Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Shchyrska Dariya

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dariya Shchyrska

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.
Dílčí cíle jsou:
- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců , jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

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.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

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

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

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2020

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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.11.2020 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce je věnována hodnocení zaměstnance. Nejdůležitější závěry vztahující se k hodnocení zaměstnanců ve zkoumané firmě jsou následující: hodnocení je rozděleno na formální a neformální složky, formální hodnocení probíhá jednou ročně, a to ve formě zhodnocení dosažení svých osobních cílů a zároveň i zohlednění pracovního výstupu zaměstnance a hodnot firmy, systém hodnocení zohledňuje jak názor zaměstnance, tak i jeho nadřízeného. Systém stimulace firmy je rozdělen na finanční a nefinanční složky.

V další části práce již proběhly řízené rozhovory s vedením firmy a rovněž i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy se zaměřením na zjištění názorů pracovníků na systém hodnocení a stimulace zaměstnanců. Na základě takto uskutečněného výzkumu a rovněž i se zohledněním teoretické části práce byla firmě navržena určitá doporučení, která by mohla zlepšit aktuální systém hodnocení zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o následující doporučení: provedení častějších hodnocení – dvakrát za rok, zaškolení zaměstnanců o výhodách nefinančního hodnocení, zohlednění prvků hodnocení ze strany spolupracovníků a nakonec zaškolení zaměstnanců o přínosech hodnocení.

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 bachelor thesis is devoted to employee evaluation. The most important conclusions related to the evaluation of employees in the surveyed company are as following: evaluation is divided into formal and informal components, formal evaluation is carried out once a year in the form of evaluation of achievement of personal goals while taking into account employee output and company values it takes into account the opinion of both the employee and his supervisor. The system of company stimulation is divided into financial and non-financial components.

In the next part of thethesis were conducted controlled interviews with the management of the company as well as a questionnaire survey among employees of the company with a focus on finding the views of workers on the system of evaluation and stimulation of employees. On the basis of this research and also taking into account the theoretical part of the work, the company was proposed certain recommendations that could improve the current system of employee evaluation. Specifically, the following recommendations were made: making more frequent evaluations - twice a year, training employees on the benefits of non-financial evaluation, taking into account the elements of evaluation by co-workers, and finally training employees on the benefits of evaluation.

Keywords: incentives, motivation, evaluation, benefits, rewards, competence, SMART, personal development, employee performance, evaluation criteria, evaluation methods.

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíle práce a metodika 11

2.1 Cíle práce 11

2.2 Metodické nástroje 11

3 Znalostní východiska 15

3.1 Řízení lidských zdrojů 15

3.2 Právní úprava řízení lidských zdrojů 17

3.3 Výkon a výkonnost 19

3.4 Hodnocení a stimulace zaměstnanců 21

3.4.1 Funkce hodnocení zaměstnanců 21

3.4.2 Motivační teorie 22

3.4.3 Funkce a význam stimulace zaměstnanců 24

3.4.4 Způsoby hodnocení zaměstnanců 24

3.4.5 Způsoby stimulace zaměstnanců 27

3.4.6 Vztah hodnocení a stimulace zaměstnanců k jiným personálním činnostem 28

3.4.7 Trendy v hodnocení a stimulaci zaměstnanců 29

3.5 Autorská diskuze 31

4 Vlastní práce 32

4.1 Charakteristika zkoumané firmy 32

4.2 Charakteristika systému hodnocení a stimulace zaměstnanců 35

4.2.1 Systém hodnocení zaměstnanců 35

4.2.2 Systém stimulace zaměstnanců 37

4.3 Strukturované rozhovory s vedením firmy 41

4.4 Dotazníkové šetření 47

4.5 Závěrečná doporučení 52

6 Shrnutí výzkumu 54

6.1 Výstupy z účinků stimulů 54

6.2 Výstupy z hodnocení 54

7 Závěr 56

8 Seznam použitých zdrojů 58

8.1 Literatura 58

8.2 Právní normy 59

9 Přílohy 60

9.1 Otázky k řízenému rozhovoru 60
9.2 Dotazníkové šetření 60

Seznam obrázků

Obrázek 1. Organizační struktura firmy v Praze 34
Obrázek 2. Celkový přehled o hodnocení 37

Seznam tabulek

Tabulka 1. Doba práce v podniku 47
Tabulka 2. Pracovní pozice 47
Tabulka 3. Stimuluje Vás manažer k větší výkonnosti? 48
Tabulka 4. Existuje ve Vaší firmě propojení motivace a hodnocení? 48
Tabulka 5. Má výstup osobního hodnocení dopad na Vaše odměňování 49
Tabulka 6. Má výstup osobního hodnocení dopad na Váš plán osobního rozvoje? 49
Tabulka 7. Je propojena pohyblivá složka mzdy a výstup z osobního hodnocení 50
Tabulka 8. Jaký typ odměny má na Vás největší účinek? 50
Tabulka 9. Domníváte se, že peněžní odměny jsou schopny zajistit dostatečný trvalý růst výkonu vaší práce? 51
Tabulka 10. Doporučení zkoumané firmě 52

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. Téma je bezesporu naprosto zásadní v dnešním světě. Zaprvé je význam tématu podmíněn vlivem lidského kapitálu pro firmu. Lidé jsou v dnešní době nejcennějším aktivem firmy a významným zdrojem jeho konkurenční výhody. Právě lidé rozhodují o úspěchu či někdy i neúspěchu korporace na trhu. Důvod je snadný – právě lidé jsou nositeli know-how korporace. Vhodná péče o zaměstnance a podnícení zaměstnanců k lepším výkonům je proto strategickou záležitostí firma. Každá firma má v zájmu neustále zvyšovat jednou dosažený výkon svých zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance poznamenaly v posledních letech velmi rychlý vývoj – od jednoduché zajištění administrativních činností spojených s nástupem, pracovním výkonem a případným odchodem zaměstnance z korporace až k jedné z nejdůležitějších součástí konkurenční výhody korporace na trhu.

Trendy ve vývoji řízení lidí zcela jasně napovídají o tom, že význam řízení lidských zdrojů bude i nadále růst v rámci celkové strategie firem. Trendy jasně směřují k větší angažovanosti zaměstnance na chodu firmy. Cílem je zřejmě udělat tak, aby zaměstnanec nevnímal svou práci jen jako jednoduché pracoviště, kde za splnění určitých úkolů dostane mzdu, ale jako součást svého běžného života.

Vhodně nastavený motivační systém firmy je proto základem úspěchu na trhu. Motivační systém nejen dokáže podněcovat zaměstnance k lepším výkonům, ale zároveň i vytváří vhodné prostředí pro nalákání potenciálních expertů na pracovní pozice do zvolené firmy. Navíc motivační systém nastavený přímo na míru dané firmě dokáže zvednout pracovní výkonnost a omezit zbytečnou fluktuaci zaměstnanců.

Systém hodnocení zaměstnanců rovněž hraje svou roli v rámci podnícení lidí k lepším výkonům. Důvod spočívá v tom, že hodnocení zaměstnanců je součástí motivačního systému. Účelem hodnocení je v 21. století nejenom zhodnotit výkonnost zaměstnance jako takovou, ale zároveň poskytnout jasnou zpětnou vazbu zaměstnanci, a to pro účely zvýšení jeho výkonnosti. Hodnocení směřuje k trendu změny rolí v rámci hodnocení mezi manažerem a jeho podřízeným na role porodník a rodič, nikoliv jak tomu bylo před tím - učitel a žák.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavní cíl práce: provést analýzu účinku systému hodnocení zaměstnanců a jejich stimulace s návrhem na zlepšení úrovně personálního řízení zvolené firmy.
Dílčí cíle jsou následující:

1) Zhodnotit funkce systému stimulace a účinek hodnocení zaměstnanců podřízených v praxi,
2) Nalézt omezení systému hodnocení zaměstnanců,
3) Navrhnout opatření pro zkoumanou firmu pro zlepšení systému hodnocení zaměstnanců,
4) Diskuze obdržených poznatků vlastního výzkumu a teoretické části práce.

2.2 Metodické nástroje

Každý metodický krok odpovídá určitému dílčímu cíli a podporuje jej. Cílem výzkumu je zjistit systém nastavení stimulace a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a tímto i vytvořit podklad pro vytvoření návrhu na zlepšení aktuálního systému hodnocení. Výzkumná otázka je založena na zjištění účinných stimulačních prostředků na výkon jedince. Pro účely provedení výzkumu a zodpovědění na výzkumnou otázku se jeví jako nejvhodnější provedení analýzy interní dokumentace, řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření. Důvodem je to, že uplatnění těchto tří metod pomůže vytvořit ucelený obraz o systému hodnocení v podniku a rovněž i provést objektivizaci výsledků.

K analýzám jsou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů, jedná se o Interní příručku hodnocení výkonu a HR manuál, pozorování, řízené rozhovory s vedoucími zaměstnanci podniku a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocení zaměstnanci a účinků stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců ve firmě je základem pro plán dalšího rozvoje a rovněž je i volbou stimulačních nástrojů.

Řízeného rozhovoru se zúčastnili dva manažeři firmy. Jedná se o lidi, jejichž obsahem práce je přímé řízení řádových zaměstnanců, jde tedy o provozní management. Obsahem

rozhovoru je vytvoření přehledu o procesu hodnocení z pohledu manažerů a následném porovnání s názory řádových zaměstnanců. Vzhledem k nutnosti zajištění detailních odpovědí, je šetření realizováno formou řízeného rozhovoru s otevřenými otázkami. Celkově bylo manažerům položeno 7 otázek uvedených v příloze.

Dalším souborem respondentů jsou právě řádoví zaměstnanci, soubor respondentů je zcela náhodílý. Celkově se šetření zúčastnilo třicet zaměstnanců, kteří jsou přímo podřízené těmto dvěma manažerům. Jedná se o přibližně 2 % z celkového počtu zaměstnanců firmy. Návratnost dotazníků je zajištěna ve výši 100 %, a to díky přímému kontaktu. Na rozdíl od manažerů byly řádovým zaměstnancům položeny uzavřené otázky, a to pro účely snadného převedení na statistickou podobu. Řádovým zaměstnancům bylo položeno 9 otázek uvedených v příloze k dané práci.

V prvním kroku je provedeno zhodnocení celého systému na základě interních materiálů firmy. Zde je uveden proces průběhu hodnocení, kritéria a hlavní výstupy. Následně jsou provedeny řízené rozhovory s manažery podniku se zaměřením na oblast výkonnosti a motivace. Pro účely zajištění objektivity je provedeno i dotazníkové šetření s podřízenými daných vedoucích pracovníků. Na základě takto provedeného výzkumu je možné odhalit omezení aktuálního systému hodnocení, jelikož výzkum zohledňuje aktuální nastavení systému hodnocení, názor vedoucích zaměstnanců a názor výkonných pracovníků. Díky vymezení nedostatků v aktuálním systému hodnocení zaměstnanců je možné přistoupit k doporučením pro jejich odstranění.

První dílčí cíl je splněn pomocí provedení řízených rozhovorů s vedením firmy. Vzor otázek je uveden v příloze k dané práce. Řízený rozhovor proběhl v prostorách firmy v únoru roku 2020 se dvěma vedoucími pracovníky. Jedná se o sběr primárních dat, a to pomocí metody řízeného rozhovoru. Výběr respondentů byl nahodilý. Jedná se o výzkum kvalitativního charakteru.

V rámci praktické části práce je pracováno s výzkumnou otázkou: vliv hodnocení na výkonnost zaměstnance. Daná otázka vychází z obecného cíle výzkumu a převádí jej do konkrétní podoby díky udání konkrétního směru.

Výzkumu se zúčastnili dva manažeři, kteří mají celkově desetiletou praxi v oboru, doba působení ve firmě je pět let u každého manažera. Jedná se o lidi, kteří jsou schopni

vzhledem ke své praxi a době působení ve firmě posoudit aktuální nastavení systému hodnocení zaměstnanců a jeho účinnost.

Rozhovory proběhly v prostorách firmy s každým z respondentů zvlášť, aby nebyly jejich výsledky vzájemně ovlivněny. Doba rozhovoru je jedna hodina s každým z respondentů. První otázka zněla takto: „Jste seznámen z moderními trendy v motivaci a hodnocení? Jaké trendy využíváte?“ Cílem dané otázky bylo zjistit, jestli manažeři využívají moderní trendy a porovnat to s teoretickou částí práce. Druhá otázka zněla takto: „Jaké existuje propojení mezi výstupem hodnocení a rozvojem zaměstnance?“ Účelem dané otázky bylo zjistit, jaké propojení mezi hodnocení a rozvojem vidí zaměstnanci. Třetí otázka zněla takto: „Jaké je místo finanční odměny v rámci celkového hodnocení?“ Účelem bylo zjistit, jaké je propojení mezi finanční odměnou a hodnocením ve zkoumané firmě. Další otázka zněla: „Co by mělo podle Vás zajistit trvalý růst výkonnosti zaměstnance?“ Zde bylo účelem zjistit názor respondentů na trvalý růst výkonnosti a porovnat poznatky s teorií. Pátá otázka zněla takto: „Nakolik máte „volné ruce“ při hodnocení zaměstnanců?“ Pochopitelně musí v rámci hodnocení existovat jeden společný postup hodnocení, avšak pro výzkum bylo klíčové zjistit, i nakolik vedoucí manažeři mají možnost využívat svoje vlastní přístupy. Šestá otázka zněla takto: „Jak byste propojil vztah řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců?“ Účelem zařazení dané otázky bylo zjistit zařazení systému hodnocení v rámci řízení lidských zdrojů firmy. Nakonec poslední otázka zněla: „Jakým způsobem jsou využity poznatky z minulého hodnocení v rámci současného hodnocení?“ Účelem dané otázky bylo zjistit, jakým způsobem jsou využity minulá hodnocení.

Daný výzkum je doplněn i o dotazníkové šetření uskutečněné mezi podřízenými daných manažerů. Celkově byly výsledky obdrženy od třiceti zaměstnanců firmy u v rámci šetření, které proběhlo v listopadu roku 2019. Výsledky z dotazníkového šetření jsou kvantitativního charakteru.

Dotazníky byly distribuovány podřízeným manažerů, pomocí jejich vedoucích. Následně byly dotazníky vyhodnoceny vlastními silami a převedeny do grafické podoby s uvedením relativních a absolutních četností (tabulky). První otázka zněla: „Stimuluje Vás manažer k větší výkonnosti?“. Cílem dané otázky bylo zjistit, jestli ve firmě u manažeři uplatňují systém motivace svých podřízených. Další otázka zněla: „Existuje ve Vaší firmě propojení motivace a hodnocení?“ Zde bylo zásadní porovnat názory manažerů a jejich podřízených

na propojení těchto dvou oblastí. Třetí otázka zněla takto: „Má výstup osobního hodnocení dopad na Vaše odměňování“. V dané otázce bylo klíčové zjistit propojení hodnocení a odměňování v praxi. Následující otázka zněla: „Má výstup osobního hodnocení dopad na Váš plán osobního rozvoje?“ Účel otázky byl shodný s předchozí, lišil se v tom, že zde byl prozkoumán vztah mezi rozvojem a hodnocením. Pátá otázka zněla: „Je propojena pohyblivá složka mzdy a výstup z osobního hodnocení“. Daná otázka měla za cíl najít propojení mezí hodnocením a vyloženě pohyblivou složkou mzdy. Šestá otázka měla následující znění: „Jaký typ odměny má na Vás největší účinek?“. Zde bylo klíčové nejen zjistit názor respondentů na typ odměny, ale i porovnat výsledek s názorem manažerů. Nakonec poslední otázka zněla: „Domníváte se, že peněžní odměny jsou schopny zajistit dostatečný trvalý růst výkonu vaší práce?“ Účel dané otázky byl shodný s předchozí, avšak její zaměření spočívalo jen na peněžní odměny.

Tento výzkum je založen na kvantitativní metodě – anketě. Všichni podřízeni vybraných manažerů se zúčastnili šetření, tedy nebyla uplatněna žádná metoda jejich výběru. Dalším zdrojem dat je interní dokumentace firmy – zejména Interní příručka hodnocení výkonu a HR manuál. Data z řízeného rozhovoru jsou zpracována formou textu a data z dotazníkového šetření ve formě tabulek včetně statistického vyhodnocení jejich odpovědí.

Další dílčí cíl je splněn formou tvorby návrhů, které vychází ze splnění výše uvedených metodických kroků. Jedná se o část bakalářské práce, která má největší přidanou hodnotu. Návrhy jsou probrány s vedením firmy. Data z návrhů jsou prezentována ve formě tabulky s uvedením důvodu zavedení opatření, jeho popisu a možného dopadu realizace.

Poslední dílčí cíl je splněn formou komparace výsledků, ke kterým se dospělo v rámci vlastně provedeného výzkumu a jiných výzkumů se zaměřením na zdroje uvedené v první části práce. Data pro poslední část práce jsou čerpány z literární rešerše a zároveň i z vlastně provedeného výzkumu.

3 Znalostní východiska

První část bakalářské práce je zaměřena na vytvoření literární rešerše zkoumané problematiky.

3.1 Řízení lidských zdrojů

První poznatky o řízení lidí je možné dohledat u prvních civilizací našeho světa. Důvod je snadný – vznik civilizací je podmíněn nastavením a následným uplatněním pravidel pro řízení velkého počtu lidí, kteří se mezi sebou zpravidla neznají. Tradiční způsob řízení lidí na základě zvyku či tradic v tomto případě selhává. Zuzák (2011, s. 26) dále píše o tom, že za vzor řízení lidských zdrojů byla velmi dlouho vnímána armáda. Jednalo se ve své době o naprosto výbornou sociální instituci, která dokázala podle něj výborně vyřešit otázky kariérního růstu, motivace či rozvoje jedince.

V dnešní době je řízení lidských zdrojů uplatnitelné ve všech podnicích a armáda rozhodně není vzorem. Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2015, s. 43) komplexním a promýšleným přístupem nejen k zaměstnání lidí, ale i k jejich rozvoji v rámci dané organizace. Dále autor pokračuje a uvádí, že řízení lidských zdrojů je rozhodně určitou filozofii vedení pracovníků, přitom daná filosofie se opírá o moderní teorie.

Samotná realizace politiky řízení lidských zdrojů je prováděna manažery. V tom je ovšem nápomocné personální oddělení. Je nutné upozornit, že se jedná o pomocné funkce jako je například zajištění plánování lidských zdrojů, podílení na získávání a výběru uchazečů či adaptaci v prvních měsících následujících po nástupu do práce (Dvořáková, 2017, s. 20).

Klíčovou aktivitou a hlavním výstupem personálního řízení ve firmě je neustálé zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Jednou dosažený výkon již není postačující: v 21. století je důležité pracovat nad neustálým zlepšováním, jelikož progres a hlavně konkurence nestojí na místě.

Hlavní oblasti k tomu využívanými jsou podle Šikýře (2016, s. 28) následující:

- Vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů,
- Obsazování volných pracovních pozic,
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,

- Odměňování zaměstnanců,
- Vzdělávání zaměstnanců,
- Péče o zaměstnance.

Prvotním krokem v řízení lidských zdrojů je samotné naplánování pracovních úkolů a počtu lidí k tomu potřebných. Jedná se o první a zcela zásadní krok, který má vliv na všechny ostatní. V případě špatného odhadu počtu zaměstnanců hrozí buď přetížení prací zaměstnanci či naopak plýtvání lidskými zdroji.

Po fázi plánování následuje obsazování volných pozic vhodnými jedinci. Kromě obsazování nových pozic je nutné počítat s tím, že klíčové se stává i adaptace takto nově přijatých zaměstnanců v novém kolektivu (Pilařová, 2016, s. 70).

Řízení pracovního výkonu je hlavním výsledkem práce manažera. Vedoucí zaměstnanec má v této oblasti zajištění požadovaného výstupu neboli výkonu. Přitom je klíčové, aby tento výstup manažer nedělal sám, ale aby výstup pocházel od jeho podřízeného. Manažer musí k tomu vytvořit vhodné podmínky. Hodnocení zaměstnanců je věnována zvláštní kapitola v rámci dané bakalářské práci, proto dané činnosti realizované v rámci řízení lidských zdrojů není věnována pozornost.

Podle pracovního práva přísluší každému zaměstnanci určitá mzda. Je ale nutné upozornit na to, že mzda má i velmi silné motivační účinky a může díky tomu být i vhodným prostředkem pro zajištění trvalého růstu výkonu.

Trendem dnešní doby je zajištění neustálého vzdělávání zaměstnanců. Jednou získané vysokoškolské vzdělání již není postačující. V 21. století je nutné neustále pracovat na svém profesním vzdělání. Daná činnost má dlouhodobý charakter, zejména s potazem na stále rostoucí požadavky vztahující se ke zlepšení jazykové vzdělanosti lidí (Vaštíková, 2015, s. 152).

Jak bylo vidět z předchozího textu, řízení lidských zdrojů je relativně složitou činností, která má několik dimenzí. Přitom charakteristikou daného systému je velmi silná provázanost všech jeho článků. Špatné plánování lidí se okamžitě projeví v jejich zatíženosti, špatném hodnocení, nevhodné motivaci a koneckonců ve špatné výkonnosti. Ve výsledku toho firma bude čelit zbytečné fluktuaci. I naopak promýšlený systém

motivace zaměstnanců bude mít dopad na jejich spokojenost, což povede k trvalému růstu jejich pracovní výkonnosti.

3.2 Právní úprava řízení lidských zdrojů

Trh práce patří mezi jedněmi z nejvíce regulovanými trhy, pokud se jedná o trh výrobních faktorů. Zde existuje celá řada omezení, která jsou platná jenom pro daný trh – například minimální mzda, podpora rizikových skupin na trhu práce apod.

Nejvyšší právní sílu v rámci řízení lidských zdrojů zaujímá Listina základních práv a svobod, která je součástí ústavního právního řádu České republiky. V daném právním řádu je mimo jiné uvedeno, že*: „Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon“*. Zaměstnavatel tedy musí svým zaměstnancům vyplácet mzdu, plné naturální plnění za provedenou práci není možné. A dále je uvedeno, že: *„Nikdo nesmí být podroben nuceným pracím nebo službám“*. Práce je tedy dobrovolnou záležitostí. Ústava zahrnuje pouze obecnou úpravu řízení lidských zdrojů, detaily jsou uvedeny v příslušných právních normách.

Nejdůležitější z hlediska právní úpravy je pracovní právo, které je zastoupeno zejména zákonem č. 262/2006, Sb., zákoník práce. Jedná se o právní normu stojící na pomezí mezi soukromým a veřejným právem. Daný právní řád upravuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kolektivní vztahy a ochranu práv zaměstnanců. Jde o jednu z nejstarších právních norem České republiky – prvotní zákoník byl přijat v roce 1965. Poslední významná novela se odehrála v roce 2012. Důvody změn spočívají v neustálých změnách způsobu práce – například poslední novela upravila přesčasy, zkušební dobu či konkurenční doložku.

U daného zákoníku je nutné zmínit § 224, ve kterém se mluví o pracovních podmínkách zaměstnanců. Dle daného paragrafu jsou zaměstnavatelé povinni vytvořit vhodné pracovní podmínky v souladu s bezpečnostním výkonem práce. Dále v daném paragrafu zákon přímo uvádí poskytování mimořádné finanční odměny v situacích spojených s jubileem, po skončení pracovního poměru či za jiných mimořádných událostí. Dalším významným paragrafem je v dané právní normě § 227 upravující odborný rozvoj zaměstnance. V daném paragrafu jsou vysloveně uvedeny následující druhy odborného rozvoje, které

daná právní norma považuje za klíčové: zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a nakonec zvyšování kvalifikace. Dalším významným paragrafem přímo vztahujícím se k dané práce je § 302, kde se mluví o složkách motivace podřízených. Jinými slovy, právní norma přímo určuje vedoucímu zaměstnanci nejen řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců, respektive zabezpečovat jejich odměňování, ale i hodnotit jejich pracovní výkonnost, snažit se co nejlépe organizovat práce a vytvářet příznivé pracovní podmínky pro výkon práce svých podřízených a rovněž zajišťovat zvyšování odborné úrovně zaměstnanců. Zákon upravuje i povinnosti zaměstnanců, mezi kterými patří podle § 301 zejména pracovat podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací.

Další v pořadí významnou právní normou je zákon č. 435/2004, Sb., o zaměstnanosti. Jedná se o právní řád, který zabezpečuje státní politiku zaměstnanosti. Cílem daného zákoníku je realizace zejména aktivní politiky zaměstnanosti, kam patří rekvalifikace, cílené programy apod. Právní řád je důležitý i kvůli tomu, že upravuje zaměstnávání cizinců, daná oblast nabývá na významu, a to díku stále rostoucímu počtu cizinců žijících v ČR.

Vzhledem k tomu, že Česká republika vstoupila do EU, právní řád ČR musí adaptovat i evropskou legislativu. Mezi nejdůležitější pracovní evropské právní normy patří Směrnice Rady 89/391 EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, Směrnice Rady 91/533/EHS o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru a nakonec Směrnice Rady 94/33/ES ochraně mladistvých pracovníků.

Pokud se opustí oblast veřejného práva, hlavní pracovními oblastí jsou vnitrofiremní směrnice. Zákoník práce danou možnost zcela povoluje. Jedná se o vnitřní právní řád, který může upravovat interní postupy či organizační řád.

Velice zajímavou součástí interní dokumentace firmy, která se vztahuje k řízení lidských zdrojů, je etický kodex. V podstatě se jedná podle Tetřevové (2017, s. 94) o soubor morálních hodnot, kterými by se měla firma a její zaměstnanci řídit. V rámci etického kodexu jsou určena i pravidla chování jak uvnitř firmy, tak i navenek – ve vztahu k odběratelům, dodavatelům, státu apod.

3.3 Výkon a výkonnost

Výkon je velmi široký pojem. Nejobecněji je možné jej chápat jako výstup práce zaměstnance. V podstatě se jedná o hlavní důvod existence pracovně-právního vztahu s tímto zaměstnancem. Účelem práce člověka je poskytnout výstup v souladu s očekáváním jeho bezprostředního manažera. Koubek (2007, s. 129) výše uvedený přístup považuje za tradiční, který vychází ze zhodnocení množství a kvality vykonané práce za určitý časový úsek. Koubek ale dále upozorňuje, že od tohoto klasického přístupu se postupně ustupuje.

Laufer (2008, s. 54) má ale o něco odlišný postoj vůči výkonu zaměstnance. Dle jeho názoru pracovní výkon je funkcí závislou na schopnostech a motivaci zaměstnance. Z výsledku vztahu mezi těmito dvěma proměnnými i vzniká pracovní výkon. U daného přístupu je nutné upozornit na dva nežádoucí extrémy. První je situace, při které je vysoce motivovaný zaměstnance, avšak s nedostatečnými znalostmi. Druhým je naopak velmi schopný člověk, který však postrádá motivaci k výkonu své práce. Oba dva přístupy nepovedou k požadovanému výkonu. Účelem manažera by mělo být nalezení kompromisu mezi výkonností a motivací zaměstnance. Laufer tak dokonce dává řešení dvou nejčastějších situací spojených s nízkým výkonem: buď zlepšit pracovní motivaci zaměstnanců, anebo zvýšit jejich dovednosti.

Pro účely dané práce je zásadní spíše pojem výkonnost. Jedná se o daleko širší pojem než výkon. Gillerová (2013, s. 199) jej definuje jako *„Prostředek dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců”.* Výkonnost je podle něj daleko rozsáhlejší pojem nežli výkon, jelikož zahrnuje předem odsouhlasené standardy, cíle a odpovědnosti. Navíc výkonnost je podle něj i celkový přístup zaměstnance k výkonu své pracovní činnosti. Dalším rozdílem je podle ní to, že výkon je relativně krátkodobým výsledkem, kdežto pro organizaci je zásadní spíše dlouhodobý výkon zaměstnance, což je právě výkonnost. Navíc Gillerová uvádí, že výkonnost je na rozdíl od výkonu ovlivněna i přístupem vedoucího manažera k výkonu práce svého podřízeného.

Výkonnost zaměstnance ale nemůže existovat ojediněle bez vztahu na další oblasti řízení lidských zdrojů – například rozvoj kompetencí a dovedností. Důvod dané skutečnosti byl

uveden ještě v úvodu – zaměstnanci jsou v dnešní době nikoliv jenom výrobním faktorem firmy, avšak nejdůležitější součástí konkurenční výhody jakékoliv firmy. Právě proto třeba špatně provedena analýza pracovních míst a pracovního zatížení může vést k tomu, že zaměstnanci budou nadměrně přetížení, což ve výsledku povede k poklesu jejich výkonnosti. Přitom chyba bude ležet nikoliv na zaměstnancích, ale na manažerech, kteří špatně odhadli objem práce.

Hloušková (2013, s. 162) má ale o něco jiný pohled na výkonnost. Podle ní je výkonnost ovlivněna intenzitou a kvalitou odvedené práce, pracovními schopnostmi a pracovní způsobilostí. Jedná se podle jejího názoru o oblasti, které mají být posuzovány v rámci hodnocení výkonnosti daného zaměstnance. Minusem přístupu dané autorky je to, že v rámci výkonnosti podle jejího názoru není zohledněna motivace. Přitom vhodně nastavený motivační systém dokáže naprosto výborně zvednout výkonnost lidí.

Pokud se udělá průnik všeho výše uvedeného, lze dospět k závěru, že výkon lze vnímat jako celkový a aktuální výstup práce zaměstnance. Jedná se o hlavní důvod existence vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na druhou stranu pro firmu a celkově pro její řízení lidských zdrojů je spíše zásadní dlouhodobý výkon, což je výkonnost. Na výkonnost má vliv motivace, schopnosti a způsobilosti. Dále je výkonnost ovlivněna samotným manažerem firmy a motivačním systémem. Má se rovněž upozornit, že v dnešní době se v rámci výkonnosti posuzuje nejen samotný výkon, ale i celkový přístup zaměstnance ke svým pracovním povinnostem.

3.4 Hodnocení a stimulace zaměstnanců

V rámci další kapitoly je pozornost věnována hodnocení zaměstnanců jako jedné z klíčových aktivit realizovaných v rámci řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že stimulace je oblastí, která je přímo provázána s hodnocením, jsou tyto dvě kapitoly sjednoceny.

3.4.1 Funkce hodnocení zaměstnanců

Historicky funkcí hodnocení zaměstnance bylo porovnání výkonu zaměstnance se standardy firmy, respektive očekávání manažera či porovnání s prací jeho kolegů. Jedná se o kontrolní funkci v organizaci, která je zaměřena na posouzení. Daný přístup je ale tradiční a postupně se od něj upouští. Hodnocení není v dnešní době rozhodně prováděno za účelem potrestání zaměstnance či pouze pro výše uvedený kontrolní účel, ale má funkci spojenou s tvorbou přidané hodnoty jak pro zaměstnance, tak i pro firmu.

Klíčové se stává i provázanost hodnocení zaměstnance, jeho výkonnosti a stimulace. Jinými slovy, zásadní v hodnocení je zaměření na budoucnost, nikoliv samotné hodnocení ex-post.

Šikýř (2012, s. 138) upozorňuje na to, že hodnocení je mzdotvorným faktorem. Důvod jeho tvrzení je zřejmý – čím je lepší výkonnost zaměstnance, tím je i vyšší mzda či odměna dané osoby. I naopak lepší výkonnost zaměstnance by měla najít odezvu v jeho lepším finančním hodnocení, v opačném případě se zaměstnanec bude cítit dotčený a hrozí pokles jeho výkonnosti.

Hodnocení má rovněž i nápravnou funkci – jedná se o signál zaměstnanci, že jeho práce není odváděna v souladu s očekávání, která jsou na ně kladena a že je zapotřebí změnit určité pracovní postupy či přístup, a to pro účely zlepšení jeho výkonnosti.

V rámci zhodnocení výkonosti zaměstnanců je možné se dostat k informacím o potenciálních problémech existujících ve firmě. Díky hodnotícímu pohovoru může vedoucí zaměstnanec získat přehled o tom, co jeho zaměstnancům brání v pracovním výkonu či v celkové zlepšení výkonnosti.

Martinovičová (2014, s. 142) píše o tom, že hodnocení je poskytnutí správného obrazu o výkonnosti pracovníka a zhodnocení jeho slabých a silných stránek. V podstatě výstupem hodnocení je de facto rentgenový snímek výkonnosti zaměstnance. Rovněž autorka píše o tom, že hodnocení je důležité nejen kvůli evaluaci výstupů práce zaměstnance, ale pro účely motivace a zvýšení výkonnosti dané osoby. Dále Martinovičová upozorňuje na to, že hodnocení plní i funkci stimulační, respektive poznávací. Podle autorky funkcí hodnocení je v tomto případě pomoc v dalším rozvoji pracovníka s vyšší výkonnosti. Hodnocení zaměstnance může tedy být i výchozím bodem pro stimulaci lidi. Je nutné totiž počítat s tím, že každý člověk na různé motivační podněty může reagovat zcela rozdílně. Právě proto výstup z hodnocení zaměstnance je začátkem jeho efektivní stimulace.

Pokud shrneme výše uvedené, tak dospějeme k závěru, že původní záměr provádění hodnocení měl kontrolní funkci. V dnešní době se ale daný přístup posunul z kontrolní funkce, která má omezenou přidanou hodnotu až k funkcím, které mají za cíl vytvořit určitou hodnotu pro firmu. V dnešní době hodnocení plní poznávací, stimulační, nápravnou a hlavně funkci, která má přispět k trvalému zlepšení výkonnosti zaměstnance.

3.4.2 Motivační teorie

Existuje celá řada přístupů a teorií motivace, v dalším textu jsou uvedeny nejčastěji zmiňované, jedná se o:

- Teorie instrumentalisty F. Taylora,
- Hierarchie lidských potřeb A. Maslow,
- Teorie ERG od P. Alderfeea,
- Dvoufaktorová teorie D. McGregora (Kociánová, 2010).

První teorie je historicky nejstarší a pochází ještě z 19. století. Důvodem pro vznik dané teorie je průmyslová revoluce, která se odehrála ve stejnou dobu. Díky nové technologie bylo najednou zapotřebí vést relativně velké týmy lidí, kteří ovšem měli nízkou kvalifikaci.

Hlavními zásady dané teorie je široké uplatnění odměn a trestů. Motivační teorie v daném přístupu je založena na přesvědčení, že lidi jsou motivováni k pracovnímu výkonu jen

tehdy, když se jejich výkon váže na odměnu (Armstrong, 2015, s. 219). Podle dané teorie je člověk motivován jasně vysvětlenými pravidly a pokyny, kterých se musí dodržovat.

Teorie lidských potřeb znamenala v podstatě revoluci, jelikož se poprvé podle Kociánové (2010, s. 28) poukázalo na existenci celé řady potřeb, které mají vliv na motivaci lidí. Jedná se o nejen o fyziologické potřeby, ale i o potřebu bezpečí, lásky a sounáležitosti, uznání a nakonec nejvyšší potřebou, kterou je realizace.

Dále daná teorie zcela jednoznačně poukázalo na to, že neuspokojena nižší potřeba demotivuje člověka, kdežto naopak potřeby vyššího řadu jej spíše motivují a posouvají výkon jedince dopředu.

Teorie ERG je v něčem podobná Maslowové teorii potřeb. Jenomže její hlavní odlišností je to, že dle dané teorie existují tři dimenze potřeb, které jsou vzájemně propojeny: existenční potřeby (anglicky existency), vztahové potřeby (anglicky relatedness) a růstové potřeby (anglicky growth). První rovina potřeb je de facto stejná jak i dolní rovina v Maslowově pyramidě, jedná se o potřeby spojené s materiálním stavem. Vztahové potřeby již uspokojují sociální potřeby. Růstové potřeby jsou podle vědce potřebou vyžadující zejména vnitřní růst (Kociánová, 2010).

Zásadním rozdílem oproti Maslowově teorii je to, že se potřeby nejen prolínají, ale i to, že všechny potřeby mohou působit současně a je zcela běžně, že se člověk vrací na nižší úroveň potřeby (McGrath, 2017, s. 80).

Teorie McGregora vychází z relativně striktního rozdělení lidí do dvou skupin – lidí X a Y. Přitom rozdíly mezi oběma skupinami jsou docela zásadními – pro první skupinu je charakteristický silný odpor vůči práci, lidi potřebují vedení a zcela se vyhýbají odpovědnosti apod. Skupina Y je zcela opačná – u ní převažuje samostatný přístup lidí k práci, lidé spadající do dané skupiny rádi přijímají odpovědnost a jsou velmi tvůrčí (Cejthamr, 2010, s. 65-66).

Z toho vychází i odlišný přístup v motivaci podřízených. Je ale nutné upozornit na to, že člověk je velmi složitá bytost a někdy se chová jako X, někdy jako Y. Navíc na výkon jedince má vliv celá řada předpokladů, které nelze předpovídat a „zaškatulkovat“ dopředu.

3.4.3 Funkce a význam stimulace zaměstnanců

Podle Wagnerové (2008, s. 14) smyslem pracovní motivace je neustálý a dlouhodobý růst výkonnosti zaměstnanců ve firmě. Dle jejího názoru každý motivační systém ve firmě by měl být zaměřen především na dlouhodobé cíle, nikoliv na krátkodobé zvýšení jejich výkonnosti.

Turecková (2007, s. 37) píše o tom, že v případě vhodné stimulace dochází k tomu, že lidi dokážou vykonávat větší objem práce za stejných podmínek. Jinými slovy, firma se stejnými zdroji dosahuje daleko lepších výsledků.

Vedoucí zaměstnanec aplikuje stimulační nástroje k tomu, aby u jeho podřízených vznikla motivace k lepšímu výkonu práce. Je nutné počítat s tím, že tyto stimulační nástroje by měly hrát spíše dlouhodobější účinek. Právě proto je vhodné zvolit různé způsoby řízení kariéry a zajistit odborný rozvoj zaměstnance.

3.4.4 Způsoby hodnocení zaměstnanců

V dnešním světě existuje celá řada způsobů, jak provést hodnocení zaměstnance. Po účely dané práce je pozornost zaměřena na následující metody:

- Sebehodnocení,
- Metoda Jacka Welche,
- Hodnocení dle vlastností,
- Metoda 360° zpětná vazba,
- Hodnocení podle výsledků,
- BARS,
- Hodnocení podle porovnání.

Sebehodnocení

První přístup je nejsnadnější k realizaci a vychází z vlastního hodnocení své pracovní činnosti. Nenadál (2011, s. 254) dokonce píše, že daný způsob hodnocení se těší velké oblibě u manažerů. Dle jeho názorů daný způsob hodnocení je uplatněn v mnoha firmách před samotným oficiálním způsobem hodnocení a slouží jako předvýzkum.

Daná metoda je nejen snadná, ale může pomoct člověku provést určitou sebereflexi a pokusit se nestranně zhodnotit výsledek své vlastní práce. Díky tomuto způsobu hodnocení si pracovník může uvědomit svých silných a slabých stránek.

Metoda Jacka Welche

Další metoda byla nabídnuta světově známým manažerem Jackem Welchem, bývalým hlavním manažerem korporace GE. Jeho přístup vychází nejen z nutnosti zohlednit výkon zaměstnance v podobě výstupu jeho aktuální práce, ale zároveň i zdůraznit znalosti a ztotožnění zaměstnance s hodnoty, ke kterým se korporace zavázala. Navíc manažer zdůrazňoval nutnost počítat s prvkem diferenciace v rámci hodnocení (Hroník, 2006, s. 25).

Welch navrhuje hodnotit zaměstnance podle dvou dimenzí, kterým manažer říkal čísla. Prvním číslem jsou již známé pracovní výsledky neboli výkonnost dané osoby. Druhá dimenze jsou podle jeho názoru tak zvaná „nečísla“ a právě daná dimenze se vztahuje ke sdílení či naopak nesdílení firemních hodnot zaměstnancem (Hroník, 2006, s. 25).

Interakcí „čísel“ a „nečísel“ vzniká matice, která se skládá ze čtyř oblastí: nízká výkonnost a vysoké sdílení hodnot, vysoká výkonnost a nízké sdílení hodnot, vysoká výkonnost a vysoké sdílení hodnot a nakonec nízká výkonnost a nízké sdílení hodnot. V případě první situace je vhodné podle Welche poskytnout zaměstnanci druhou šanci, avšak upozornit na problémy a spolu navrhnout řešení. Druhá situace také není moc vhodná, avšak i s tímto člověkem se dá pracovat, zde je ale nutné poskytnout jemu vysvětlení nutnosti dodržení hodnot firmy. Ideální je třetí situace. Nakonec v případě výskyty poslední situace je lepší ukončit smluvní vztah s tímto zaměstnancem.

Metoda je naprosto výborná, jelikož počítá nejen s výkonností, ale i s hodnoty firmy. Welch ale zdůrazňuje, že daný přístup je možné uplatnit zejména na manažerských pozicích a není vhodné jej aplikovat na všechny zaměstnance (Hroník, 2006, s. 26).

Hodnocení dle vlastností

Podle Wagnerové (2008, s. 67) se jedná o nejčastěji uplatnitelnou v praxi metodu hodnocení zaměstnanců. Dle dané autorky daný způsob hodnocení vychází z předem existujícího seznamu vlastností nebo rysů. Jedná se nejčastěji o objem a kvalitu provedené práce, spolehlivost, iniciativu apod. Přitom každá vlastnost má svoje určité skoré.

Metoda je relativně snadno aplikovatelná v praxi. Navíc daný způsob hodnocení může být využit i pro prezentaci výsledků. Není vůbec problémem tuto metodu hodnocení využit i ve větších podnicích.

Metoda 360° zpětná vazba

Této metodě se někdy říká i metoda vícezdrojové hodnocení. Metoda je založena na hodnocení výsledků práce zaměstnance nikoliv ze strany zaměstnance samotného či jeho manažera, ale z pohledu širšího okruhu subjektů zapojených do interakce s daným zaměstnancem - kolega, případný podřízený, dodavatel a nakonec i zákazník.

Daný způsob hodnocení je přínosný, jelikož reflektuje všechny možné zájmové skupiny a je schopen přinést komplexní přehled o výstupu práce daného zaměstnance. Na druhou stranu realizace daného způsobu hodnocení je relativně složitá, a to z důvodu časové a administrativní náročnosti na realizaci. Hroník (2006, s. 26) navíc nedoporučuje uplatňovat danou metodu plošně, ale pouze na lidi, kteří se k ní dobrovolně přihlásili.

Hodnocení podle výsledků

Další metoda je podle Kociánové (2010, s. 150) vychází z hodnocení předem dohodnutých výsledků. Jedná se o metodu, která vychází z jasně určeného cíle a výkonu. Navíc metoda vyžaduje i existenci plánu, který hodnocený má splnit. Samozřejmostí je odsouhlasení daného plánu předem z obou stran.

Kociánová (2010, s. 10) ale poukazuje na to, že daný přístup v hodnocení zaměstnance je vhodný zejména na hodnocení specialistů či manažerů, tedy zaměstnanců, kteří rozhodně nečiní největší procento všech pracovníků, i když přidaná hodnota jejich práce je obrovská. Zvolenou metodu se nedoporučuje využívat na hodnocení výkonných zaměstnanců.

BARS

Další metoda vychází z anglické zkratky – jedná se o čtyři slova: behaviorally anchored rating scale. Na rozdíl od jiných metod hodnocení BARS přináší zaměření nikoliv na výsledek práce zaměstnanců, ale na jejich celkový přístup k práci (Srpová, 2010, s. 270).

BARS je naprosto ideální způsob hodnocení v případě dlouhodobé evaluace zaměstnanců. Důvod je snadný – výkon zaměstnance může růst nebo klesat během určitého časového intervalu. Proto je vhodné zvolit široký časový úsek a nevytvářet hodnocení jen z pohledu krátké časové osy. Minusem metody je její složitost a nutnost mít odpovídající kvalifikaci, aby uplatnění dané metody bylo efektivní.

Hodnocení podle porovnání

Dle Wagnerové (2008, s. 67) další způsob hodnocení zaměstnanců vychází z porovnání výkonu daného zaměstnance s výkonem jiných pracovníků v dané firmě. Výsledem daného procesu je vytvoření žebříčku výkonnosti – od nejlepšího až k nejhoršímu zaměstnanci.

Díky danému přístupu zaměstnanec s nejlepší výkonností získává nejlepší ohodnocení výsledků své práce. Může se jednat jak o peněžní, tak i o nepeněžní odměny. Samotné hodnocení může vycházet jak z celkové výkonnosti daného zaměstnance, tak i z jednotlivých součástí.

Přínosem dané metody je její aplikace na široký okruh zaměstnanců. Na druhou stranu daný způsob hodnocení lze uplatnit jen na úzkou cílovou skupinu a tato metoda hodnocení je vhodná zejména pro malé korporace. Kromě toho se má upozornit na existenci malých rozdílů mezi výkony zaměstnanců. Tato situace může přivést k tomu, že hodnotitel bude zaujatý svým postojem a může zveličit tyto malé rozdíly.

3.4.5 Způsoby stimulace zaměstnanců

Prvním způsobem stimulace zaměstnanců je rozdělení na finanční a nefinanční způsoby. První způsob vychází z toho, že pracovníka se má motivovat penězi – bonusy, zvýšením

platu, podílem na tržbě apod. Nefinanční způsob motivace vychází z nepeněžních faktorů jako je povýšení, možnost pracovat na zajímavých projektech, zvýšení vzdělání apod.

Nelze se ovšem domnívat, že aplikací pouze finančních způsobů motivace dojde k trvalému růstu výkonnosti zaměstnance. Peníze jsou sice silným motivačním faktorem, avšak síla jeho působení rychle skončí.

Způsobem stimulace zaměstnanců je převod výše uvedených motivačních teorií na pracovní úroveň. V dalším odstavci se pro názornost ukáže jenom jeden přístup – Maslowova pyramida potřeb rozebrána výše. Dle dané teorie musí být zaprvé pracovníkovi poskytnuta mzda k pokrytí jeho fyziologických potřeb. Dále musí být pracovníkovi poskytnuta pracovní jistota a stabilita zaměstnání. Zaměstnanec by se měl cítit součástí formálních a neformálních skupin ve firmě. Vedoucí manažer by měl svému zaměstnanci umožnit pocit úspěšnosti a respektu. Nakonec stimulační systém ve firmě by měl umožnit pracovníkovi osobní růst a seberealizaci (Wagnerová, 2008, s. 14).

Tureckiová (2007, s. 38) nabízí o něco odlišný pohled na způsob stimulace zaměstnanců. Dle jejího názoru klíčové v rámci stimulačního programu firmy by se mělo stát pochopení tří základních oblastí, které jsou hlavními hnacími silami pro výkonnost zaměstnanců, těmi jsou jejich potřeby, zájmy a hodnoty.

3.4.6 Vztah hodnocení a stimulace zaměstnanců k jiným personálním činnostem

Jak již bylo uvedeno, personální řízení je relativně složitým jevem, kde každý jeho prvek se nachází v neustále interakci s jinými prvky a může jej ovlivnit, stejně jako i je ovlivněn i těmito prvky. Rozhodně nelze striktně oddělovat jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů. Hodnocení a stimulace v tom nejsou výjimkou.

Zaprvé má hodnocení úzké vazby na plánování zaměstnanců. V rámci hodnocení pracovníků totiž může vyjít najevo, že aktuální počet zaměstnanců, respektive jejich znalosti, nejsou dostačující pro požadovanou výkonnost. V důsledku toho manažer by měl zvážit zapojení dalších osob, respektive zlepšit odborné znalosti stávajících zaměstnanců v určité oblasti. Hodnocení má ve výsledku dopad i na vzdělávací systém ve firmě, jelikož upozorňuje na slabá místa či oblasti, která vyžadují zlepšení.

Shodný dopad má i informace o hodnocení na výběr zaměstnanců ve firmě. Výsledky hodnocení mohou dát zjevný signál o požadavcích na osoby, které se mají přijmout do pracovního týmu. U stimulace může vhodně nastavený motivační systém hrát roli významného zdroje konkurenční výhody firmy. Informace o tom, že firma vhodným způsobem se pečuje o svoje zaměstnance, se může rychle rozšířit mezi potenciálními zaměstnanci.

Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení má zpravidla přímý dopad na odměňování – zlepšení výkonnosti přivádí k lepšímu hodnocení, což se odráží v lepších odměnách. Hroník (2006, s. 78) ale píše o tom, že tento vztah není oboustranný a nelze očekávat, že neustále zvýšení hmotných odměn povede k neustálému růstu výkonnosti zaměstnance. Daný autor píše o tom, že je nutné počítat i s jinými, nežli peněžními odměny. U stimulace vliv na odměňování není zas až tak jednoznačný: většina zaměstnanců uvítá zvýšení jejich platu, avšak dlouhodobý dopad na jejich výkonnost je diskutabilní. Rozhodně se ale vyplatí budovat stimulační program na základě promíchání peněžního odměňování a nefinančních benefitů.

Hodnocení má dopad i na motivaci podřízených. Jak již bylo uvedeno, je daleko vhodnější přesně znát přání a potřeby svého zaměstnance a působit na něj takovými motivačními podněty, které mají na něj největší dopad. Pokud s výsledků hodnocení například vyjde, že zaměstnance velice rád pracuje v týmu, není vhodně jej motivovat úkoly, které jsou náročné na individuální práci. Výstup z hodnocení je takovým zdrojem informace.

3.4.7 Trendy v hodnocení a stimulaci zaměstnanců

Hlavním trendem dnešní doby, pokud se jedná o hodnocení zaměstnance, je celkový přesun od hodnocení jako funkce zaměřené na kontrolu a registraci, až k motivaci. Podle Hroníka (2006, s. 18) stále více firem nahrazuje svůj dosavadní systém hodnocení a snaží se jej přizpůsobit motivačnímu systému. Stejný autor dále poukazuje na to, že jednoznačným trendem je opouštění původního systému známkování zaměstnanců a jejich přesun k oblasti spojené s řešením problémů. Systém hodnocení se tak stává více zaměřený na budoucnost.

Jednoznačným trendem dnešní doby je nástup nového přístupu zaměstnanců ke své práci – v současné době lidé očekávají od své práce daleko více – větší odpovědnost, větší transparentnost apod. Právě tomu se má přizpůsobit i hodnocení a motivační systém korporace. Firmy si uvědomují, že ne všechny motivační nástroje fungují stejné na každého zaměstnance.

Je nutné poukázat i na automatizaci celého procesu hodnocení. V dřívějších dobách maximální automatizace procesu hodnocení spočívala v tom, že se papírový hodnotící formulář se převedl do počítače. V dnešní době je systém hodnocení plně automatizován, a čím dále, tím méně častěji je možné se potkat s papírovými formuláři. Navíc hodnocení zaměstnanců je díky automatizaci propojeno s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů – jako je například zajištění personální administrativy, školení apod.

Zrychlení pracovního režimu přináší další požadavek na hodnocení – postupně se začíná upouštět od hodnocení prováděného jednou ročně a hodnocení začíná být prováděno daleko častěji – například dvakrát za rok. Důvodem je rychlejší poskytnutí zpětné vazby.

Hodnocení zaměstnanců dále začíná vycházet z daleko větší segmentace a rovněž i úzkého napojení na odměny. Jedná se o trend dnešní doby, který zdůrazňuje, že se má přihlížet k podmínkám výkonu práce a následně výsledky hodnocení napojovat na odměny (Pavlík, 2015, s. 52).

V rámci motivace je nutné jednoznačně poukázat na různé formy work-life balance, které umožňují zaměstnanci lépe dát dohromady jeho osobní a pracovní čas. Příkladem je práce na částečný úvazek, možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba apod. Ve výsledku je zaměstnanec pobízen k lepším výkonům.

Vzhledem k rostoucímu důrazu na zdravý životní styl i motivační nástroje ve firmě jsou více orientovány na danou oblast. V dnešní době je zcela běžné, že firma nabízí relaxační zóny či někdy dokonce i sportovní stroje, na které si zaměstnanec může zacvičit během pracovního dne.

Celkově vzato trendy moderní doby napovídají o tom, že zaměstnanci se postupně stávají daleko aktivnějšími subjekty v systému řízení lidských zdrojů. To samé platí i pro hodnocení – pracovním již rozhodně není pasivním prvkem. Zcela běžně se stává, že pracovník sám shání podklady ke svému hodnocení.

3.5 Autorská diskuze

Výše uvedená teoretická část práce přinesla vymezení problematiky hodnocení zaměstnanců v teoretické rovině. Je ale nutné počítat s tím, že hodnocení zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů, za jejíž realizaci nese odpovědnost management. V rámci vlastního výzkumu je nutné se ujistit, že tomu tak skutečně je.

Hodnocení je jednou ze součástí celkového systému řízení lidských zdrojů ve firmě. Ve vlastním výzkumu je nutné zjistit postavení hodnocení v systému řízení lidských zdrojů podniku. V práci se rovněž poukázalo na to, že řízení lidských zdrojů je součástí i pracovního práva.

Cílem každé firmy je trvalá práce nad zlepšením výkonností zaměstnanců. Historicky prvním přístupem k hodnocení zaměstnanců bylo porovnání aktuálního a požadovaného výkonu. V dnešní době je ale význam hodnocení daleko širší – jedná se o významný mzdotvorný faktor a jeden ze zdrojů sloužící k trvalému zlepšení výkonnosti zaměstnance. Existuje celá řada přístupů k hodnocení zaměstnanců, v práci byly rozebrány nejčastější z nich, kam patří: sebehodnocení, metoda Jacka Welche, hodnocení dle vlastností, metoda 360° zpětná vazba, hodnocení podle výsledků, BARS a hodnocení podle porovnání. Jednoznačným trendem v hodnocení zaměstnance je celkový přesun od hodnocení jako funkce zaměřené na kontrolu a registraci, až k motivaci. Ve vlastním výzkumu je nutné zjistit, jakým způsobem je prováděno hodnocení zaměstnanců a zda jsou uplatněny nové přístupy. Dále v rámci výzkumu je nutné zjistit, jakým způsobem je vnímáno na výkonnost a její zlepšení.

Hypotézou dalšího výzkumu je následující domněnka: zjistit jestli systém hodnocení zaměstnanců ve firmě plní svoji funkci a je realizováno v souladu se svým nastavením. K účelu ověření dané hypotézy je představena firma, dále je provedeno představení systému hodnocení dle interních pravidel firmy a posléze je ověřeno nastavení daného systému v praxi, a to pomocí řízených rozhovorů s vedení firmy a jejich podřízenými. Detailní popis metodiky rozhovoru a dotazníkového šetření je uveden v další části práce.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumané firmy

Působnost zkoumané firmy leží ve sféře IT služeb. Jedná se o korporaci, která vytváří software na zakázku. Korporace poskytuje služby většinou s velmi velkými firmami a vyrábí software, který je přímo šitý na míru jeho klientům.

Mezi klienty firmy patří zejména velké nadnárodní korporace a státní úřady. Oborem působení zkoumané korporace je totiž B2B a B2G trh. Mezi klienty firmy patří Oracle, SAP, IBM, Lenovo a mnoho dalších. Korporace poskytuje svoje služby ve všech možných sektorech: od financí, přes dopravu až k veřejnému sektoru.

Historie firmy má svoje kořeny v 60. letech minulého století v USA. Jednalo se o dobu, kdy postupně dochází k rozvoji IT/IC technologií. Od daného období až po dnešní dobu hlavním klientem korporace je americké ministerstvo obrány a NASA.

V době vypracování dané práce počet zaměstnanců dosahuje sto sedmdesáti tisíc osob. Celkový roční obrat firmy dosahuje 20 miliard amerických dolarů. Z toho čistý zisk je ve výši 1 miliardy amerických dolarů.

V Praze korporace poskytuje práci pro přibližně tisíc kmenových zaměstnanců. Firma má v Praze svoje centrum sdílených služeb, které je zaměřeno na outsourcing firemních služeb v rámci regionu Evropa, který je druhý trh odbytu po USA. Nejedná se tedy o pobočku, ale o čistě finanční oddělení, které zajišťuje poskytování služeb ostatním pobočkám ve finanční oblasti. Jinými slovy, jedná se o klasický outsourcing zajištěný uvnitř samotné firmy.

Výběr Prahy nebyl náhodný – jak je uvedeno ve Zprávě ABSL segment sektorů sdílených služeb se stává pro Českou republiku jedním z klíčových zaměstnavatelů, navíc se jedná i o jedno z nejrychleji rostoucích odvětví v české ekonomice. Hlavními konkurenčními výhodami Prahy v celosvětovém měřítku je výborná zeměpisná poloha, zkušený personál a rovněž relativně nízká mzdová úroveň. Praha je totiž schopna nabídnout zahraničním firmám vysoce kvalifikovaný personál za relativně nízkých nákladů (ABSL, 2018).

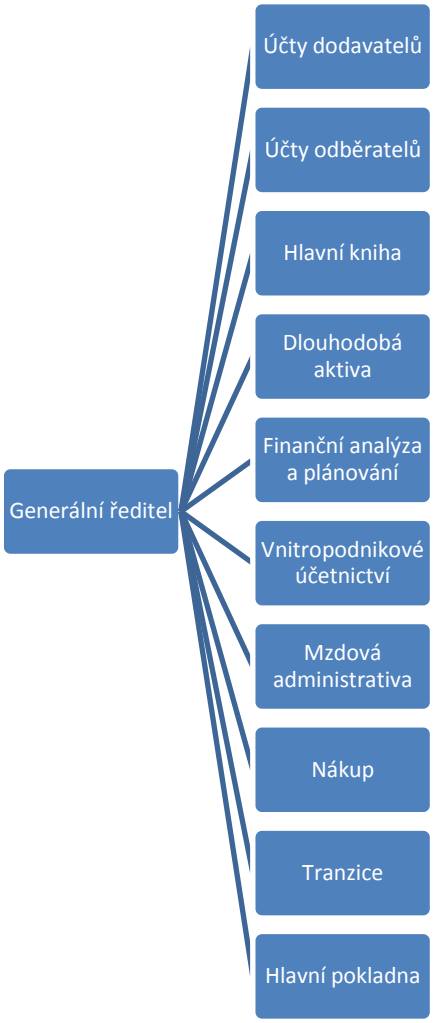
Podnik má v Praze svůj personální útvar. Úkoly daného útvaru jsou následující: metodická podpora manažerů, zodpovězení případných administrativních otázek řadových

zaměstnanců, spolupráce s externím dodavatelem v oblasti nalezení zaměstnanců a externím dodavatelem v oblasti mzdového účetnictví, administrativní činnosti spojené se zaměstnanci (nástup, změna mzdové smlouvy a ukončení pracovního poměru).

Snahou firmy je převést veškeré účetní služby do jednoho regionu. Jedná se o služby, které je možné určitým způsobem formalizovat a které nevyžadují znalost místního trhu. Na lokálních úrovních zůstávají zpravidla obchodní zástupci a účetní, kteří spravují mzdovou či daňovou agendu. K tomu firmu vedou dva hlavní důvody – úspora nákladů a rovněž i standardizace veškerých služeb napříč celou firmou. Přesun aktivit do Prahy fungoval postupně – ze začátku se přenášely jednoduché služby nevyžadující velkou znalost účetních postupů, postupně se na to nabalovala vrstva služeb, které již vyžadovali znalost nejen účetnictví, ale i finanční analýzy a prognózování.

Organizační struktura korporace je představena rozdělením firmy dle jednotlivých oddělení zajišťujících finanční služby. Je nutné připomenout, že v Praze je zajištěna pouze finanční oblast, tedy logistika, HR, daně, prodej apod. jsou zajištěny lokálně. V současné době je v Praze zaměstnán tisíc osob, a to v následujících odděleních – viz obrázek č. 1:

Obrázek 1. Organizační struktura firmy v Praze



Zdroj: HR manual firmy, vlastní zpracování

I znovu je nutné podotknout, že v Praze firma má klasické centrum sdílených služeb, proto na obrázku jsou oddělení poskytující finanční služby ostatním pobočkám firmy.

První oddělení zajišťuje správu faktur k zaplácení, jejich evidenci a následnou iniciaci zaplácení. Účty odběratelů (anglicky Accounts receivable) zajišťuje vydání faktur a následnou komunikaci s klientem. Oddělení Hlavní knihy (anglicky General ledger) je oddělení odpovědné za účtování přímo do účetní knihy. Další v pořadí oddělení má na starosti správu dlouhodobých aktiv firmy. Oddělení Finanční analýzy a plánování (anglicky Financial analysis and Planning) zajišťuje správu finanční analýzy a rovněž i plánování. Firma provádí celou řadu interních transakcí v rámci svých denních činností, k tomu potřebuje – proto potřebuje vnitropodnikové účetnictví (v angličtině

Intercompany). Mzdová administrativa se již týká zpracování mezd v rámci daného regionu. Nákup (anglicky Procurenment) je oddělením zajišťujícím nákup. Oddělení Tranzice (anglicky Transition) je nejmenším oddělením firmy. Jedná se o oddělení, kde pracují lidé odpovědní za přesun znalostí z lokálního trhu do Prahy. Poslední oddělení zajišťuje správu bankovního účtu a případné párování plateb.

Pro danou bakalářskou práci byla využita Interní příručka hodnocení výkonu a HR manuál. První příručka obsahuje podrobné vymezení systému hodnocení zaměstnanců – frekvenci, odpovědnosti a obsah. HR manuál slouží pro zohlednění celkového systému řízení lidských zdrojů – od nástupu, přes adaptaci a řízení výkonu až k ukončení pracovního poměru.

4.2 Charakteristika systému hodnocení a stimulace zaměstnanců

V rámci dalšího metodického kroku je provedeno zhodnocení interní dokumentace firmy v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců. Systém hodnocení zaměstnanců je popsán ve zvláštní Interní příručce hodnocení výkonu a HR manuálu.

4.2.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Samotným smyslem hodnocení v podniku je vytvoření podkladů pro další manažerskou činnost. Výstupem hodnocení zaměstnanců je jednoznačný závěr – na co se má zaměřit pracovník v dalším období. Může se jednat o vzdělávací akci, zaměření na určitou pracovní činnost, zlepšení návyků komunikace apod. Hodnotící formulář je tedy zaměřen primárně na zlepšení určité oblasti. V žádném případě nemůže být závěrem hodnocení propuštění zaměstnance – to se řeší operativně a navíc rozhodnutí o propuštění následuje zpravidla již během zkušebního období. Hodnotící formulář je dále důležitým podkladem pro povýšení zaměstnance. Nejvíce viditelným pro zaměstnance výstupem hodnocení je zvýšení mzdy. Navýšení mzdy neprobíhá automaticky, ale je závislé právě na výsledcích ročního hodnocení.

Podle interních materiálů korporace je hodnocení rozděleno na formální a neformální složky. Neformální složka je v podstatě průběžné hodnocení práce výkonného zaměstnance ze strany jeho přímého nadřízeného, jedná se o hodnocení, které je založeno

na průběžném monitorování provozních výsledků jeho činnosti, dané hodnocení je důležité pro případnou korekci výkonu zaměstnance (Interní příručka hodnocení výkonu, 2019).

Formální hodnocení je naopak představeno formalizovaným přístupem, který je aplikován jednou ročně na všechny zaměstnance firmy. Jeho postup je značně standardizován a vychází z předem definovaných kroků a kritérií, které je nutné splnit.

Dané hodnocení je prováděno v jarních měsících s finálním termínem dokončení konec března. Důvodem je to, že firma se řídí nikoliv kalendářním rokem, ale fiskálním rokem. V případě zkoumané firmy rok nekončí v prosinci, ale v březnu. Snahou firmy je mít spojený fiskální rok a hodnocení výkonu zaměstnance (Interní příručka hodnocení výkonu, 2019).

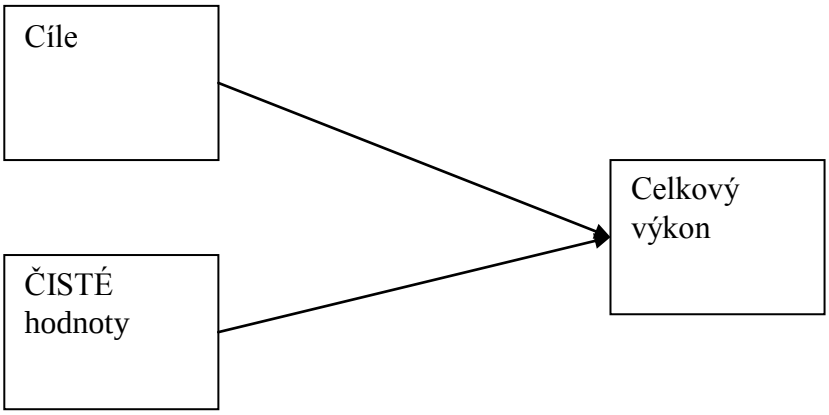
Hodnocení začíná obdržením výzvy pro uskutečnění hodnocení, kterou dotyčný zaměstnanec dostává do emailu. V rámci výzvy je uvedena základní informace o hodnocení a instrukce k celému procesu.

V rámci hodnocení je prvním krokem provedení sebehodnocení. U daného kroku zaměstnanec hodnotí svůj vlastní výkon za předchozí rok. Výchozím bodem pro hodnocení je soulad s hlavními hodnotami firmy, kterými jsou tak zvané ČISTÉ hodnoty. Jde o zkratku anglických písmen client oriented (zaměření na zákazníka), leadership (vedení), execution excelence (excelence výkonu), aspiration (aspirace) a v závěru jsou zde i results (výsledky). Pracovník musí vyplnit formulář v souladu s těmito kritérií. Pokud má zaměstnanec jakékoliv dotazy, může se obrátit na manuály firmy, anebo na svého přímého nadřízeného.

V rámci dalšího kroku vytváří zaměstnanec hodnocení svých osobních cílů, které určil v rámci předchozího ročního hodnocení – jestli bylo dosaženo toho, čeho si přál či nikoliv včetně uvedení důvodů splnění či nesplnění (Interní příručka hodnocení výkonu, 2019).

Spolu se splněním cílů z předchozího období vytváří zaměstnanec i nové cíle na další fiskální rok. I znovu je zde možnost konzultovat svoje cíle se svým přímým nadřízeným. Ve výsledku je vytvářen celkový pohled na výkonnost, který je přehledně zobrazen na obrázku č. 2:

Obrázek 2. Celkový přehled o hodnocení



Zdroj: Interní příručka hodnocení výkonu

Celkový proces probíhá v anglickém jazyce, který je hlavním jazykem firmy. Výsledky hodnocení jsou využívány pro motivaci zaměstnanec ze strany jeho přímého nadřízeného, pro možné navýšení mzdy, pro postup v kariérním žebříčku a nakonec pro další rozvoj kariéry dotyčné osoby (HR Manual, 2019).

Je zřejmé, že hodnocení probíhá pouze v digitální podobě, jeho výsledky jsou uloženy v interním systému společnosti. Přístup k výsledkům hodnocení má pouze přímý nadřízený a samotný zaměstnanec.

4.2.2 Systém stimulace zaměstnanců

V rámci další kapitoly je provedena analýza dokumentace, která se týká nastavení řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě.

Firma začíná svoje řízení lidských zdrojů ještě před přijmutím kandidáta na pracoviště. Firma nabízí intership vybraným studentům. Jedná se o placenou stáž, v rámci které má student možnost se seznámit s práci v týmu a s chodem provozu firmy. Vybraní studenti dokonce vykonávají lehčí pracovní činnost, která nevyžaduje znalostí a velké množství

času. Většinou se jedná o přípravu reportů, které jsou založeny na základě dat vytažených z účetního programu SAP. Zpravidla student vykonává práci pod dohledem zkušenějších kolegů a pracuje pod dohledem několika lidí. Studenti nemají přístup k citlivým informacím, ale dělají spíše běžnou provozní a rutinní práci.

V případě oboustranné spokojenosti má student možnost zůstat ve zvolené firmě a být zaměstnán již na stalo. Díky systému intership se manažeři seznamují s aktuální situaci na trhu práce – dřív nebo později dojde k výměně generací na pracovišti, což bude vyžadovat i přizpůsobení řízení lidských zdrojů novým podmínkám.

V rámci současného systému odměňování je možné v rámci daného firmy rozdělit odměny do dvou oblastí: finanční a nefinanční. Do finanční části patří:

- 20 800 Kč za doporučení kolegy,
- 5,4 tisíce korun na rok na školení zajištěno externí firmou,
- Cafeteria systém,
- Nadprůměrná mzda,
- Pravidelné navýšení mzdy,
- Stravenky v hodnotě 80 Kč.

Firma nabízí bezkonkurenčních 20,8 tisíc za doporučení kolegy na pracoviště. V případě, že zaměstnanec bude pracovat ve firmě déle než tři měsíce, jeho kamarád nebo známý dostane za něj odměnu v dané výši. Důležité je, že daný prvek platí jen pro zaměstnance po dokončení zkušební lhůty.

Následujícím prvkem v systému odměňování zaměstnanců je 5,4 tisíce korun na externí školení. Firma proplácí danou sumu externí firmě, jejíž seznam je uveden na webových stránkách firmy. Většinou se jedná o školení z účetní, jazykové či excelovské oblasti.

Firma proplácí zaměstnancům i tak zvaný cafeteria systém, jedná se o benefit založený na poskytnutí určitého procenta ze mzdy, které lze utratit na školení, nákupy, odpočinek apod. Daný způsob odměny je dostupný rovněž po skončení zkušební doby. Tento systém benefitů má dopad na motivaci, angažovanost a výkonnost pracovníků. Důvodem je to, že právě vzdělávání je klíčovým bodem v dnešní době.

Firma nabízí nadprůměrnou mzdu, díky čemuž je schopna nalákat ty největší odborníky k sobě na pracoviště. Vedení firmy zcela jasně chápe, že opravdový odborník bude vyžadovat za svou práci příslušnou odměnu. Daný způsob odměňování je klasickým výsledkem výkonnosti pracovníka. Navíc se od člověka, který má vhodné zkušenosti a požadovanou praxi, očekává se, že i jeho výkon bude větší.

S výši odměny úzce souvisí pravidelné navýšení mzdy. Jednou ročně může dojít na základě ročního hodnocení k navýšení hrubé mzdy vyplácené zaměstnanci. Výše tohoto navýšení je závislé na pracovních výsledcích daného pracovníka. Jedná se o odměňování, které má přímo vazbu na výkonnost zaměstnance. Navýšení mzdy ovšem nemusí být automatické.

Poslední způsob odměňování je klasický pro české firmy, jedná se poskytnutí stravenek za každý odpracovaný den. Jedná se o plošní benefit uplatněný bez ohledu na výkonnost. Jde spíše o dodržení nepsaných standardů odměňování přijatých v České republice. Je nutné uvést, že se nejedná o motivační benefit v pravém slova smyslu, jedná se o spíše sledování trendu na českém trhu a určitou nárokovou záležitost.

I do nefinančních benefitů lze zařadit:

1) Hmotné nefinanční benefity:
    a) Multisport card,
2) Nehmotné nefinanční benefity:
    a) Dva dny na externí školení,
    b) Flexibilní pracovní doba s core hours,
    c) Home office,
    d) Možnost kariérního růstu,
    e) Přátelský kolektiv,
    f) Služební cesty,
    g) Týden dní dovolené navíc,
    h) Vzdělávání na interním školícím online portálu,
    i) Jeden den volna – zaměstnanec měsíce.

Firma nabízí jako určitou odměnu pro svoje zaměstnance možnost přispění na Multisport kartu. Část z dané karty je placena zaměstnance a druhá část zaměstnavatelem. Díky dané

kartě podporuje společnost zdravý životní styl svých zaměstnanců, jelikož správně chápe vliv zdraví na výkonnost svých pracovníků.

Firma dále nabízí dva dny na externí školení zajištěné externí firmou. Jedná se o benefit, který se výborně hodí motivačnímu systému firmy. Ne všechny firmy umožňují svým zaměstnancům čerpat daný benefit a spíše vyžadují po svých zaměstnancích, aby vybírali dovolenou.

Následujícím způsobem odměňování je poskytnutí flexibilní pracovní doby, díky které je zaměstnanec schopný vhodným způsobem najit bilanci mezi svým osobním a pracovním životem. Pracovník musí být na pracovišti od devíti do tří hodin. Zbytek objemu vypracované doby je na něm.

Dále firma jako jedna z prvních v Praze zavedla možnost práce z domova. Přitom práce z domova je někdy povinná – každý zaměstnanec by měl odpracovat aspoň dva dny v týdnu ze svého domova.

Samozřejmostí je v organizaci možnost kariérního růstu. Cílem firmy je vychovat vlastní manažery, nikoliv spolehnout se na vnější trh práce. Firma je rozhodně otevřena novým nápadům a je schopna podpořit lidi v jejich dalším rozvoji.

Firma dále nabízí relativně přátelský kolektiv, který je rovněž určitou motivací k vyšším výkonům. Jako součást vybilancování volného a pracovního času nabízí firma týden dovolené navíc, který lze strávit spolu s rodinou, sportováním či jiným obdobným způsobem. Jedná se o benefit poskytovaný nad rámec povinné dovolené vyžadované ze zákona.

Určitou formou odměny, která je ovšem úzce vázána na vzdělávání je možnost absolvovat online školící kurzy. Jedná se o novou dimenzi v oboru – vzdálené vzdělávání. Zaměstnanec díky danému způsobu vzdělávání může kdykoliv se připojit na internet a benefitovat z celé řady vzdělávacích kurzů.

V případě zvolení zaměstnance měsíce má dotyčný jeden den volná navíc. Jedná se o určitý způsob motivace lidí k lepšímu výkonu. Soutěž zaměstnanec měsíce je vyhlašována každý měsíc a pouze jeden zaměstnanec může být zvolen.

Systém stimulace firmy je velmi rozsáhlý a zahrnuje jak peněžní, tak i nepeněžní formy motivace. Samotný systém hodnocení je přiměřený velikosti firmy. Hodnocení je

prováděno jednou ročně. Klíčové ale je porovnat proces hodnocení a hlavně jeho výstupy pro další systém řízení lidských zdrojů, což je účelem dalších dvou kapitol. Může se totiž stát, že systém hodnocení sice je nastaven, ale není funkční, jelikož se s jeho výstupy dále nepracuje. K zodpovězení dané otázky je nutné prokoumat jeho funkčnost v praxi, a to pomocí názorů manažerů a jejich podřízených.

4.3 Strukturované rozhovory s vedením firmy

Dále je možné uvést výsledky z provedených řízených rozhovorů, které se uskutečnily ve firmě. Rozhovory proběhly se dvěma manažery v prostorách firmy v únoru 2020. Výstupy z řízených rozhovorů jsou kvalitativního charakteru.

Jste seznámen z moderními trendy v motivaci a hodnocení? Jaké trendy využíváte?

První vedoucí zaměstnanec

První manažer je naprosto výborně seznámen se všemi trendy v oboru, jelikož se neustále zúčastňuje různých vzdělávacích akcí, čte odborné články apod. V rámci motivace manažer zmínil následující trendy: angažovanost, důraz na vzdělávání, důraz na zdravý životní styl a vyváženost pracovního a rodinného života. V rámci hodnocení manažer uvedl důraz na sebekontrolu, zaměření na budoucnost a hodnocení sebe samého. Manažer se snaží ve své páci využívat zejména větší angažovanost a vyváženost rodinného a pracovního života.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Druhý manažer není obeznámen s moderními trendy v oboru a spíše se spoléhá na svoje vlastní zkušenosti a předchozí praxi.

Vlastní komentář k výsledkům

Výsledky zcela jasně poukázaly na to, že oba dva zaměstnanci mají odlišný přístup k hodnocení a motivaci. První je daleko lépe seznámen s moderními trendy, avšak druhý zaměstnanec dává důraz spíše na svou praxi a zkušenosti.

Jaké existuje propojení mezi výstupem hodnocení a rozvojem zaměstnance?

První vedoucí zaměstnanec

Dle prvního manažera se jedná o naprosto přímou závislost – vedoucí zaměstnanec se snaží reflektovat poznatky, ke kterým se dospělo v rámci hodnocení k dalšímu rozvoji zaměstnance. Cílem je posílení slabých stránek a využití silných stránek zaměstnance pro dosažení optimálního výkonu. V tom je dle jeho názoru klíčová role vedoucího, který má vhodným způsobem směřovat svoje zaměstnance. Dle jeho názoru je role manažera v tom velmi aktivní.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Dle druhého zaměstnance je všechno odvozeno zejména od samotného zaměstnance. Důvod spočívá podle něj v tom, že osobní rozvoj je podmíněn hlavně ochotou daného zaměstnance dále poznávat svou práci a související oblasti.

Vlastní komentář k výsledkům

Výsledky zcela jasně poukázaly na to, že existuje odlišný názor u respondentů. První manažer se domnívá, že hlavní úloha ve vytvoření mostu mezi hodnocením a rozvojem je na manažerovi. Možným důvodem je to, že manažer dokonale zná svého podřízeného. I naopak je v případě druhého manažera důležitý spíše názor podřízeného, jelikož i kdy manažer se může snažit jak chce, stejně realizátorem je výkonný zaměstnanec.

Jaké je místo finanční odměny v rámci celkového hodnocení?

První vedoucí zaměstnanec

Finance hrají dle manažera naprosto zásadní roli, jelikož mají přímý dopad na životní úroveň jedince. Ze všech zúčastněných stran – firmy, vedoucího a výkonného zaměstnance, je otázka odměn nejvíce citlivá právě pro zaměstnance. Dle názoru manažera je vhodné se zamyslet nad zvýšením platu v případě nadprůměrného a trvalého výkonu práce podřízeným. Na druhou stranu není dle manažera trvalý růst mezd zárukou trvalého růstu výkonnosti. Jedná se dle jeho názoru o jednostrannou závislost – odměna musí následovat po trvalém a nadprůměrném výkonu.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Dle druhého manažera je finanční odměna jedním z hlavních výsledků ročního hodnocení. Bohužel dle jeho názoru většina zaměstnanců se domnívá, že zvýšení mzdy je automatické, což ovšem není pravda – zvýšení je výsledkem nadprůměrného výkonu zaměstnance.

Vlastní komentář k výsledkům

Oba dva manažeři se shodli na tom, že odměna je zásadním bodem hodnocení. První manažer ukázal na to, že odměna má naprosto zásadní vliv na život jedince. Na druhou stranu je zajímavá jeho poznámka o tom, že trvalý růst odměn se nemusí odrazit v rostoucí výkonností. Druhý manažer zase poukázal na někdy mylné vnímání odměny ze strany zaměstnanců – její navýšení není automatické.

Co by mělo podle Vás zajistit trvalý růst výkonnosti zaměstnance?

První vedoucí zaměstnanec

Zajištění trvalého růstu je možné podle něj pouze zvýšením kvalifikace. Dle vedoucího zaměstnance je zřejmé, že vzdělání a sebevzdělání je základem pro růst jeho výkonnosti. Právě proto podle manažera není ve firmě zvykem dávat hmotné odměny, ale spíše přispívat zaměstnanci mimořádnou finanční odměnou k zaplácení vzdělávacího kurzu. Dále manažer zdůraznil, že v dnešní době bez rostoucího vzdělávání se může jedinec

dostat do relativně negativní situace, při které bude jeho práce přesunuta do regionů s nižší mzdou, například do Indie, kde firma má svoje centrum sdílených služeb. Dle manažera pouze ta práce nemůže být přesunuta, která je složitá a náročná na znalosti.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Další zaměstnanec si je jistý, že trvalý růst výkonnosti je možné zajistit tím, že zaměstnanec bude schopen jasně vytvořit vazbu mezi svým výkonem a výsledkem, zde je dle jeho názoru důležitý prvek spravedlnosti. Na to úzce navazuje i odměny – zaměstnanec musí přesně vědět, že za nadprůměrný výkon bude odměněn. Přitom samotná odměna nemusí být pouze peněžní.

Vlastní komentář k výsledkům

Trvalý růst výkonnosti je možné podle vedoucích zaměstnanců zajistit pomocí vzdělání, růstu kvalifikace, spravedlnosti a dávání podřízenému zjevně najevo, že jeho nadprůměrný výkon bude odměněn.

Nakolik máte „volné ruce“ při hodnocení zaměstnanců?

První vedoucí zaměstnanec

Dle manažera firma ponechává relativně velký prostor pro vedoucí zaměstnance sloužící pro zhodnocení výkonnosti jeho podřízených. Firma v podstatě pouze vytváří všeobecná pravidla, kterých se musí řídit daný zaměstnanec. Samotné vyplnění hodnotícího formuláře je ale na manažerovi a jeho podřízeném.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Odpověď zaměstnance byla totožná s názorem prvního manažera.

Vlastní komentář k výsledkům

Firma rozhodně nabízí relativně volné ruce svým manažerům při hodnocení práce jejich podřízených. V podstatě zaměstnanci musejí vyplnit formuláře, které ovšem nejsou detailní a spíše poskytují všeobecný pohled. Manažeři rozhodně mají volné ruce při hodnocení práce svých podřízených.

Jak byste propojil vztah řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců?

První vedoucí zaměstnanec

Dle sdělení manažera podává hodnocení zaměstnanců výchozí informaci nutnou pro další řízení lidí. Zcela běžně se totiž podle něj může ukázat, že zaměstnance je možné povýšit či naopak má dotyčný slabá místa v určitém oboru. Hlavním spojovatelem hodnocení a řízení je dle jeho názoru systém motivace. Manažer uvedl, že se lze setkat s názory podřízených poukazujících na to, že hodnocení je pro ně ztrátou času.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Hodnocení je dle manažera vyvrcholením ročního plánu zaměstnance a zároveň základem pro další rok. Dle manažera se ale lze setkat s názory zaměstnanců spojenými s tím, že hodnocení je pouhou ztrátou času, která k ničemu nevede.

Vlastní komentář k výsledkům

Hodnocení je podle manažerů prvním krokem pro aktivní řízení lidských zdrojů. Navíc se jedná i o výchozí bod pro další roční výkon. Je nutné poukázat na to, že dle manažerů se lze setkat s negativním postojem zaměstnanců spojeným s tím, že hodnocení je vnímáno z jejich strany jako ztráta času.

Jakým způsobem jsou využity poznatky z minulého hodnocení v rámci současného hodnocení?

První vedoucí zaměstnanec

Poznatky z minulého hodnocení jsou podle něj využity hlavně k lepšímu pochopení aktuálního a předchozího stavu. Manažer na základě takto získaných informací se rozhoduje o dalších krocích spojených s povýšením, odměnou či kariérou zaměstnance.

Druhý vedoucí zaměstnanec

Odpověď druhého manažera byla spojena s tím, že díky hodnocení si zaměstnanec sám uvědomuje svoje priority a výsledky výkonu. Jinak odpověď druhého manažera byla stejná jak i předchozího.

Vlastní komentář k výsledkům

Z výsledků odpovědí je jednoznačně možné udělat závěr o tom, že výsledky minulého hodnocení jsou propojeny se současným hodnocením. Zajímavý postřeh uvedl druhý manažer, podle kterého je hodnocení i určitou formou sebereflexe.

Shrnutí

Na konci je možné udělat celkové shrnutí z řízených rozhovorů. Neexistuje jednotný názor manažerů na moderní trendy v motivaci. Systém hodnocení rozhodně hraje svou významnou roli v rámci motivace podřízených. Systém odměňování a dalšího osobního rozvoje zaměstnanců jsou s ním úzce spojeny. U hodnocení je nutné poukázat na to, že trvalý růst výkonnosti je možné zajistit pomocí vzděláním, růstem kvalifikace, spravedlnosti a dávání podřízenému zjevně najevo, že jeho nadprůměrný výkon bude odměněn. Systém hodnocení zaměstnanců je nastaven, avšak vedoucí manažeři mají částečné volné ruce v jeho aplikaci. Zajímavé je, že samotný proces řízení lidských zdrojů začíná výstupem z hodnocení. Přitom poznatky z minulého hodnocení jsou využívány v dalším hodnocení

4.4 Dotazníkové šetření

Před uskutečněním dotazníkového šetření byly zaměstnancům položeny dvě otázky obecného charakteru. Druhá otázka ohledně pracovní pozice byla vybrána za filtrační v několika nejdůležitějších z pohledu dané bakalářské práce otázkách.

První otázka byla zaměřena na dobu zaměstnání v podniku. Výsledky jsou vidět v tabulce č. 1. Jak je vidět, většinou se jedná o čerstvé zaměstnance, pouze tři lidi pracují déle než tři roky.

Tabulka 1. Doba práce v podniku

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Méně než 1 rok	22	73,33%
1-3 roky	5	16,66%
Více než 3 roky	3	10,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Řádoví zaměstnanci v podniku jsou rozděleni do dvou skupin: účetní a senior účetní. Druhá skupina zpravidla pracuje kromě své rutinní práce na projektech či dělá složitější práci.

Tabulka 2. Pracovní pozice

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Účetní	27	90,00%
Senior účetní	3	10,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Zcela očekávaně je převaha účetních nad senior účetními – viz tabulka č. 2.

Tabulka 3. Stimuluje Vás manažer k větší výkonnosti?

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	21	70,00%
Ne	9	30,00%
Nevím	0	0,00%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	20	1	21
Ne	7	2	9
Nevím	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Z tabulky č. 3 je patrné, že většina zaměstnanců se domnívá, že manažer je stimuluje k větší výkonnosti. Na druhou stranu je nutné uvést, že opačného názoru je třetina respondentů, což není moc pozitivní výsledek. Pracovní pozice nemá významný vliv na odpovědi.

Tabulka 4. Existuje ve Vaší firmě propojení motivace a hodnocení?

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	25	83,33%
Ne	5	16,67%
Nevím	0	0,00%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	24	1	25
Ne	3	2	5
Nevím	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č. 4 uvádí výstup na otázku propojení motivace a hodnocení. Jak je zřejmé z tabulky, většina zaměstnanců se domnívá o existenci propojení mezi motivací a svým hodnocením. Jedná se o pozitivní výsledek – lidí cítí přímý vztah mezi hodnocením a odměnou. Zde rovněž nelze vypozorovat významný vliv pracovní pozice na odpovědi.

Tabulka 5. Má výstup osobního hodnocení dopad na Vaše odměňování

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	23	76,67%
Ne	7	23,33%
Nevím	0	0,00%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	20	3	23
Ne	7	0	7
Nevím	0	0	0

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Jak je zřejmé z tabulky č. 5 výstup hodnocení má dopad na odměňování, což je kladné zjištění – zaměstnanci mohou přímo vidět propojení mezi svým výkonem, jeho hodnocením a svou odměnou. Přitom daný názor převažuje u služebně starších zaměstnanců – ty to zřejmě pocítili ve své výplatě.

Tabulka 6. Má výstup osobního hodnocení dopad na Váš plán osobního rozvoje?

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	19	63,33%
Ne	6	20,00%
Nevím	5	16,67%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	18	1	19
Ne	5	1	6
Nevím	4	1	5

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Výsledky, které přináší tabulka č. 6, vypovídají o tom, že osobní hodnocení má dopad i na plán dalšího profesního rozvoje. Výstupy na danou otázku zcela jednoznačně říkají o tom, že hodnocení není jenom byrokratickým krokem a skutečně se jedná o „živou“ součást řízení lidských zdrojů. Pracovní pozice nemá vliv na výsledky hodnocení.

Tabulka 7. Je propojena pohyblivá složka mzdy a výstup z osobního hodnocení

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	15	50,00%
Ne	7	23,33%
Nevím	8	26,67%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	12	3	15
Ne	7	0	7
Nevím	8	0	8

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dle tabulky č. 7 je zřejmé, že zaměstnanci neshledají přímé spojení mezi pohyblivou složkou mzdy a osobním hodnocením. Vysvětlení ovšem není spojeno s tím, že zaměstnanci nevnímají systém odměňování jako nespravedlivý. Příčina byla vysvětlena manažerem v interview – ve firmě není zvykem dávat hmotné (finanční) odměny, ale v případě mimořádného výkonu přispívat zaměstnancům ke vzdělávacímu kurzu. Přitom je zřejmé, že služebně starší zaměstnanci jsou opačného názoru – zde je zcela jasně vidět, že senior účetní naopak shledají propojení mezi pohyblivou složkou mzdy a výstupem z osobního hodnocení. Dle dané tabulky je ovšem zřejmé, že senior účetní vidí přímé spojení mezi pohyblivou složkou a výstupem hodnocení zřejmým důvodem je to, že oni už pocítili dané propojení.

Tabulka 8. Jaký typ odměny má na Vás největší účinek?

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Peněžní odměny	25	83,33%
Nehmotné odměny	1	3,33%
Mix peněžní a nepeněžní	4	13,33%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Peněžní odměny	24	1	25
Nehmotné odměny	1	0	1
Mix peněžní a nepeněžní	2	2	4

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Zajímavé, že u senior účetních zcela převažuje názor o mixu peněžních a nepeněžních odměn. V tom jejich výsledky zcela výborně korelují s názorem manažerů. Důvodem je lepší chápání efektu stimulace na účinnost.

Z pohledu zaměstnanců mají peněžní odměny největší účinek – danou možnost zvolilo více než osmdesát procent respondentů. Není se čemu divit: jak již uvedl jeden z manažerů, peněžní odměny jsou velmi citlivou oblastí pro zaměstnance, právě proto nehmotné odměny zvolila jen jedna osoba.

Tabulka 9. Domníváte se, že peněžní odměny jsou schopny zajistit dostatečný trvalý růst výkonu vaší práce?

Možnost odpovědi	Výsledek	Výsledek v %
Ano	24	80,00%
Ne	1	3,33%
Nevím	5	16,67%

Možnost odpovědi	Účetní	Senior účetní	Výsledek
Ano	24	0	24
Ne	0	1	1
Nevím	3	2	5

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Výsledky předchozí tabulky č. 9 zcela výborně korelují s výše uvedenou tabulkou č. 8, ze které je patrné na první pohled, že zaměstnanci uvádějí peněžní odměnu jako hlavní důvod růstu své produktivity. To ovšem nemusí být pravdou – jejich manažeři, kteří jsou v dané otázce daleko subjektivnější, uvádějí zcela jiné důvody trvalého růstu produktivity.

V tabulce č. 9 je výborně vidět, že názor senior účetních se liší od názoru obyčejných účetních. Senior účetní zřejmě lépe chápou souvislost peněžní odměny a následného růstu výkonu.

4.5 Závěrečná doporučení

Na základě zjištěných skutečností a poznatků je možné firmě doporučit určitá opatření ke zlepšení aktuálního stavu souvisejícího s hodnocením zaměstnanců. Veškerá doporučení vycházejí z výsledků provedeného výzkumu, respektive z teoretické části práce – viz tabulka č. 10.

Tabulka 10. Doporučení zkoumané firmě

Důvod zavedení doporučení	Doporučení	Přínos
Nízká frekvence hodnocení, trend směřující k častějšímu hodnocení	Provedení častějších hodnocení – dvakrát za rok	Operativní korekce chování jedince
Příliš velký důraz je dáván zaměstnanci na finanční hodnocení	Zaškolení zaměstnanců o výhodách nefinančního hodnocení	Zlepšení vztahu zaměstnance k systému hodnocení, lepší výstupy z hodnocení
Nové trendy v oboru	Zohlednění prvků hodnocení ze strany spolupracovníků	Lepší vypovídací schopnost systému hodnocení
Negativní vztah zaměstnanců k systému hodnocení, vnímání jako byrokratické překážky	Zaškolení zaměstnanců o přínosech hodnocení	Zlepšení výkonnosti

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu

Prvním doporučením by se mohlo stát zavedení častějšího systému hodnocení zaměstnanců, a to ve formě hodnocení prováděného dvakrát za rok. Častější hodnocení nepřinese větší vypovídací schopnost a může naopak způsobit byrokratické potíže.

V současné době je frekvence hodnocení jednou z rok, což umožňuje pouze zpětné hodnocení, kdežto trendem v oboru je zohlednění budoucího hodnocení a celkový proaktivní přístup v hodnocení zaměstnanců. Díky zavedení daného opatření dokáže vedoucí manažer rychleji korigovat chování svého podřízeného a díky tomu dosahovat i lepších výsledků v rámci výkonnosti.

Jak vyplynulo z výzkumu, zaměstnanci dávají velký důraz na finanční složku hodnocení a nefinanční složku nevnímají jako přínosnou pro svůj výkon, což je rozhodně negativní zjištění. Jedná se o zásadní chybu – například odměna ve formě proplácení vzdělání může do budoucnosti vést k lepší výplatě podřízeného.

Právě proto se jeví jako vhodné opatření proškolení zaměstnanců o výhodnosti nefinančního hodnocení, aby zaměstnanci dokázali lépe propojit nefinanční hodnocení a jeho dopad na jejich rodinný rozpočet.

Jednoznačným trendem v rámci hodnocení zaměstnance je zohlednění hodnocení ze strany jiných lidí. Manažer nemusí vědět úplně všechno o svém podřízeném. Zohlednění názorů spolupracovníků při hodnocení zaměstnance poskytne daleko lepší zpětnou vazbu a firma bude díky tomu schopna zlepšit výkonnost svých pracovníků. Je možné rovněž hodnotit zaměstnance pomocí lidí, kteří se s nim podíleli na řešení určitých projektů.

V rámci výzkumu bylo možné se setkat s názory, že zaměstnanci negativně vnímají samotný proces hodnocení a berou ho jako určitou byrokratickou překážku. Přitom naopak proces hodnocení hraje významnou roli v celém procesu motivace. Kvůli tomu se jeví vhodné proškolení zaměstnanců o výhodách procesu hodnocení přímo pro ně.

6 Shrnutí výzkumu

6.1 Výstupy z účinků stimulů

Dále je možné udělat celkové shrnutí výsledků obdržených od zaměstnanců. Manažer je osobou, která je stimuluje k výkonu práce. Pozitivně je nutné vyhodnotit, že existuje propojení mezi motivací a výkonností. Výstup hodnocení má přímý dopad na jejich odměňování a na systém dalšího rozvoje. Hlavní odlišností mezi výkonnými zaměstnanci a jejich manažery je v tom, že zaměstnanci považují hmotné odměny za svůj hlavní stimul.

Hypotéza výzkumu - zjistit jestli systém hodnocení zaměstnanců ve firmě plní svoji funkci a je realizováno v souladu se svým nastavením – byla jednoznačně potvrzena.

Provedený výzkum má i některá omezení, ke kterým patří to, že byl prozkoumán systém hodnocení a stimulace jen v rámci pražské pobočky. Dalším omezením je počet respondentů – ten by mohl být větší. Nakonec omezením výzkumu je zohlednění pouze jedné firmy. Navíc výzkum proběhl jenom se zaměřením na jedno oddělení firmy, které se specializuje na finanční služby, výstupy v případě provedení analýzy u prodejního oddělení by mohly být o něco odlišné, Budoucí výzkumy v daném boru by mohly reflektovat i propojení hodnocení s dalšími prvky, které patří k celkovému systému řízení lidských zdrojů firmy.

6.2 Výstupy z hodnocení

Systém hodnocení ve zkoumané firmě je značně neformální a je v něm dáván důraz na sebehodnocení a sebevyjádření zaměstnance. V tom je nastavení systému hodnocení zcela v souladu s teoretickými poznatky – jedná se o zaměření hodnocení na vytvoření přidané hodnoty a poskytnutí možnosti sebereflexe.

Odlišnosti od teoretické části práce je to, že ve zkoumané firmě je součástí systému hodnocení i zohlednění toho, jestli chování zaměstnance je v souladu s hodnotami, ke kterým se přihlásila firma.

Ze způsobů hodnocení uvedených v teoretické části práce využívá firma dva hlavní způsoby, těmi jsou sebehodnocení a hodnocení podle vlastností. První způsob hodnocení je

zohledněn v rámci první fáze, což je hodnocení ze strany zaměstnance svého vlastního výkonu.

Druhý způsob hodnocení je zohledněn díky ČISTÝM hodnotám firmy, v podstatě účelem dané součástí hodnocení je vymezení toho, jakým způsobem chování zaměstnance odpovídá hodnotám, ke kterým se přihlásila firma.

Systém hodnocení zaměstnanců firmy zahleňuje i některé moderní trendy uvedené v teoretické části práce, mezi ně patří zdůraznění prvku motivace, nikoliv kontroly v rámci systému hodnocení, zaměření na budoucnost, automatizace procesu, zohlednění prvku work-life balance a samozřejmě fakt, že zaměstnanci jsou v případě zkoumané firmy aktivními subjekty v rámci systému řízení lidských zdrojů.

7 Závěr

V první části bakalářské práce bylo vypracováno literární rešerše v oboru. Řízení lidských zdrojů je aktivitou prováděnou manažery firmy ve spolupráci s personalisty. Jedním z důležitých výsledků dané činnosti realizované ve firmě je dosažení zlepšení výkonnosti zaměstnanců. K tomu je nápomocné právě jejich hodnocení. Existuje celá řada způsobů hodnotit zaměstnance, v teoretické části práce byly prozkoumány tyto způsoby: sebehodnocení, metoda Jacka Welche, hodnocení dle vlastností, metoda 360° zpětná vazba, hodnocení podle výsledků, BARS a hodnocení podle porovnání. V poslední kapitole teoretické části bakalářské práce byly vymezeny nové trendy v oboru, kam patří: celkový přesun od hodnocení jako funkce zaměřené na kontrolu a registraci, až k motivaci, automatizace celého procesu hodnocení, častější frekvence hodnocení a úzké napojení systému hodnocení na systém motivace.

Dále byla provedena analýza interní dokumentace ve firmě, a to se zaměřením na systém hodnocení a stimulace. V rámci systému hodnocení firmy je nutné vymezit následující: hodnocení je rozděleno na formální a neformální složky, formální hodnocení probíhá jednou ročně, a to ve formě zhodnocení dosažení svých osobních cílů a zároveň i zohlednění pracovního výstupu zaměstnance a hodnot firmy, systém hodnocení zohledňuje jak názor zaměstnance, tak i jeho nadřízeného. Systém stimulace firmy je rozdělen na finanční a nefinanční složky. Finanční část je zastoupena: 20 800 Kč za doporučení kolegy, 5,4 tisíce korun na rok na školení zajištěno externí firmou, cafeteria systém, nadprůměrnou mzdou, pravidelným navýšením mzdy a stravenkami v hodnotě 80 Kč. Nefinanční stimulace je zastoupena těmito oblastmi: dvěma dny na externí školení, flexibilní pracovní dobou, home office, možnost kariérního růstu, multisport card, přátelským kolektivem, služebními cestami, týdnem dovolené navíc a vzděláváním na interním online portálu.

V další části práce již proběhly řízené rozhovory s vedením firmy a rovněž i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy se zaměřením na zjištění názorů pracovníků na systém hodnocení a stimulace zaměstnanců. Jednalo se o část bakalářské práce, která následně posloužila jako podklad pro tvorbu doporučení. V této části práce se dospělo k následujícím závěrům: názor na význam finanční odměny na výkonnost je odlišný u manažerů a výkonných zaměstnanců, trvalý růst výkonnosti je možné zajistit pomocí vzdělání, růstu kvalifikace a spravedlnosti v odměňování, zaměstnanci někdy negativní

vnímají systém hodnocení jako překážku v rámci jejich práce, poznatky z minulého hodnocení jsou uplatněny i v současném hodnocení a rovněž i to, že zaměstnanci silně přeceňují význam finančního hodnocení. Na základě výše uvedených argumentů je možné se domnívat, že první dílčí cíl práce - zhodnotit funkce systém stimulace a účinek hodnocení zaměstnanců podřízených v praxi – je možné považovat za splněný.

Díky uskutečněnému výzkumu byly zjištěny následující nedostatky aktuálního systému hodnocení zaměstnanců: nízká frekvence hodnocení, příliš velký důraz je dáván zaměstnanci na finanční hodnocení, není zohledněn prvek hodnocení ze strany spolupracovníků a nakonec negativní vztah zaměstnanců k systému hodnocení, vnímání jako byrokratické překážky. Kvůli těmto zjištěním je možné tvrdit, že další dílčí cíl bakalářské práce - nalézt omezení systému hodnocení zaměstnanců – je možné považovat za splněný. Jak je zřejmé cíl výzkumu - zjistit systém nastavení stimulace a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a tímto i vytvořit podklad pro vytvoření návrhu na zlepšení aktuálního systému hodnocení – byl splněn. Výzkumná otázka byla rovněž zodpovězena.

Na konci výzkumu na základě obdržených poznatků a rovněž i se zohledněním teoretické části práce byla firmě navržena určitá doporučení, která by mohla zlepšit aktuální systém hodnocení zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o následující doporučení: provedení častějších hodnocení – dvakrát za rok, zaškolení zaměstnanců o výhodách nefinančního hodnocení, zohlednění prvků hodnocení ze strany spolupracovníků a nakonec zaškolení zaměstnanců o přínosech hodnocení. Proto je možné tvrdit, že i další dílčí cíl bakalářské práce - navrhnout pro zkoumanou firmu změny v oblasti hodnocení zaměstnanců – je možné považovat za splněný.

Na konci bakalářské práce byla provedena diskuze obdržených poznatků, a to na základě porovnání výsledků teoretické části práce a literární rešerše. Kvůli tomu je možné tvrdit, že i další cíl práce - diskuze obdržených poznatků vlastního výzkumu a teoretické části práce – je možné považovat za splněný.

Na základě splnění výše uvedených dílčích cílů je možné i hlavní cíl práce – provést analýzu účinku systému hodnocení zaměstnanců a jejich stimulace s návrhem na zlepšení úrovně personálního řízení zvolené firmy – je možné považovat za splněný.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Literatura

1) ABSL. [online]. [2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/docs/ABSL_report_CZ_e_verze.pdf>
2) ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3) CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2017. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5) GILLNEROVÁ, I. *Psychologické aspekty změn v české společnosti Člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.
6) HLOUŠKOVÁ, P. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce*. Praha: ANAG, 2013. 303 s. ISBN 978-80-7263-805-5.
7) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
9) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
10) LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
11) MARTINOVIČOVÁ, D. KONEČNÝ, M. VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
12) MCGRATH, J. BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií.* Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
13) NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-1867.
14) PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
15) PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
16) ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 206 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
17) TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
18) TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-2470-8829.
19) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2015. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8. Str. 152.
20) VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.
21) WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 980-247-2361-1.

22) ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.

8.2 Právní normy

1) Listina základních práv a svobod
2) Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.
3) Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

9 Přílohy

9.1 Otázky k řízenému rozhovoru

1. Jste seznámen z moderními trendy v motivaci a hodnocení? Jaké trendy využíváte?
2. Jaké existuje propojení mezi výstupem hodnocení a rozvojem zaměstnance?
3. Jaké je místo finanční odměny v rámci celkového hodnocení?
4. Co by mělo podle Vás zajistit trvalý růst výkonnosti zaměstnance?
5. Nakolik máte „volné ruce“ při hodnocení zaměstnanců?
6. Jak byste propojil vztah řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců?
7. Jakým způsobem jsou využity poznatky z minulého hodnocení v rámci současného hodnocení?

9.2 Dotazníkové šetření

1. Doba práce v podniku
   1.1. Méně než 1 rok
   1.2. 1-3 roky
   1.3. Více než 3 roky
2. Pracovní pozice
   2.1. Účetní
   2.2. Senior účetní
3. Stimuluje Vás manažer k větší výkonnosti?
   3.1. Ano
   3.2. Ne
   3.3. Nevím
4. Existuje ve Vaší firmě propojení motivace a hodnocení?
   4.1. Ano
   4.2. Ne
   4.3. Nevím
5. Má výstup osobního hodnocení dopad na Vaše odměňování
   5.1. Ano
   5.2. Ne
   5.3. Nevím
6. Má výstup osobního hodnocení dopad na Váš plán osobního rozvoje?
   6.1. Ano
   6.2. Ne
   6.3. Nevím
7. Je propojena pohyblivá složka mzdy a výstup z osobního hodnocení
   7.1. Ano

7.2. Ne
7.3. Nevím

8. Jaký typ odměny má na Vás největší účinek?
   8.1. Peněžní odměny
   8.2. Nehmotné odměny
   8.3. Mix peněžní a nepeněžní
9. Domníváte se, že peněžní odměny jsou schopny zajistit dostatečný trvalý růst výkonu vaší práce?
   9.1. Ano
   9.2. Ne
   9.3. Nevím