměňovat a jak celkově systém nastavit. Stanovují si vlastní postupy pravidla nebo techniku odměňování. Jedná se zejména o formy hmotné, což ve většině případů znamená finanční ohodnocení zaměstnance. Každá firma však řeší jeden zásadní problém a tím je stanovení takového systému, který bude spravedlivý vůči všem zaměstnancům a doplní zároveň motivaci pracovníků. Dobře provedený systém odměn se poté odráží na zaměstnancích ve formě akceptování daného systému odměňování, z čehož vyplývá myšlenka spolupodílení se na tvorbě systému. (Koubek, 2011)

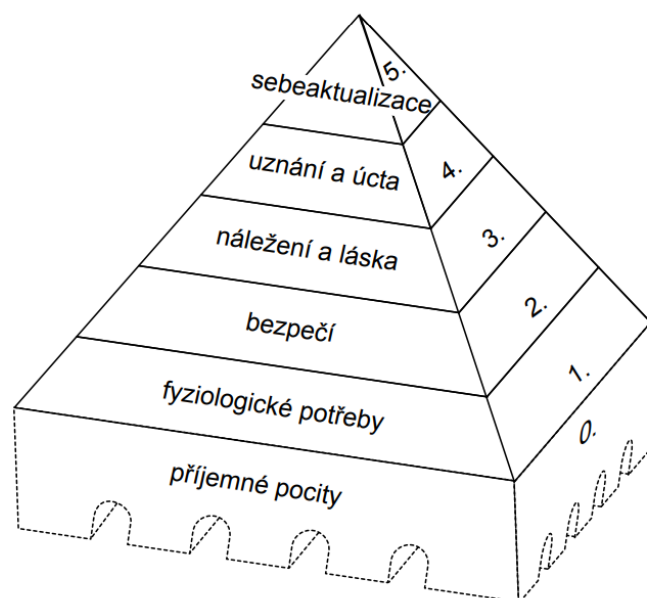
Pro tvorbu systému jsou důležité následující tři hlavní otázky:

- Čeho firma potřebuje svým systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

(Koubek, 2011)

Především je cílem každé firmy udržet si velmi kvalitní konkurenceschopnost na trhu. Žádný podnik neusiluje o častou obměnu svých zaměstnanců nebo o jejich výpovědi. Dalším důležitým aspektem je spokojenost zaměstnanců, jejich kvalita a rozvoj pracovní morálky. Z psychologického hlediska jsou též důležité mezilidské vztahy. Pokud se zaměstnanci nebudou cítit podhodnocení vůči ostatním nebo jakkoliv jinak, cíle firmy budou i jejich vlastní. (Koubek, 2011)

Naopak nejdůležitějším cílem zaměstnanců je dostatečné uspokojení svých potřeb a zabezpečení svých rodin. Co se týče dalších potřeb, tak tím jsou právě seberealizace, dobrá atmosféra na pracovišti, dostatečné ohodnocení odvedené práce a v neposlední řadě spravedlnost v odměňování. (Koubek, 2011) Potřeby znázorňuje následující obrázek, který byl sestaven a popsán podle A. Maslowova v knize „*Tajemství motivace*.“ (Plamínek, 2007)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Plamínek, 2007)

Co se týče vnějších faktorů mezi základní patří technologický vývoj, populační vývoj, míra inflace, míra nezaměstnanosti, ekonomická situace nebo sociální politika vlády. Též je důležité neopomíjet ani konkurenci, která může nabízet zajímavější podmínky. (Koubek, 2011)

2.5 Legislativa

Zákoník práce nestanovuje přímo způsob hodnocení zaměstnanců, pouze upravuje, jak by takové hodnocení mělo probíhat nebo na co má zaměstnanec od zaměstnavatele nárok,

například upravuje zákonnou lhůtu dovolené, způsob vyplácení mezd, obsah pracovní smlouvy a typy pracovních závazků. Dále rozlišuje „mzdu“ a „plat“. Mzda se týká zaměstnanců v soukromém sektoru a plat pobírají zaměstnanci ve státním sektoru. Též nezapomíná na vedoucí pozice, u kterých určuje procentuální příplatek za vedení lidí. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2018)

2.5.1 Mzda

Dle §113 Zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce se stanovuje, že mzda je nedílnou částí pracovní smlouvy, a to buď písemně přímo ve smlouvě, nebo dodatečnou písemnou přílohou smlouvy nazývané „mzdový výměr“. Dále dle §114, §115, §116 a §117 Zákona č. 262/2006 Sb. upravuje příplatky za přesčasy, náhrady mzdy za státní svátky nebo náhradní volno. Nejsou opomíjeny ani příplatky za noční práci, práci ve ztíženém prostředí nebo práce v sobotu a neděli. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2018)

2.5.2 Dovolená

Dle §212 Zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce je upravena výměra dovolené, což je nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Výměra dovolené se může lišit dle skutečně odpracované doby u zaměstnavatele a doby trvání smluvního vztahu. Čerpání dovolené je stanoveno na téměř povinné a v případě nevyčerpání existuje varianta převedení nevyčerpané dovolené do následujícího kalendářního roku, v němž musí být vyčerpána. Zaměstnavatel má též v určitých momentech možnost nařídit čerpání dovolené s dostatečným odůvodněním, např. z důvodu celozávodní dovolené. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2018)

2.5.3 Péče o zaměstnance

Jedním z důležitých bodů Zákona č. 262/2006 Sb., je část desátá – Péče o zaměstnance. Tato část upravuje podmínky na pracovišti, stanovuje vývoj zaměstnanců a sděluje podmínky praxe na pracovních pozicích. Dle §224 má zaměstnavatel povinnost vytvářet pracovní podmínky, které zajišťují bezpečnost na pracovišti dle předpisů a zajistit pracovní lékařské služby. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2018)

Zákon stanovuje zaměstnavateli prohlubování kvalifikací zaměstnanců. To znamená, že by mělo docházet k doplňování, kdy podstata je neměnná, též prohlubování, což znamená

udržování a obnovování kvalifikací. Zvýšení kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace na vyšší úroveň nebo její rozšíření. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2018)

2.5.4 Hodnocení zaměstnanců

§302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ukládá povinnosti vedoucím zaměstnancům řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich výkonnost a výkony. Dále dohlížet na odměňování zaměstnanců dle zmíněného zákona a dle předpisů firmy.

2.6 Autorská diskuse

V teoretické části byly vysvětleny a popsány pojmy, které jsou podstatou následující kapitoly. Dle pojmů a definic můžeme vytvořit výzkum a z nasbíraných informací vytvořit závěr potřebný pro tuto práci. Pokud zhodnotíme rozšířené části, jako je například hodnocení zaměstnanců, můžeme prohlásit, že se zdroje rešerše relativně shodují ve svých názorech, stejně tak metody hodnocení. V rámci stimulace jsme pochopili rozdíly mezi stimulací a motivací a můžeme v dalších postupech stanovit a zkoumat stimuly firmy.

Můžeme si všimnout, že stimulace zaměstnanců různými způsoby je poměrně zásadní v jejich fungování a měla by být zájmem každé společnosti, která si snaží své zaměstnance udržet v delším časovém období. Jak vyplývá z šetření, spokojený zaměstnanec je pro firmu nejen přínosnějším, ale také napomáhá k tvorbě příjemnějšího prostředí pro ostatní zaměstnance ať už stálé nebo nově příchozí.

Z hlediska legislativy jsme zjistili, v jakých případech je možné opírat se o zákony a dle literární rešerše, jak se co nejlépe přiblížit k optimálnímu stavu ve firmě. Spousta zmíněných termínů a scénářů se jeví jako lehce dosažitelná, ale opak může být pravdou. V rámci vlastního šetření, které je popsáno v další kapitole, se může ukázat, že spousta scénářů je nedosažitelná. Ačkoliv je zákon v rámci tohoto tématu relativně omezen a stanovuje jen ty základní možnosti stimulace, můžeme říct, že v dnešní době na trhu nenalezneme příliš mnoho společností, které se řídí pouze dle zákona, ale snaží se vnímat prostředí dnešního světa, situaci kolem nás a dle sesbíraných dat upravovat a zpříjemňovat pracovní prostředí zaměstnancům ve firmě.

V další kapitole této práce se detailně zpracujeme profil společnosti a její systém stimulace zaměstnanců, ze kterého nám vzejde otázka, zda je hodnocení a stimulace ve firmě efektivní. Pro její zodpovězení využijeme nastudované materiály a využijeme metody

zmíněné v této kapitole, např. metody hodnocení. Též můžeme zapojit legislativní procesy a zkoumat, zda jsou veškeré přístupy zaměstnavatele v zákonné rovině.

3 Cíle práce a metodika

3.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je posoudit hodnocení a stimulaci zaměstnanců v dané firmě, na základě vlastního praktického šetření. Dílčími cíli je zkoumání procesů v rámci personálního oddělení, zkoumání účinku motivačních nástrojů a zkoumání průběhu hodnocení zaměstnanců. Dalším dílčím cílem je tvorba řešení, které povede k zvýšení účinnosti hodnocení zaměstnanců a motivačních nástrojů. Jedním z dalších cílů je přesvědčit vedení společnosti k možným úpravám stimulace zaměstnanců a prokázat, že zaměstnanci mají o jisté benefity zájem ve větším měřítku. Pro zaměstnance se jedná o příležitost a možnost vyjádřit se anonymně za cílem zlepšení podmínek ve firmě.

3.2 Metodika

V rámci splnění daných cílů bakalářské práce, byly provedeny metodické kroky, jimiž je studium odborných dokumentů, které jsou sepsány samotnou firmou, týkající se dané problematiky, spolupráce s danou firmou a jejím personálním oddělením.

Cílem studia teoretické části bylo uvědomění si problematiky a vypořádání postupů, které jsou v praxi uplatnitelné. V rámci úzké spolupráce s firmou bylo možné vypracovat předběžný přehled nedostatků, které pak byly následně šetřeny na samotných zaměstnancích.

Firma, se kterou šetření a zkoumání probíhalo, umožnila přístup k veškerým zaměstnaneckým řádům a přehledu všech svých benefitů. Společnost také umožnila nahlédnutí do manuálu pro hodnotitele, dle kterého se řídí hodnotící pohovory a další formy hodnocení. V rámci spolupráce bylo uskutečněno několik schůzek s manažerkou personálního oddělení, na kterých se rozebíraly potřebné detaily pro tvorbu dotazníku. Dle rozhovorů bylo též možné vytvořit určitou historii firmy a její vývoj v čase. Na předaných materiálech je z velké části založená praktická část této práce, kde se zkoumají přístupy a procesy v rámci tématu hodnocení a stimulace zaměstnanců.

Zkoumání na zaměstnancích probíhalo formou zaslání dotazníku, který každý zaměstnanec anonymně vyplnil a byl z něj následovně vypracován souhrn výsledků a dále návrh řešení pro již zmíněnou firmu.

Dotazník byl složen z otázek týkajících se hodnocení zaměstnanců, respondenti byli dotazováni na spokojenost v rámci průběhu hodnocení, též hodnotili své hodnotitele a mohli se v rámci otázek vyjádřit ohledně spokojenosti probíhajících hodnocení. V další části byly otázky věnované stimulaci, a tedy převážně benefitům. Dotazník byl konstruován do vět nesoucí určitou myšlenku a respondenti zodpovídali, zda s tímto tvrzením souhlasí nebo nikoliv, poté se mohli vyjádřit v komentáři, zda mají nějaké doplňující informace. Dotazník čítal 18 otázek. Pilotní dotazník byl vyzkoušen na personálním oddělení a administrativním oddělení. Po pilotní verzi byl rozeslán všem zaměstnancům s velkým důrazem na jeho vyplnění. Z důvodu povinnosti vyplnění byl dotazník vyplněn všemi 80 zaměstnanci. Každý zaměstnanec se mohl v otevřené otázce vyjádřit k benefitům, které by ve firmě uvítal. V uzavřených otázkách zaměstnanci zhodnotili přístup firmy k benefitům a také spokojenost s nimi. Veškeré informace, které byly použity pro výsledné řešení, jsou anonymní a splňují podmínku GDPR, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů nařízeným Evropskou Unií ze dne 27. dubna 2016. Na dotazník měl každý zaměstnanec tři dny na vyplnění, ale vzhledem k důrazu bylo možné výsledky interpretovat po dvou dnech.

Pro celkové řešení dané problematiky bylo klíčovým aspektem, aby byl dotazník obecným pro celou firmu, a nebyl zaměřený pouze na jednotlivé divize. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje na vypracování řešení celkové problematiky hodnocení a stimulace zaměstnanců.

Vyhodnocení výsledků probíhalo ve spolupráci se společností v rámci personálního oddělení. Dotazník byl pečlivě shrnut a odpovědi vyhodnoceny pro následné využití. Po dokončení vyhodnocení a použití nasbíraných zkušeností z teoretických částí bylo vypracováno doporučení v dalších postupech pro firmu.

4 Vlastní práce

Pro praktickou část této práce byla na základě doporučení a zájmu ze strany firmy zvolena společnost Unipro solution a.s. Společnost podniká v jednom z nejrozšířenějších oborů dnešní doby, a to v oboru informačních technologií. Vytváří softwary nejen pro soukromé společnosti, ale angažuje se v mnoha státních zakázkách. Společnost je ve stádiu růstu, během něhož nedávno odkoupila podíl v jiné IT společnosti a chystá se jejich sjednocení.

Společnost se momentálně nachází v situaci, kdy se sama snaží ucelit jistý systém stimulace v rámci benefitů a mezd pro zaměstnance a chystá strukturovaný systém hodnocení zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že ještě nedošlo k finální fúzi společností. Dá se předpokládat, že chystaný výzkum bude společnosti nápomocen pro jejich další sestavování a fungování systému.

Je důležité upozornit, že veškeré poznatky, které budou zmíněny nebo použity, materiály a interní informace, které nejsou veřejnosti volně dostupné, byly schváleny HR manažerkou společnosti Unipro, která má k těmto věcem dostatečné oprávnění.

4.1 Historie společnosti

4.1.1 Založení společnosti

Společnost byla založena 16. prosince 1996. Při vzniku společnost nesla jméno RenSoft s.r.o. a jejími společníky byly osoby, které se dnes ve firmě již neangažují.

4.1.2 Vývoj společnosti v průběhu let

V průběhu let docházelo k mnohým změnám ve společnosti. Měnila se jména, majitelé sídla – v podstatě vše, co se struktury týče. V roce 2017 společnost změnila svou formu obchodní společnosti ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V tomtéž roce byli stanoveni noví představitelé společnosti, kteří jsou v řídicích orgánech společnosti dodnes.

Při svých začátcích byla společnost dodavatelskou společností v oblasti IT bezpečnosti, v nynější podobě společnost poskytuje komplexní IT řešení a služby.

Více než 20 let společnost pomáhá klientům s informačními a komunikačními technologiemi. V letech 2017–2018 přesáhly tržby firmy 1 miliardu korun českých. Firma

disponuje 80 zaměstnanci, kteří jsou vzdělaní ve svém oboru a mají požadované specializované odbornosti pro výkon svých činností.

4.2 Charakteristika společnosti

Uniprolog solutions se pohybuje, jak již bylo uvedeno v odvětví IT. Jejich hlavní náplní činnosti je dodávání IT řešení, která jsou užitečná, funkční a spolehlivá. Což v praxi znamená, že společnost si s klientem na schůzkách dojednává a specifikuje, co klient potřebuje nebo shání. Poté je *Uniprolog solutions* schopný navrhnout celý systém, a to hardwarově i softwarově. Doporučí vhodný software fungující na dodaném hardwaru, nebo vytvoří vlastní software dle specifikací klienta.

Dále je společnost schopna zajistit funkčnost daného IT řešení po celou dobu její funkčnosti, nebo je schopna i ochotna převzít již existující software pod svou správu, popřípadě propojit původní s nově navrženým.

Nejzajímavější na firmě *Uniprolog Solution* je fakt, že právě tato společnost stála u zrodu komplexních informačních systémů státní správy v oblasti výběru přímých a nepřímých daní. Dodnes je jejím správcem a členem konsorcia, které se podílí na vývoji systému ADIS (automatizovaný daňový informační systém). Tuto činnost za *Uniprolog* zajišťuje společnost *TAXNET*, která je součástí skupiny *Uniprolog*.

4.2.1 Organizační struktura firmy



Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Na obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti. Na první úrovni struktury se nachází předseda představenstva alias generální ředitel, druhá úroveň jsou téměř všechna další oddělení. Můžeme si všimnout, že předsedovi představenstva se přímo zodpovídají personální oddělení, finanční oddělení a oddělení zabezpečení. Další oddělení, která mají na práci tvorbu a stavbu IT řešení pro klienty, se zodpovídají svým ředitelům, kteří dále výsledky interpretují předsedovi představenstva. Organizační struktura je v tento moment nová, z důvodu reorganizace společnosti. Po finální fúzi s koupenou společností, dojde s největší pravděpodobností k jejímu upravení. Jedná se o organizačně funkční strukturu.

4.3 Personální činnost

Personální oddělení ve firmě se skládá ze tří zaměstnanců, kteří pracují na rozvoji zaměstnanců a firmy. Sestavu oddělení tvoří personální manažerka, personální koordinátorka a personální administrátorka. Úkolem personálního oddělení je zajištění bezproblémového chodu firmy z hlediska personálu a také jejich spokojenost. Personální oddělení je odpovědné přímo generálnímu řediteli firmy.

4.3.1 Nábor zaměstnanců

Vyhledávání nových zaměstnanců probíhá na základě vyvěšení inzerátů nebo vlastního šetření a hledání na internetových webech, popřípadě webech jiných společností. Při souhlasu kandidáta je zprostředkován pohovor s manažerkou oddělení. Na tomto pohovoru probíhá základní získání informací o kandidátovi a též je představena společnost z detailnějšího spektra. V dalších kolech pohovoru jsou začleněni vedoucí daných oddělení, kde by kandidát mohl pracovat.

Každá nově vyhlášená pozice má přesně stanovená kritéria, dle kterých jsou kandidáti vyhledáváni a kontaktováni. Personální oddělení tyto kritéria stanovuje ve spolupráci s manažerem oddělení, který si o nového zaměstnance požádal.

Po splnění veškerých potřebných úkonů je se zaměstnancem sepsána smlouva, která bývá z pravidla na jeden rok s možností změny na dobu neurčitou po uplynutí zkušební doby. Firma si toto pravidlo vytvořila před mnoha lety z důvodu zajištění bezproblémového fungování zaměstnanců a lehčí možnosti ukončení pracovního poměru v případě nespokojenosti se zaměstnancem. Ve firmě existují ovšem i výjimky, kdy není příliš jasný osud zaměstnance, v tento moment je po uplynutí roční lhůty sepsána smlouva nová na další rok s možností následné změny na dobu neurčitou.

4.3.2 Propouštění zaměstnanců

Firma má své vlastní metody propouštění zaměstnanců, jak jsme si vysvětlili v předchozí podkapitole, *Unipro* uzavírá smlouvy na rok s možností prodloužení na dobu neurčitou. V některých případech je ale možné, že zaměstnanec se ukáže v průběhu času jako přebytečný nebo problémový a firma by ho ráda propustila. V tento moment platí nepsané pravidlo, že propouštění probíhá formou dohody obou stran. Firma v takový moment navrhne podmínky propouštění a zaměstnanci je předá, ten s nimi může souhlasit, nebo nemusí a společnými silami dosáhnou kompromisu. Firma si v rámci své firemní kultury vytvořila toto pravidlo a trvá na něm, odmítá měnit firemní strukturu, aby jakémukoliv zaměstnanci rušila pozici. *Unipro* tímto přístupem věří ve férovost a jednání s určitou úctou a upřímností. Jedná se poměrně o poměrně nestandardní jev, ukázalo se však, že je velmi funkční a utváří vnitřní upřímnost v rámci ukončení pracovního poměru.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Společnost své zaměstnance hodnotí pravidelnými rozhovory mezi vedoucím oddělení a daným zaměstnancem. Dále probíhají zhodnocení výkonu firmy, dle kterých se dále odvíjí následné dodatečné finanční ohodnocení zaměstnanců daného sektoru, který své výkony překonal.

Co se týče hodnocení zaměstnanců přímou formou ať už formou hodnotícího pohovoru nebo hodnotícího dotazníku z veškerých podkladů, které byly společností sdíleny pro tuto práci vyplývá silná připravenost pro obě strany. Z proběhlých náhodných rozhovorů se zaměstnanci nedošlo ke zjištění, že by si zaměstnanci často stěžovali na průběh nebo četnost hodnocení, ačkoliv podrobnější informace budeme schopni získat z dotazníku, kde se zaměstnanci vyjadřují anonymně.

Příručka vytvořená pro lepší orientaci hodnotitelů je v určitých ohledech příliš subjektivní nikoliv objektivní, je z ní patrné, že byla tvořena jediným člověkem. Pro lepší orientaci budoucích zaměstnanců nebo hodnotitelů bylo navrženo vypracování příručky ve spolupráci s dalšími zaměstnanci například manažery různých oddělení, kteří velmi často musí roli hodnotitele zastávat.

4.4.1 Hodnotící dotazník

Uniprogram má vypracovaný hodnotící dotazník potřebný pro zhodnocení výkonu a orientace zaměstnance. Dotazník je konstituován do formy potřebné pro hodnotitele a je poměrně obsáhlý. V první části jsou zapotřebí vyplnit údaje hodnotitele a hodnoceného. Dále se začíná celkovým hodnocením zaměstnance a postupuje se na dílčí části dotazníku. Pro hodnocení se zohledňují splněné cíle, kde se slovně popíšu zadané úkoly a hodnotitel je slovným popisem zhodnotí, zda byly splněny nebo nikoliv. V další části se zhodnotí práce z hlediska kvality a kvantity. Hodnotí se také osobnostní profil zaměstnance například jeho orientace na výsledek práce, schopnost řídit, nebo orientace na trh a zákazníky. Pokud docházelo k nějakému vzdělávání zaměstnance zhodnotí se zde i jeho výsledek a proces daného vzdělávání. Ve výsledné části sám zaměstnanec zhodnotí sám sebe, svůj postoj k současnému stavu ve firmě a může navrhnout nějaké změny.

Tento styl hodnocení je ve firmě využíván ve frekvenci jednou za půl roku, ke zjištění globálních výsledků firmy.

Pro úvod je důležité zmínit, že společnost Uniprogram má pro tento styl hodnocení vytvořenou svou vlastní příručku pro hodnotitele. Příručka funguje pro jednodušší orientaci v dotazníku a též jeho vyhodnocení. Příručka dále popisuje strukturu hodnotícího pohovoru.

4.4.2 Hodnotící pohovor

Hodnotícím pohovorem se rozumí polo formální konverzace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Jedná se o pravidelné hodnocení ve frekvenci jednou za půl roku a napomáhá nejen ke zlepšení podmínek na pracovišti, ale také podněcuje zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Hodnotitel a hodnocený spolu vzájemně konverzuji na základě připravené struktury hodnotícího pohovoru a dále po ukončení této předpřipravené části se baví neformálně o svých pocitech a dalších relevantních věcech. Společnost má i pro tyto případy vytvořenou již zmíněnou příručku, která napomáhá lepší orientaci v pohovoru. Kromě frekvence jednou za půl roku, může hodnotitel provést hodnocení znovu v kratším čase, a to měsíc od předchozího hodnocení. Tuto možnost má firma nastavenou u problémových zaměstnanců.

V úvodní části jsou položeny otázky, týkající se zhodnocení společnosti jako celku, zhodnocení svého postavení ve firmě, hodnocení svého přímého nadřízeného nebo například zhodnocení svého týmu. V poslední části struktury je prostor pro osobní připomínky nebo návrhy ke zlepšení pracovní situace. Tyto otázky zaměstnanec obdrží v písemné formě pět dní před oficiálně oznámeným pohovorem, aby měl dostatečný čas na jejich zodpovězení, následně zašle odpovědi svému hodnotiteli k nastudování.

Příručka pro tento styl hodnocení doporučuje, aby docházelo k písemné přípravě z obou stran. Při pohovoru jsou pak probrány odpovědi na otázky a následná diskuse hodnocení.

4.4.2.1 Vstupy hodnotitele

Jedná se převážně o diskusi dvou dospělých lidí, tudíž není doporučováno, aby byl kladen důraz na pozici ve firmě. Důležitým aspektem je začít pozitivně nikoliv negativními zprávami. Je dobré mít na paměti, že zhoršené výsledky mohou být následkem nějaké osobní krize. Výsledkem práce pro hodnotitele je nabitý pocit, že hodnotitel dokázal dostatečně motivovat hodnoceného k dalšímu postupu ve své práci a lepším výkonům. Pokud k takovému pocitu hodnotitel nedojde, je dobré zapracovat na zlepšení struktury hodnocení.

4.4.2.2 Průběh hodnocení

Průběh hodnocení je popsán v příručce pro hodnotitele. Pro pozitivní odezvu průběhu hodnocení si společnost stanovuje mezi jasnými body nastavení příjemné pozitivní atmosféry. Důležitým aspektem je nebýt vyrušován telefonáty nebo kolegy. Manažer by neměl dělat pohovor, pokud se sám necítí v příliš dobré psychické kondici, poněvadž by se to mohlo odrážet v průběhu hodnocení.

Úvodem je důležité začít přátelsky, být na zaměstnance milý a vřelý a dát mu jasně najevo, že je hodnotitel rád že tento prostor pro konverzaci vznikl.

Vyjasnit si ihned na začátku smysl pohovoru, to znamená sdělit zaměstnanci, že se jedná o hodnotící pohovor nikoliv o kritiku jeho práce.

Po sdělení určitého hodnocení, ať už nějaké části práce zaměstnance nebo jeho celku je dobré zeptat se ho na jeho zpětnou vazbu. Jak vnímá dané hodnocení on, zda s ním souhlasí nebo nikoliv.

Stejně postupy platí i pro hodnotitele, jehož příručka upozorňuje na začátek pohovoru převážně pozitivními zprávami a vyzdvižením těch silnějších stránek na daném jedinci než ihned začít silnou kritikou.

Dále obě strany z analyzují příčiny problému a navrhnou spolu určitá opatření, aby k těmto problémům nebo nejasnostem již znovu nedocházelo.

Dohodnou se společně nad dílčími cíli, kterých se bude daný zaměstnanec snažit dosáhnout do dalšího pohovoru. Pobaví se o ostatních námětech vztahující se k firmě a na závěr hodnotitel vyzve zaměstnance k shrnutí probíhajícího hodnotícího pohovoru.

4.4.3 Výstupy hodnocení

Dle hodnocení se dále odvíjí následný postup změn. V případě silně negativního hodnocení zaměstnance, je možné hodnocení provést v kratším časovém horizontu znovu a zhodnotit, zda zaměstnanec akceptoval podněty ke změnám, či nikoliv. V krajních případech, pokud zaměstnanec není ochoten akceptovat podněty, firma je nucena se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr. Vzhledem ke skutečnosti, že firma podniká v oboru IT je občas náročné nalézt náhradu za zaměstnance, a tak se firma snaží přimět zaměstnance pracovat lépe odebráním určitých benefitů. V mnoha případech se jedná právě o odebrání možnosti práce z domova. Firma i přes to nikdy neodebírá zaměstnancům benefity, které jsou nad rámec zákona, tím je myšleno například pátý týden dovolené, popřípadě finanční odměny. Pokud ovšem zaměstnanec i přes veškeré napomínání a další výtky stále

nevykonává svou činnost ve prospěch firmy, bývá firma nucena k odebrání určitých odměn z platu. V mnoha případech dle manažerky personálního oddělení toto vede k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. V ten moment musí firma hledat jiného zaměstnance, ale zároveň nemusí dělat restrukturalizaci podniku.

V případě pozitivních výstupů na zaměstnance je hodnocení udržováno ve frekvenci jednou za půl roku nebo podle potřeby.

Výstupy hodnotitel předá k archivaci, bohužel dle slov pár zaměstnanců a manažerky personálního oddělení se příliš nedbá na výsledky hodnocení a je vykonáváno jen z důvodu zákonných povinností. Vedení společnosti by se mělo přinejmenším věnovat zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, aby mohlo vytvářet lepší podmínky pro své zaměstnance a napomáhat tím k jejich stimulaci.

4.5 Stimulace zaměstnanců

Stimulace zaměstnanců ve firmě není příliš příznivá. Společnost svým zaměstnancům dopřává převážně zákonem stanovené podmínky. Finanční ohodnocení má společnost velice nadprůměrné, avšak na základě právě tohoto ohodnocení nemá žádné další potřeby pracovat na podnětech stimulující zaměstnance.

4.5.1 Pracovní zařazení

Každá pozice má nárok na odlišné benefity. Nejvyšší představitelé společnosti, a tedy generální ředitel a přímý jeho podřízený, mají nárok kromě mzdy také na automobil, mobilní telefon a počítač.

Další zaměstnanci, kteří se pohybují v oddělení IT mají nárok na mobilní telefon plně hrazený společností, tak i na počítač. Veškeré tyto benefity jsou v rámci výkonu práce a možné k využití i pro osobní účely.

Zaměstnanci, kteří pouze zajišťují chod společností a pracovního prostředí, bohužel nároky na takovéto benefity nemají, jediným možným benefitem je pracovní počítač, který by měl být využíván především pro služební účely a také pro případný homeoffice.

Všichni zaměstnanci mají též nárok na homeoffice po předchozím schválení svým nadřízeným a také na tzv. sick days. Sick days čítají 3 dny na zaměstnance za rok. V dnešní době je to jeden z hodně používaných benefitů, který dává možnost nebýt v práci z důvodu onemocnění, ale zároveň nepřijít o svou mzdu.

4.5.2 Benefity nad rámec zákonných povinností

Zákon stanovuje určité počty dnů dovolené, pracovní dobu, postup hodnocení, finanční ohodnocení zaměstnanců a další zákonné nároky.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost podniká v oboru informačních technologií jejich mzdové ohodnocení zaměstnanců je poměrně vysoké, oproti firmám podnikající v jiném oboru. Průměrný plat pro zaměstnance, jenž nepracuje v rámci oboru IT, ale napomáhá společnosti s fungováním tedy pozice typu HR operátor, recepční, back office administrátor, činí čtyřicet pět tisíc korun českých v hrubém základu.

Jediným z benefitů, který bychom mohli považovat, že se liší od zákonem dané povinnosti je počet dnů dovolené pro zaměstnance. Společnost nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené místo 4 týdnů dovolené, což je 25 dnů dovolené. Tento jev není příliš neobvyklým, protože spousta dnešních zaměstnavatelů tento benefit svým zaměstnancům umožňuje.

Společnost též umožňuje převod nevyčerpané dovolené do následujícího roku nebo převedení na finanční ohodnocení ve formě jednorázového bonusu.

4.5.3 Pracoviště

Unipro solutions nedávno změnil své kancelářské plochy a během této změny investoval do komfortu pro zaměstnance. Firma tedy nabízí svým zaměstnancům na pracovišti následující benefity:

- Pitnou vodu v barelech pravidelně doplňovanou
- Sycené nápoje, jimiž jsou například limonády typu malinovka nebo jiné
- Ovoce, každý den čerstvě doplňované
- Občerstvení typu chlebičky, při speciálních příležitostech
- Kuchyňku s vybavením
- Odpočívací koutek
- Terasu vhodnou pro kouření
- Dárky v rámci různých svátků (Vánoce, Velikonoce, Valentýn atd.)

Personální oddělení se pokouší o co největší možný komfort v celé firmě, pořádají různé akce v rámci pracoviště během různých svátků nebo se pokoušejí společně s vedením společnosti vytvářet lepší pracovní prostředí.

4.5.4 Teambuildingové aktivity

Rozvoj týmové spolupráce je poměrně důležitou součástí funkčního projektu, proto firma uděluje svým zaměstnancům možnost příspěvku na teambuildingové aktivity. Tento benefit se zaměstnanců týká nepřímo. Pokud nějaké oddělení požádá o týmový výjezd společnost Uniprolog zaplatí 60 % výdajů spojených s ubytováním. Dopravné a stravné je poté na zaměstnancích.

4.6 Změny stimulace zaměstnanců

V rámci společnosti se personální oddělení pokoušelo o změnu stimulů zaměstnanců, a to sestavením projektu, co zaměstnancům případně chybí nebo by mohli využít. Vedení společnosti ovšem návrhu příliš nevyhovělo a v rámci některých benefitů přišlo se svou vlastní variantou.

4.6.1 Multisport karta

Dle průzkumu, který provádělo personální oddělení minulý rok, se ukázalo, že spousta zaměstnanců společnosti se věnuje aktivnějšímu životnímu stylu, provozuje sport, nebo má větší snahu o aktivnější život. Na dotaz, zda by zaměstnanci uvítali příspěvek na tzv. Multisport kartu (jedná se o sportovní kartu, kdy jeho část nebo celek platí zaměstnavatel a zaměstnanec přispívá nebo neplatí vůbec), většina odpověděla, že by si kartu objednali. Pro možnost odběru této karty je zapotřebí minimálně 10 zaměstnanců, aby bylo možné se společností Multisport uzavřít úzkou spoluprací.

Bohužel vedení společnosti odmítlo uzavřít smlouvu s Multisportem a navrhlo zajištění slevy ve fitness centru, které se nachází v okolí kancelářských prostor. Ve zmíněném fitness centru je vstupní cena příliš vysoká a sleva byla vypočítána na přibližně 10 % z jednorázového vstupného. Zaměstnanci o tento typ benefitu neprojevíli zájem a od provedení průzkumu vnitřní orgány firmy o tomto benefitu dále nediskutovali.

4.6.2 Stravování a zážitky

Během průzkumu ze strany personálního oddělení, bylo také zkoumáno, zda zaměstnanci mají zájem o finanční benefit v rámci stravování a zážitků. V tomto případě se jedná o poukazy sodexo, které dnes přechází na elektronickou verzi ve formě karty, která působí jako kreditní karta. Zaměstnavatel každému zaměstnanci nabíje kartu na určitou hodnotu, kterou poté zaměstnanec využívá v případě nákupů. O tento benefit projevílo zájem

cca 43 zaměstnanců a vedení se rozhodlo zavést příspěvek na stravování ve formě právě sodexo karty v hodnotě osmdesáti korun českých za každý odpracovaný den. V přepočtu to tedy vychází na příspěvek v hodnotě cca tisíc šest set korun českých při odpracovaných dvaceti dnů v měsíci.

4.6.3 Práce z domova

Během pandemie COVID-19 se ukázalo, že společnost měla stejné výkony při práci z domova jako při práci v kanceláři. Tuto informaci zaměstnanci využili ve svůj prospěch a pokusili se prosadit častější možnost výběru tzv. „homeoffice“. Firma se, ale příliš obávala zhoršení produktivity práce, který by v delším časovém úseku mohl nastat, a tak od tohoto nápadu upustila. V případě potřeby je práce z domova akceptována jen za opodstatněných důvodů a je stanovena na dobu potřebně nutnou.

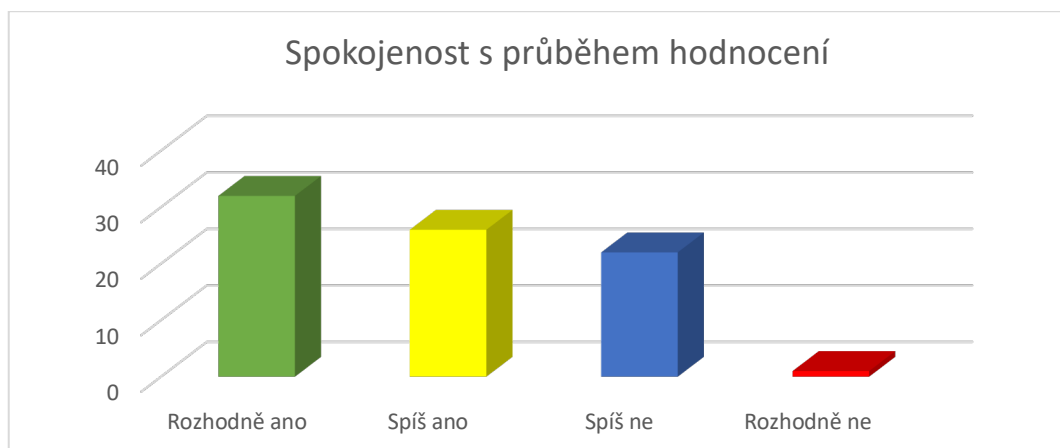
4.6.4 Závěr

Veškeré pokusy ze strany personálního oddělení a zaměstnanců byly ve své podstatě marné až na některé výjimky jako například zmíněný příspěvek na stravování nebo práci z domova. Zaměstnanci by se rádi pokusili i přes veškeré předchozí snahy o další změny. Vedení společnosti souhlasilo s přijetím této práce jako doporučení pro změnu, pokud budou veškeré návrhy dostatečně opodstatněné. Jedním z podmínek je nalezení pozitivního dopadu zavedených benefitů a nově doporučených.

4.7 Dotazníkové šetření

Ve spolupráci s personálním oddělení byl pro zaměstnance vytvořen dotazník, který zkoumal spokojenost zaměstnanců v rámci hodnocení ze strany firmy a též spokojenosti s benefitů a odměnami za vykonanou práci. Zaměstnanci budou odpovídat na pár otázek týkající se hodnocení a stejně tak benefitů. Pro lepší orientaci se využil předchozí výzkum ze strany firmy, aby se dalo lépe orientovat v tvorbě nového výzkumu. Z osmnácti otázek plně uzavřených byla jedna otázka otevřená a umožňovala zaměstnancům se vyjádřit k chybějícím benefitům. Po vyplnění dotazníku měli zaměstnanci možnost se ke každé otázce vyjádřit v rámci komentáře.

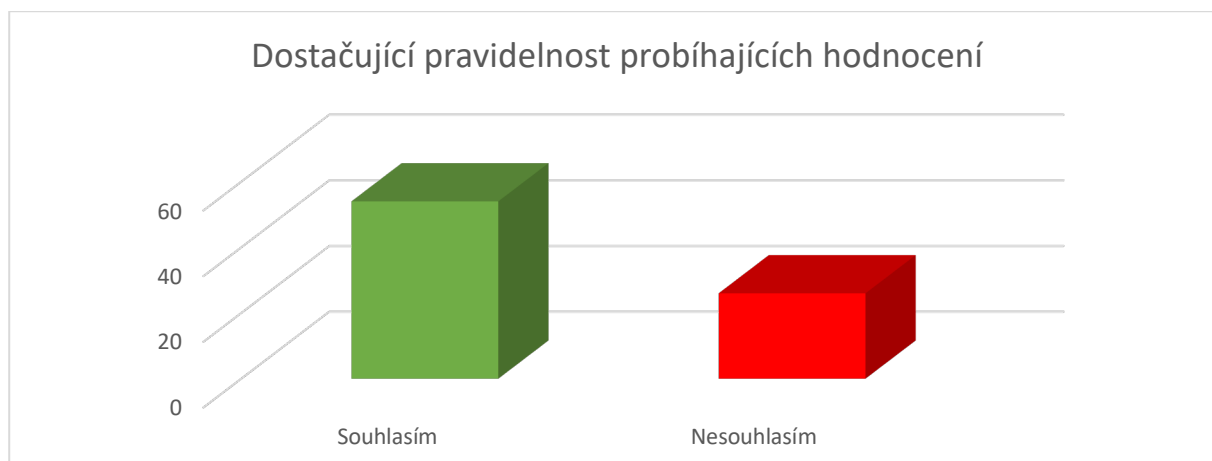
Graf 1 Spokojenost s průběhem hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2022

V první otázce byli respondenti dotazováni na spokojenost průběhu pravidelného hodnocení. 72 % respondentů odpovědělo kladně, přičemž téměř nad poloviční většina odpovědí byla pro odpověď „spíše ano“ a zbytek zvolil variantu „rozhodně ano“, zbylých 28 % odpovědí zvolilo odpověď negativního rázu, kde převažovala odpověď „spíše ne“. Z celkového hlediska můžeme konstatovat, že většina respondentů je spokojena s průběhem pravidelného hodnocení, ale je důležité nezapomínat, že 28 % téměř nespokojených zaměstnanců je poměrně vysoké číslo. Každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit se komentářem v papírové podobě k dané otázce, z komentářů vyplynulo, že nespokojení zaměstnanci mají problém se stereotypem daného průběhu hodnocení a uvítali by změny v průběhu hodnocení.

Graf 2 Dostačující pravidelnost probíhajících hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

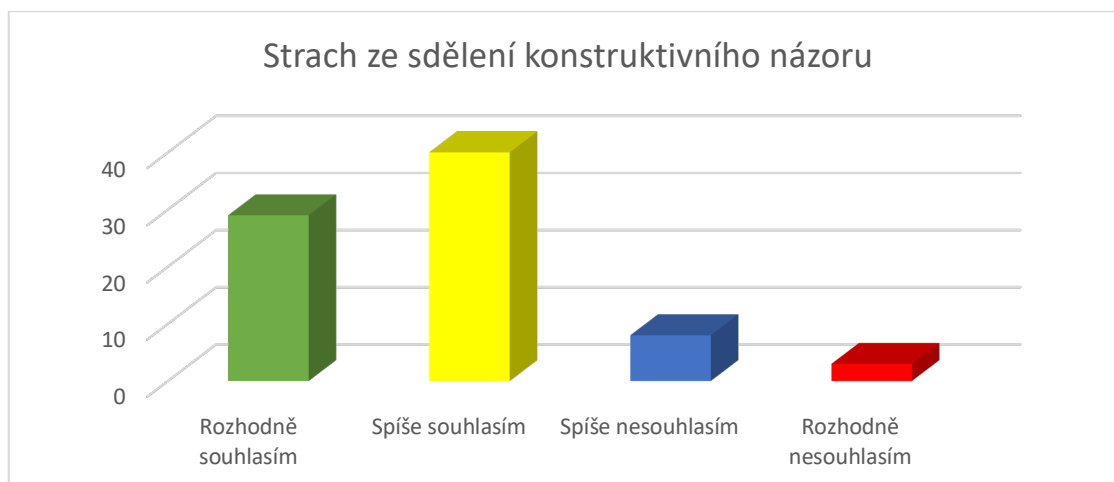
V druhé otázce byli respondenti tázáni na spokojenost s pravidelností probíhajících hodnocení ve firmě. 67 % odpovědí s otázkou souhlasilo a 33 % nesouhlasilo. Dle dodatečných komentářů, mělo 50 % zaměstnanců s negativním názorem požadavek o častější hodnocení v rámci hodnocení výkonů.

Další otázka se zaměřovala na pocity zaměstnanců během hodnotících pohovorů. Zaměstnanci byli dotazováni na komfort během hodnotícího pohovoru, zda se cítí komfortně. V této otázce 87 % odpovědí bylo kladných a 13 % negativních. Z celkového počtu poté 58 % zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše souhlasím“ a 29 % „rozhodně souhlasím“. Co se týče negativních odpovědí, zda celých 13 % zaměstnanců zodpovědělo „spíše nesouhlasím“. V rámci dodatečného tázání ve formě komentářů, nebyl sdělen žádný názor, který by tento jev vysvětloval.

Vzhledem k vnitřním pravidlům firmy, které stanovují upozornění zaměstnance na budoucí hodnotící pohovor minimálně dva týdny dopředu, směřovala další otázka právě na toto téma. Zaměstnanci byli tázáni, zda jsou vždy včas upozorněni na budoucí hodnocení. 49 % respondentů odpovědělo „rozhodně souhlasím“, 40 % odpovědělo „spíše souhlasím“. Z tohoto vyplývá, že 89 % s tvrzením souhlasí a 11 % nesouhlasí. Z nesouhlasných odpovědí bylo uvedeno 10 % pro „spíše nesouhlasím“ a 1% pro „rozhodně nesouhlasím“.

Pátou otázkou byli zaměstnanci dotazováni na přípravu pro hodnocení z jejich strany. 78 % respondentů odpovědělo, že si na hodnotící pohovory připravuje materiály ve formě připomínek ke svým projektům nebo firmě jako celku. 22 % negativních odpovědí, bylo toho názoru, že na takové hodnocení není důvod se připravovat.

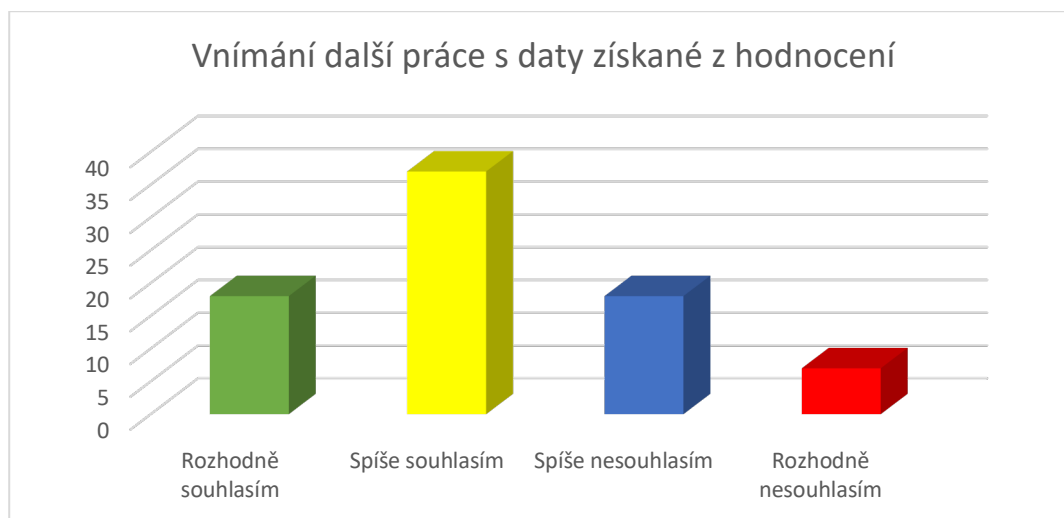
Graf 3 Strach ze sdělení konstruktivního názoru



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

V šesté otázce jsme se dotazovali, zda se zaměstnanci nebojí sdělit svůj konstruktivní názor nebo kritiku vůči firmě nebo projektu. Dle výsledků si můžeme všimnout že 50 % dotazovaných zvolilo „spíše souhlasím“, z čehož je patrné, že dochází k lehkým pochybám. 36 % zvolilo „rozhodně souhlasím“, 10 % zvolilo „spíše nesouhlasím“ a 4 % odpovědělo „rozhodně nesouhlasím“. Lehké pochyby se potvrdili v rámci komentovaného šetření, kde téměř 70 % respondentů uvedlo, že se nebojí sdělit svůj názor týkající se svých projektů, ale vyhýbají se hodnocení přístupu firmy.

Graf 4 Vnímání další práce s daty získané z hodnocení

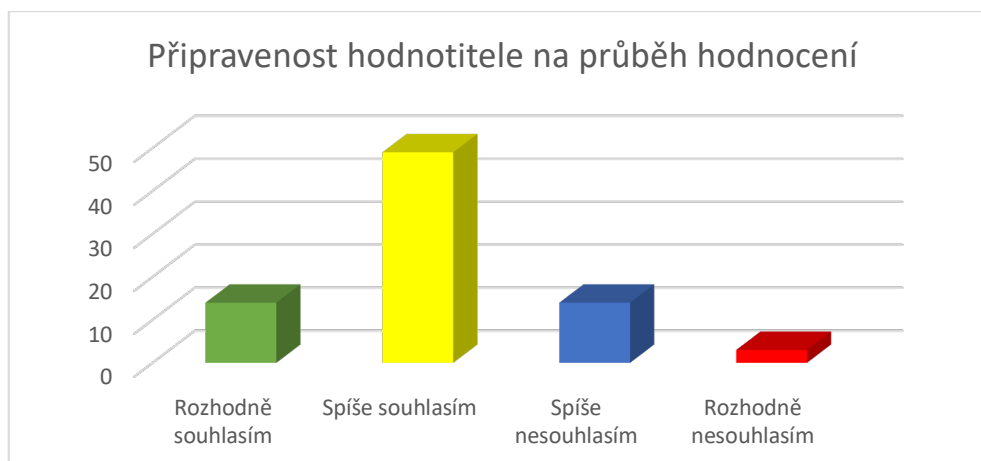


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Po konzultaci s personálním oddělením se ukázalo, že firma příliš nepracuje s daty získaných od zaměstnanců. V této otázce jsme se ptali, zda zaměstnanci vnímají práci s daty získané v průběhu hodnocení. Pouze 22 % respondentů „rozhodně souhlasilo“ a 49 % „spíše souhlasilo“, 31 % odpovědí nesouhlasilo. Pokud vezmeme 31 % pro nesouhlas a 49 % pro spíše souhlas jedná se poměrně o vysoká čísla a firma by se měla alespoň částečně na tuto problematiku zaměřit. Z hlediska komentáře se objevili výtky vůči neposlouchání potřeb svých zaměstnanců.

V další sadě otázek se dotazník zaměřuje na hodnocení svých hodnotitelů v rámci hodnotících pohovorů, přičemž první otázka se ptá na profesionalitu hodnotitele. 85 % odpovědí tvořilo kladnou odpověď a zbylých 15 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Jak již bylo řečeno, pohovory ve firmě probíhají polo formálně. Zde můžeme vidět, že i přes to je většina zaměstnanců spokojena a ztotožňuje se s názorem profesionality hodnotitele.

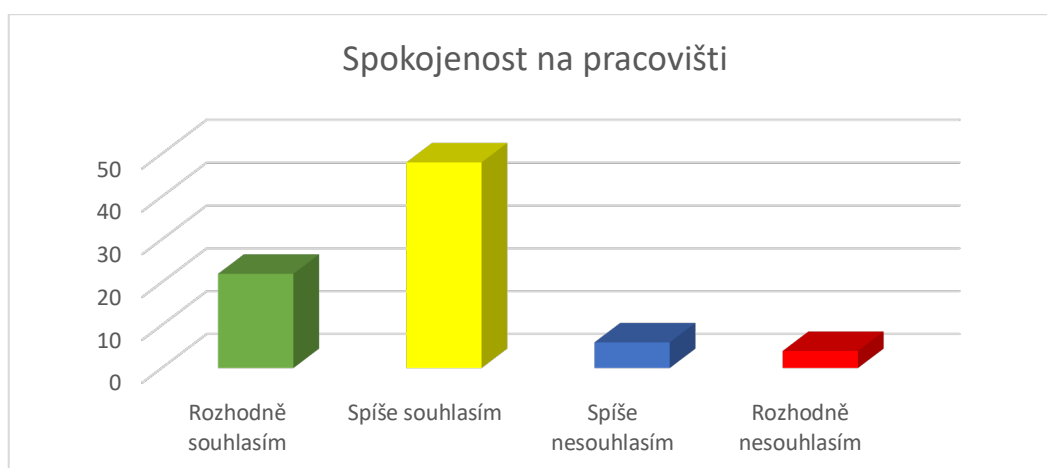
Graf 5 Vnímání připravenosti hodnotitele na průběh hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Další otázkou zaměřenou na hodnotitele bylo, jak hodnocení zaměstnanci vnímají připravenost svého hodnotitele na průběh hodnocení. Pouze 18 % „rozhodně souhlasilo“, 61 % „spíše souhlasilo“, 18 % „spíše nesouhlasilo“ a 3 % „rozhodně nesouhlasilo“. V rámci komentáře se žádný zaměstnanec nevyjádřil přesněji, tudíž se dá pouze odhadovat spokojenost s přípravou. Též se můžou negativní výsledky jevit, jako důsledky polo formálního pohovoru, což může zapříčinit zkreslení připravenosti a zaměstnanci mohou nabít dojem, že dochází k vyhledávání otázek pro udržení tématu.

Graf 6 Spokojenost na pracovišti



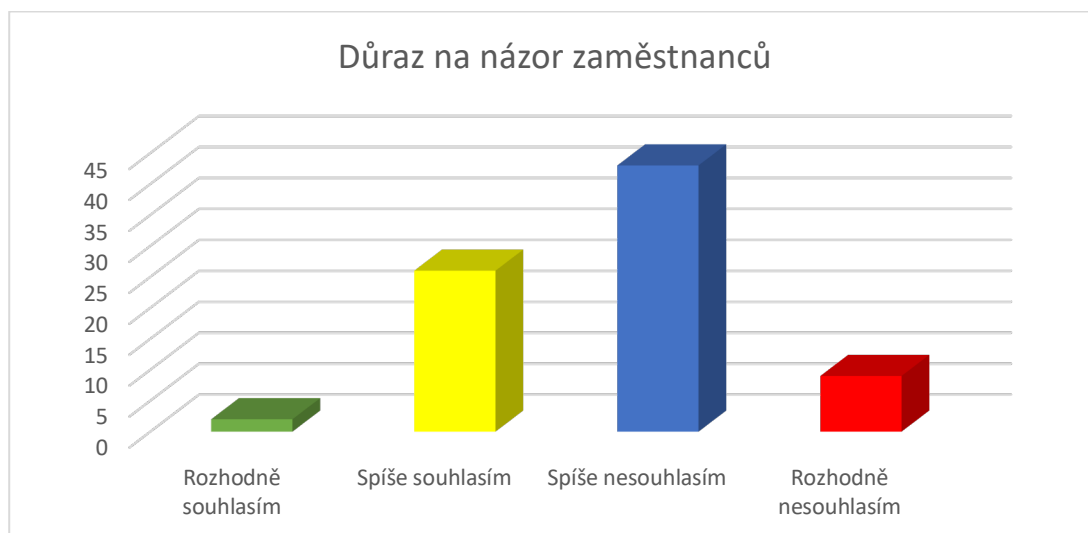
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Od hodnocení jsme v dotazníku postupně přešli ke spokojenosti zaměstnanců a jejich stimulaci. V dotazníku respondenti odpovídali, zda se na pracovišti cítí příjemně a jsou

spokojení. 87 % z dotazovaných s výrokem souhlasilo, z těchto údajů je patrné, že jen 27 % je na pracovišti naprosto spokojených. Ostatních 13 % se vyjádřilo k výroku negativně a se svou spokojeností na pracovišti nesouhlasí. Dle komentovaného šetření se objevily důvody typu mezilidských vztahů. 75 % respondentů uvedlo v komentáři, že pokud se necítí spokojeně je to většinou z důvodu lidských problémů na pracovišti, např. problémy s kolegy.

V návaznosti na prostředí a spokojenost zaměstnanců jsme se tázali, zda zaměstnanci cítí motivaci ze strany zaměstnavatele k dobrým výsledkům. V tomto ohledu 65 % respondentů odpovědělo „spíše souhlasím“, 11 % „rozhodně souhlasím“, 20 % „spíše nesouhlasím“ a 4 % „rozhodně nesouhlasím“. Motivace je poměrně zásadní činitel v úspěchu firmy a pokud zaměstnanci nejsou motivováni jejich výsledek není nejlepší. Z celkového počtu můžeme konstatovat, že 76 % souhlasí s výrokem motivace, avšak vzhledem k četnosti odpovědi „spíše souhlasím“ je možné předpokládat chybějící aspekt k úplné motivaci. Dle slov zaměstnanců firma motivuje k výsledkům na nejdůležitějších projektech a opomíjí vedlejší projekty, které jsou spjata s hlavními projekty.

Graf 7 Důraz na názor zaměstnanců



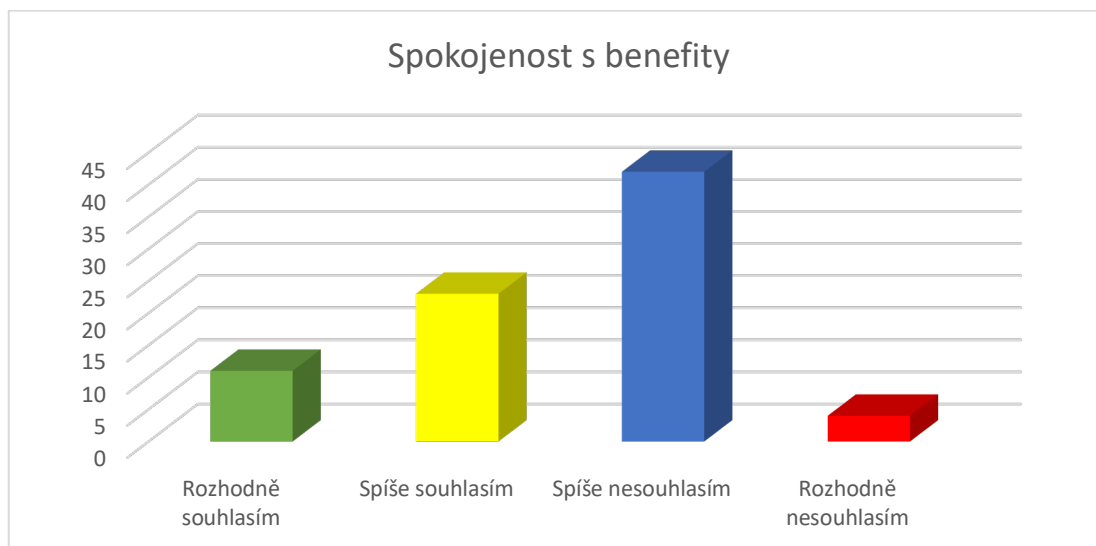
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Poměrně velkou váhu kladlo personální oddělení na zjištění, jak zaměstnanci vnímají přijetí jejich názorů, z grafu je poměrně patrné, že téměř 63 % se neztotožňuje s názorem. Ostatních 37 % s názorem souhlasí. Pokud zaměstnanci nabírají dojem, že firma nevnímá jejich názory a potřeby, mohlo by to v krajních případech vést, až k ukončení pracovního poměru. Zaměstnanci mají pocit, že se na jejich názory příliš nedbá z hlediska pohodlí a

z důvodu neúspěšných pokusů o změny na pracovišti nebo pokusu o získání benefitů. Co se týče názorů k projektům, zaměstnanci se téměř jednohlasně shodli, že v rámci práce jako výkonu činnosti jsou jejich názory poměrně vyslyšeny.

Zaměstnanců jsme se prostřednictvím dotazníku ptali na spokojenost se mzdou za vykonanou práci. Od začátku bylo jasné, že s největší pravděpodobností nikdo nepřizná 100 % spokojenost. Z výsledků je patrné, že 80 % je se svou mzdou spokojeno a zbylých 20 % spokojeno není. Velmi záleží na typu pracovní pozice, v několika případech bylo v komentářích zmíněno, že pracovníci zajišťující chod společnosti by uvítali zvýšení mzdy. Tento jev není nijak neobvyklý, v dnešní době najdeme málo zaměstnanců, kteří by přiznali, že jsou se svou mzdou spokojeni.

Graf 8 Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Jednou z dalších otázek, které personální oddělení přisuzovalo velkou váhu byla právě otázka ohledně spokojenosti s nabízenými benefity. 15 % odpovědělo „rozhodně souhlasím“, 29 % „spíše souhlasím“, 53 % spíše nesouhlasím a 3 % „rozhodně nesouhlasím“. V rámci benefitů, už víme že společnost se poměrně potýká s problémy ze strany vedení, které nechce příliš mnoho benefitů umožnit. Je více než očividné, že nad poloviční většina by uvítala další benefity ve firmě.

Po otázce spokojenosti jsme se rovnou zeptali, zda zaměstnanci cítí, že jsou benefity pro ně důležitou motivací. 27 % označilo odpověď „rozhodně souhlasím“, 52 % „spíše souhlasím“, 18 % „spíše nesouhlasím“ a 3 % „rozhodně nesouhlasím“. Zaměstnanci se

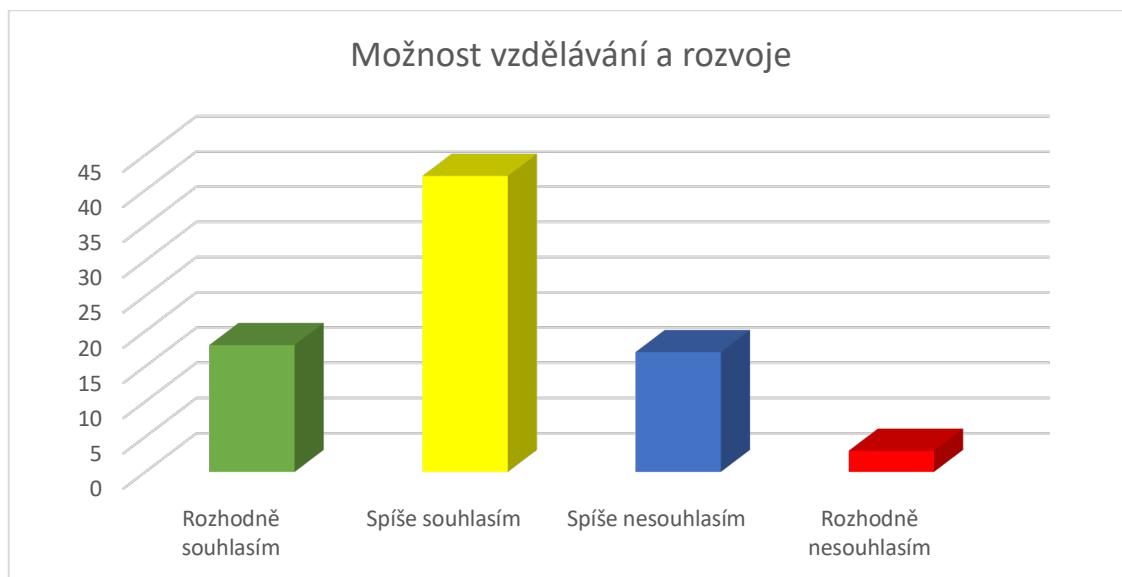
v tomto ohledu mohli též vyjádřit komentovanou částí, většina uvedla, že pokud by přecházela k jiné společnosti sledovala by kromě mzdy také nabízené benefity, a to by pravděpodobně zapůsobilo jako motivace ke změně zaměstnání.

Zaměstnanci v dotazníku mohli vyjádřit jaké benefity by ve firmě uvítali, tento soupis ukazuje nejčastěji opakované:

- Multisport karta,
- Častější práce z domova,
- Kupon pro městskou hromadnou dopravu,
- Penzijní připojištění,
- Příspěvek na životní pojištění,
- Příspěvky na další zdravotní péči (např. masáže, rehabilitace),
- Sdílené firemní vozidlo,
- Více sickdays,
- 6. týden dovolené.

Bylo více než jasné, že se zaměstnanci budou pokoušet znovu prosadit Multisport kartu, tuto odpověď napsalo téměř 90% dotazovaných, častější práci z domova zvolilo 50 %, kupon pro městskou dopravu označilo 40% dotazovaných, Penzijní připojištění napsalo také 40 %, ostatní vypsání benefity byly vepsány v 25% případech. Dále se objevovali benefity typu activepass, více firemních akcí. 5 % z dotazovaných nevedli žádný benefit.

Graf 9 Možnost vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Poslední dvě otázky se týkaly vzdělávání zaměstnanců a spojenosti s jejich nabídkou. Dle grafu je možné si všimnout, že jsou zaměstnanci souhlasí, z dotazovaných 75 % souhlasilo s výrokem, že firma umožňuje další vzdělání a rozvoj. Je poměrně důležité zmínit, že zbylých 25 % nikdy tuto možnost nevyužil a dost možná způsobují zkreslení situace.

Poslední otázka byla kladena právě na spokojenost s tímto vzděláním. 65 % respondentů souhlasilo se spokojeností nabízených vzdělání a 35 % spokojených nebylo. Dle komentářů, někteří zaměstnanci, kteří prošli vzdělávacím kurzem necítili naplnění a zastávali pocitu zbytečně stráveného času. Je důležité toto téma prozkoumat a zjistit návratnost investice do vzdělávání zaměstnanců.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Sumarizace

Podstatou této kapitoly je shrnutí výsledků dotazníkového šetření a zkoumaných procesů a předpisů ve firmě Unipro. Z výsledků bylo možné zkoumat a ověřit zavedené procesy v rámci společnosti, hodnocení zaměstnanců a jejich stimulace.

V rámci hodnocení zaměstnanců jsou výsledky dotazníkového šetření poměrně různorodé. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s průběhem hodnocení, ačkoliv se vyskytovali odpovědi v negativním pojetí. Co se týče četnosti nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojená s pravidelností, ale i přes to je zde poměrně vysoké procento nespokojenosti, které není dobré opomíjet. Zaměstnanci se ve většině případů nebojí sdělit zaměstnavateli své názory v rámci hodnocení. V rámci dotazu následného vnímání práci s daty bylo zjištěno, že ačkoliv většina vnímá práci s daty pozitivně, je zde jisté procento nesouhlasu, a i v tomto případě by mohlo docházet k nedůvěře společnosti ze strany zaměstnanců. Hodnotitelé jsou hodnoceni velmi pozitivně a vnímání na profesionální úrovni v jistých případech je možné si povšimnout negativních hodnocení, ale tento jev je dle autora s největší pravděpodobností způsoben formátem hodnocení, který probíhá v poloformální rovině.

Zaměstnanci se na pracovišti cítí spokojeni a pokud se vyskytují problémy ve většině případů se jedná o osobní mezilidské vztahy, které nejsou nijak spojeny s výkonem v rámci firmy. S lehkými problémy se firma potýká v rámci motivace lidí k lepším výkonům, ačkoliv byly výsledky převážně pozitivní, nebyly pozitivní v plné výši. Vyskytovaly se jisté pochyby na straně zaměstnanců vykonávající práci na vedlejších projektech, nikoliv hlavních. Z hlediska naslouchání pocitů zaměstnanců, se projevil nesouhlas v poměrně velké míře. Zaměstnanci ve společnosti nemají pocit, že by firma přikládala jejich názorům a nápadům velkou váhu. Vnímají, že se s jejich poznatky o fungování firmy nepracuje, a to může spět ke špatné komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Z hlediska odměňování jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni, k nespokojenosti dochází pouze v případech zaměstnanců zajišťující chod společnosti, ale ani zde není problém nijak významným.

Benefity jsou ve firmě od samého začátku vysoce velkým problémem a jedním z cílů je vypracování návrhu na jejich změnu. Ostatně již dle výsledků dotazníkového šetření si můžeme všimnout, že zaměstnanci se svými benefity nejsou nikterak spokojeni a dle

výzkumu je zřejmé, že benefity vnímají jako jistý druh motivace. Je důležité, aby stimulace zaměstnanců byla co nejefektivnější. Nejčastějším chybějícím benefitem byla právě Multisport karta, o kterou zaměstnanci usilovali již v minulosti. Dalšími poměrně prosazovanými benefity byly práce z domova nebo například kupón na MHD.

Vzdělávání ve firmě je taktéž funkčním stimulem a zaměstnanci jsou relativně spokojeni s nabízenými možnostmi, ačkoliv zde existuje možnost lepšího výběru nabízeného vzdělávání a rozvoje.

5.2 Návrh řešení stavu ve firmě

Jak již víme z průzkumu týkající se vnitřních směrnic a předpisů firmy, manuál pro výkon hodnotitelské pozice byl vypracován pouze jednou osobou a dle názoru autora je poměrně zásadní, aby se na manuálu podíleli též zaměstnanci, kteří vykonávají činnost hodnotitelů. Ačkoliv je manuál poměrně dobře fungujícím předpisem, dnešní doba se posouvá neuvěřitelnou rychlostí a je důležité nezanedbávat jeho aktuálnost. Pro počátek by ale měla postačit spolupráce více jednotlivců na jeho úpravě.

Dalším bodem v rámci hodnocení je návrh zvýšení pravidelnosti hodnocení zaměstnanců, navzdory výsledkům průzkumu častější hodnocení nepoškodí firmu nijakým způsobem, a naopak pomůže získat detailnější informace o svých zaměstnancích. Z čehož také vyplývá další doporučení, a to práce se získanými daty. Autor se domnívá, že bylo dokázáno, že firma nepracuje s daty získaných od svých zaměstnanců v takové míře, aby mohly ovlivnit chod společnosti. Tato data se dají zpracovávat mnoha způsoby ať už pro zlepšení pracovního prostředí nebo pracovních podmínek. Též by firma získala častější a větší zpětnou vazbu ohledně projektů, kterými momentálně disponuje.

Pokud pomineme mezilidské vztahy na pracovišti, jedná se o téměř klidné pracovní prostředí. Navzdory tomu je ale dobré zajímat se i tuto stránku věci a soustředit se na utužování kolektivu, aby nedocházelo k potyčkám mezi zaměstnanci a všichni směřovali k jedinému cíli, jímž by měl být úspěch a zisk firmy. Firma se potýká s problémem vyslyšení vlastních zaměstnanců a vedení společnosti by na názory zaměstnanců mělo klást větší váhu. Nejen že názory zaměstnanců mohou firmě pomoci v růstu její tržní hodnoty, ale jejich vyslyšení napomůže pocitu, že se zaměstnanci podílí na jejím chodu a vytváření hodnot. Autorův názor je takový, že by nemělo docházet k pocitu, že vedení společnosti je nedosažitelná skupina lidí, ke které je důležité chovat pouze autoritu, ale mělo by docházet též ke sbližování a poznání svých podřízených.

Firma by neměla opomíjet benefity pro své zaměstnance, jak je známo nejen z průzkumů tvořených firmou, tak i průzkumu obsaženého v této práci, zaměstnanci nejsou ve vysoké míře s benefity ve firmě spokojeni. Samozřejmě by nemělo docházet k rozkazování ze strany zaměstnanců a diktování si podmínek na pracovišti, nicméně sama firma s těmito výzkumy souhlasila za účelem získání bližšího pojetí o situaci mezi zaměstnanci a jejich potřebách. Autor tímto vyzývá firmu, aby tomuto problému přikládala poměrně velkou váhu. Doporučuje zřízení minimálně multisport karty, která pro firmu nemusí být vůbec zvýšení nákladů. Multisport karta je podmíněna minimálním odběrem 10 karet v rámci jedné společnosti, v takové to situaci nebude problém tuto podmínku splnit. Pokud firma nechce zaměstnancům přispívat, není to podmínkou a zaměstnanci si kartu mohou plně hradit. Samostatné personální oddělení nemá nejmenší problém s administrací týkající se fungování tohoto benefitu. Pokud tedy vedení společnosti nesouhlasí ani s těmito podmínky je na místě doporučení většího průzkumu mezi zaměstnanci skrze personální oddělení.

Poslední doporučení se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Zde by autor rád podotkl, že jeho funkčnost je téměř efektivní jen by doporučoval větší výběr možností a též zkoumání přínosu zmíněných vzdělání pro zaměstnance a firmu jako celku.

6 Závěr

Cílem práce bylo bližší zkoumání ve vybrané firmě funkčnosti hodnocení a stimulace zaměstnanců a následnému návrhu řešení. V teoretické části byly vytyčeny pojmy potřebné pro vysvětlení spjaté se zadaným tématem, byly vysvětleny, aby nebyly zaměňovány. Vysvětlovaly se základní pojmy týkající se hodnocení a jejich procesů. Dále byly vysvětleny principy a procesy stimulace. Nebyly opomenuty pojmy odměňování a vzdělávání zaměstnanců, kterých se tato práce též dotkla.

V praktické části byla zmíněna historie společnosti a její momentální situace, dalším zkoumáním probíhalo v rámci personálního oddělení, v jehož spolupráci byl vypracován celý výzkum. Byl umožněn přístup k interním řádům a manuálům vytvořených společností. Po celkovém nastudování byl v rámci spolupráce vypracován dotazník potřebný k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci. V rámci dotazníku byly zaměstnanci tázáni na otázky ohledně hodnocení, odměňování, benefitů a vzdělávání. Po sesbírání dat potřebných dat bylo šetření vyhodnoceno.

V rámci hodnocení bylo prokázáno, že procesy zavedené ve firmě jsou funkční, až na pár nedostatků. Firma by měla vyřešit problém v komunikaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. V neposlední řadě bylo vše shrnuto a byl vypracován návrh na změny ve firmě.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
3. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
4. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
5. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
6. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
7. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
8. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
9. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
10. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. (2018). Praha: Nakladatelství Sagit, a.s.

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření Hodnocení a stimulační zaměření

Vážení zaměstnanci společnosti Unipro, dovolte nám vám zaslat dotazník, který je orientovaný na vaši spokojenost na pracovišti. Budeme rádi, když nám k otázkám a výrokům zanecháte i váš názor v kolonce komentář.

Veškeré sesbíraná data budou použity pro vypracování návrhu řešení na místní zlepšení podmínek.

Děkujeme

Jakub Odložilík a Personální tým Unipro

1. S průběhem pravidelného hodnocení mého výkonu jsem spokojen:
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:
2. Pravidelnost probíhajících hodnocení je dostačující.
Souhlasím Nesouhlasím
Komentář:
3. Během hodnotícího pohovoru se cítím komfortně.
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:
4. Na budoucí hodnocení jsem vždy včas upozorněn.
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:
5. Pro hodnocení si připravuji materiály.
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:
6. Během hodnocení se nebojím sdělit svůj konstruktivní názor.
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:
7. Ze strany zaměstnavatele vnímám další práci s daty získanými z hodnotících dotazníků.
Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
nesouhlasím
Komentář:

8. Hodnotitel se během hodnocení chová profesionálně.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
9. Hodnotitel je vždy ve všech směrech řádně připravený na průběh hodnocení.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
10. Na pracovišti se cítím příjemně a jsem spokojený
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
11. Cítím, že firma své zaměstnance umí motivovat k dobrým výsledkům.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
12. Firma dbá na názory svých zaměstnanců.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
13. Se mzdou za vykonanou práci jsem spokojen.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
14. S benefity, které mi zaměstnavatel nabízí jsem spokojen.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
15. Benefity jsou důležité pro mou motivaci.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
16. Ve firmě bych uvítal tyto benefity:
 Komentář:
17. Firma mi umožňuje další vzdělání a rozvoj
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář:
18. S nabízeným vzděláním jsem spokojen.
 Rozhodně souhlasím Spíš souhlasím Spíš nesouhlasím Rozhodně
 nesouhlasím
 Komentář: