

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Tomáš Klail

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Klail

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 zkoumané firmy.
- 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 výzkumu budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocení zaměstnanců a účinku stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

zaměstnanec, stimulace, hodnocení, benefity, odměňování, motivace, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

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

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

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

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

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak 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.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 9.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Kalovi. CSc. za ochotu, vstřícnost a cenné rady, na základě kterých byla napsána tato bakalářská práce. Velký dík také věnuji Renatě Hauerové ze společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., která byla velice nápomocná a poskytla mi potřebné podklady a informace k vypracování této práce. Další část poděkování patří mým nejbližším, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na detailní prozkoumání problematiky procesů personálního řízení, konkrétně na proces hodnocení a stimulaci zaměstnanců. Hlavním cílem práce je posouzení úrovně systému hodnocení zaměstnanců a účinnosti stimulačních a motivačních prostředků ve firmě Plzeňský Prazdroj, a.s. s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Nejprve byla vypracována teoretická část, která slouží jako teoretické východisko pro celou práci. Za použití odborné literatury byly vysvětleny a pochopeny důležité pojmy zaměřující se na řízení lidských zdrojů, motivaci, stimulaci, odměňování a systém hodnocení.

Na základě získaných poznatků a informací z teoretické části a využití deskriptivních metod při studiu interních dokumentů společnosti byla vypracována část praktická neboli vlastní práce autora, která se týká společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. Vlastní práce obsahuje celkovou charakteristiku společnosti, organizační strukturu, vzdělávání a rozvoj, hodnoty a etický kodex společnosti, systém odměňování, stimulaci a systém hodnocení. Následně autor vytvořil dotazník, který byl zaslán reprezentativnímu vzorku zaměstnanců. Jeho cílem bylo prošetřit aktuální stav fungování personálních činností ve společnosti. Výsledky dotazníku a komparace vybraných otázek vedla v závěru práce k navržení vhodných opatření, které by mohly vést ke zlepšení současné úrovně personálního řízení a eliminaci shledaných nedostatků.

Klíčová slova: zaměstnanec, stimulace, hodnocení, benefity, odměňování, motivace, osobní rozvoj

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The bachelor's thesis focuses on a detailed examination of the issues of personnel management processes, specifically on the process of evaluation and stimulation of employees. The main goal of this work is to assess the level of the employee evaluation system and the effectiveness of stimulants and motivational means in the company Plzeňský Prazdroj, a.s. with the resulting suggestion of measures leading to the improvement of the personnel management system. The work is divided into two parts - theoretical and practical.

At first was a theoretical part developed, which serves as a theoretical way-out for the whole work. Using the literature, were explained and understood important concepts focusing on human resource management, motivation, stimulation, remuneration and evaluation system.

The practical part, the author's own work, was developed on the basis on the acquired and information from the theoretical part and using descriptive methods in the study of internal documents of the company Plzeňský Prazdroj, a.s. The own work contains the overall characteristics of the company, organizational structure, education and development, values of the company and code of ethics of the company, remuneration system, stimulation and evaluation system. Subsequently, the author created a questionnaire, which was sent to a representative sample of employees. His aim was to investigate the current state functioning of personnel activities in the company. The results of the questionnaire and the comparison of selected questions at the end of the work led to the proposal of appropriate measures, which could lead to the improvement of the current level of personnel management and the elimination of the found shortcomings.

Keywords: employee, stimulation, evaluation, benefits, remuneration, motivation, personal development

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Teoretická východiska – literární rešerše	13
2.1	Řízení lidských zdrojů – Human Resources Management	13
2.1.1	Modely řízení lidských zdrojů	13
2.1.1.1	Model shody	13
2.1.1.2	Harvardský systém	14
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
2.1.3	Personální management – Personalistika.....	18
2.2	Stimulace a motivace zaměstnanců.....	19
2.2.1	Motivace	20
2.2.1.1	Typy motivace	20
2.2.1.2	Teorie motivace	21
2.2.2	Stimulace	27
2.3	Odměňování zaměstnanců	29
2.3.1	Druhy odměňování	31
2.3.2	Faktory odměňování	32
2.3.2.1	Vnější mzdovorné faktory odměňování	32
2.3.2.2	Vnitřní mzdovorné faktory odměňování	32
2.3.3	Benefity.....	32
2.3.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	34
2.4	Hodnocení zaměstnanců.....	36
2.4.1	Cíle hodnotícího procesu	39
2.4.2	Metody hodnocení	39
2.4.3	Kritéria hodnocení	41
2.4.4	Chyby během procesu hodnocení a snaha o jejich zamezení	43

2.4.5	Dotazníkové šetření	45
3	Cíl práce a metodika	46
3.1	Cíl práce	46
3.2	Metodika	46
4	Vlastní práce	48
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	48
4.1.1	Rozvaha	50
4.2	Organizační struktura	52
4.3	Vzdělávání a rozvoj.....	53
4.4	Hodnoty společnosti.....	54
4.5	Etický kodex společnosti.....	55
4.6	System odměňování a stimulace	56
4.7	System hodnocení	60
5	Výsledky a diskuse	63
5.1	Dotazníkové šetření.....	63
5.1.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	63
5.1.2	Shrnutí výsledků	82
5.1.3	Komparace výsledků.....	83
6	Závěr a návrh opatření	89
7	Seznam použitých zdrojů.....	92
8	Přílohy.....	95

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Cyklus řízení lidských zdrojů (Model shody)	14
Obrázek 2:	Cyklus řízení lidských zdrojů (Harvardský systém))	15
Obrázek 3:	Rozdíly mezi stimuly a motivy	19
Obrázek 4:	Maslowova pyramida potřeb.....	23

Obrázek 5: Složky celkové odměny	30
Obrázek 6: Model celkové odměny	31
Obrázek 7: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	35
Obrázek 8: Tři oblasti hodnocení.....	37
Obrázek 9: Matice metod hodnocení pracovníků	40
Obrázek 10: Hodnotící kritéria podle Kaspera a Mayrhofera	42
Obrázek 11: Logo společnosti	48
Obrázek 12: Rozvaha ke dni 31.12.2019 (aktiva)	50
Obrázek 13: Rozvaha ke dni 31.12.2019 (pasiva)	51
Obrázek 14: Funkcionální organizační struktura	52
Obrázek 15: Etický kodex	55
Obrázek 16: Stupnice mzdových tarifů	56
Obrázek 17: Odměna za věrnost	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost se systémem hodnocení na základě věku.....	83
Tabulka 2: Spokojenost se systémem hodnocení na základě oblasti.....	84
Tabulka 3: Přínos rozvojových aktivit zaměstnance v kariérním růstu na základě oblasti .	84
Tabulka 4: Přínos rozvojových aktivit zaměstnance v kariérním růstu na základě délky pracovního poměru	85
Tabulka 5: Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě délky pracovního poměru	86
Tabulka 6: Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě vzdělání.....	87

Seznam grafů

Graf 1: Odpovědi na otázku č. 1	63
Graf 2: Odpovědi na otázku č. 2	64
Graf 3: Odpovědi na otázku č. 3	65
Graf 4: Odpovědi na otázku č. 4	66
Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5	67
Graf 6: Odpovědi na otázku č. 6	67

Graf 7: Odpovědi na otázku č. 7	68
Graf 8: Odpovědi na otázku č. 8	69
Graf 9: Odpovědi na otázku č. 9	70
Graf 10: Odpovědi na otázku č. 11	71
Graf 11: Odpovědi na otázku č. 12	72
Graf 12: Odpovědi na otázku č. 13	73
Graf 13: Odpovědi na otázku č. 14	74
Graf 14: Odpovědi na otázku č. 15	75
Graf 15: Odpovědi na otázku č. 16	76
Graf 16: Odpovědi na otázku č. 17	77
Graf 17: Odpovědi na otázku č. 18	78
Graf 18: Odpovědi na otázku č. 19	79
Graf 19: Odpovědi na otázku č. 20	80
Graf 20: Odpovědi na otázku č. 22	81

1 Úvod

Bakalářská práce na téma „Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy“ je zaměřena na problematiku personální činnosti. Zájem o danou problematiku zvyšuje u autora i možnost budoucího uplatnění v personální sféře. Vybranou společností se stal Plzeňský Prazdroj, a.s., který se vzhledem k bydlišti autora zdál být ideálním subjektem na pozorování.

Je zapotřebí si uvědomit, že lidské zdroje představují základnu pro fungování všech společností. Lidské zdroje jsou zaměstnanci, o které je zapotřebí se pečlivě starat a je velmi důležité, aby byli spokojeni a zároveň odváděli kvalitní pracovní výkony, a to představuje velice složitý úkol pro každý personální útvar jakékoliv organizace. Nalézt kvalifikované a výkonné pracovníky a dlouhodobě si je udržet není jednoduchá záležitost. Tato problematika spadá pod řízení lidských zdrojů, jež se zaměřuje na komplexní pojetí vedení lidí za současné orientace i na zaměstnancovo osobní rozvoj, motivaci k práci a uspokojování potřeb.

Spokojenost zaměstnanců je závislá hned na několika faktorech. Hodnocení zaměstnance by mělo být aplikováno s určitou pravidelností a správně vybranou metodou, jelikož nepravidelnost a špatně zvolená metoda přispívají k neobjektivnosti hodnocení a pocitu nespokojenosti. Správné definování cílů, které jsou zapotřebí naplnit, může odehrát svoji roli při motivaci a pracovním výkonu. Personální útvar získaná data a informace z procesu hodnocení analyzuje a na základě výstupů této analýzy se upravuje systém odměňování a rozvojový plán zaměstnance. Hodnocení má za následek lepší motivaci pracovníka, zvýšení výkonu a produktivity a vylepšení nedostatků, které jsou shledány během procesu hodnocení a prodiskutovány při poskytování zpětné vazby. Společnosti mají povinnost hodnotit své pracovníky, jelikož je to stanovené zákonem. Personální útvar díky hodnocení odhaluje pracovníkovo nedostatky, ale samozřejmě i silné stránky.

Výkon pracovníka a vnitřní snaha o zlepšení jsou faktory závislé na úrovni spokojenosti, která lze zvyšovat také pomocí stimulů a motivačních prostředků. Je proto nezbytné naplánovat vhodný program, který spokojenost bude neustále navyšovat. Mnoho organizací zapomíná klást důraz na rozvoj pracovníka. Osobní rozvoj se dá docílit pomocí vzdělávacích aktivit a seminářů, které mají značný vliv na kvalifikovanost pracovníka, ale zároveň mohou v širším měřítku pomoci k efektivnímu chodu celé organizace a naplňování cílů.

2 Teoretická východiska – literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů – Human Resources Management

Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější aspekty pro správné a efektivní fungování organizací a podniků, a proto řízení lidských zdrojů představuje celkový základ řízení podniku (Kociánová, 2010). Řízení lidských zdrojů, pro které se často používá zkratka HRM z anglického překladu Human Resources Management, vyjadřuje souhrnné pojetí strategického, sjednoceného a kompaktního přístupu organizačních systémů, které se snaží umožnit pracujícím lidem jejich rozvíjení, zaměstnávání nebo případné uspokojení.

Armstrong (2007) zmiňuje, že podle Boxalla (2007) je „*posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly*“. Organizace si určuje cíle, které chce dosáhnout, a vzhledem ke správně vytvořené a následně uplatněné strategii lidských zdrojů jich dosahuje. Vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navození důvěry mezi zaměstnanci a managementem má za následek dosahování vysokého výkonu pracovníků, kteří nejsou zpravidla pouze talentovaní, kvalifikovaní, ale i oddaní, což pro celou organizaci je velmi důležité. (Armstrong, Taylor, 2015).

Armstrong (2007) poznamenal, že podle Storeyho (2001, s.7) růst loajálnosti zaměstnanců přináší podniku konkurenční výhodu, a proto by se plánované cíle měly shodovat s politikou lidských zdrojů.

2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

2.1.1.1 Model shody

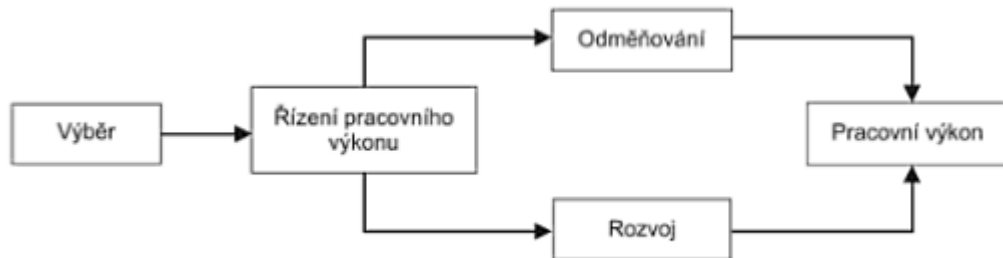
Armstrong (2007) podotkl, že představitelé Mitchiganské školy (Fombrun a kol., 1984) představili soubor myšlenek, kdy jako jedni z prvních zformulovali celkovou koncepci řízení lidských zdrojů. Název model shody vznikl jako soulad strategií organizace se způsobem řízení systému lidských zdrojů a struktury organizace. Jejich další názor se zaměřuje na existenci cyklu lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi funkcemi, jež všechny organizace vykonávají, viz. Obrázek 1.

Patří mezi ně:

1. Výběr – výběr vhodných pracovníků (lidských zdrojů) a následné spojení pracovníka s konkrétním pracovním místem
2. Hodnocení – vedení a zhodnocení pracovního výkonu

3. Odměňování – odměňování zaměstnanců za vykonanou práci
4. Rozvoj – podporování rozvoje pracovníků (Armstrong, 2007)

Obrázek 1 – Cyklus řízení lidských zdrojů (Model shody)

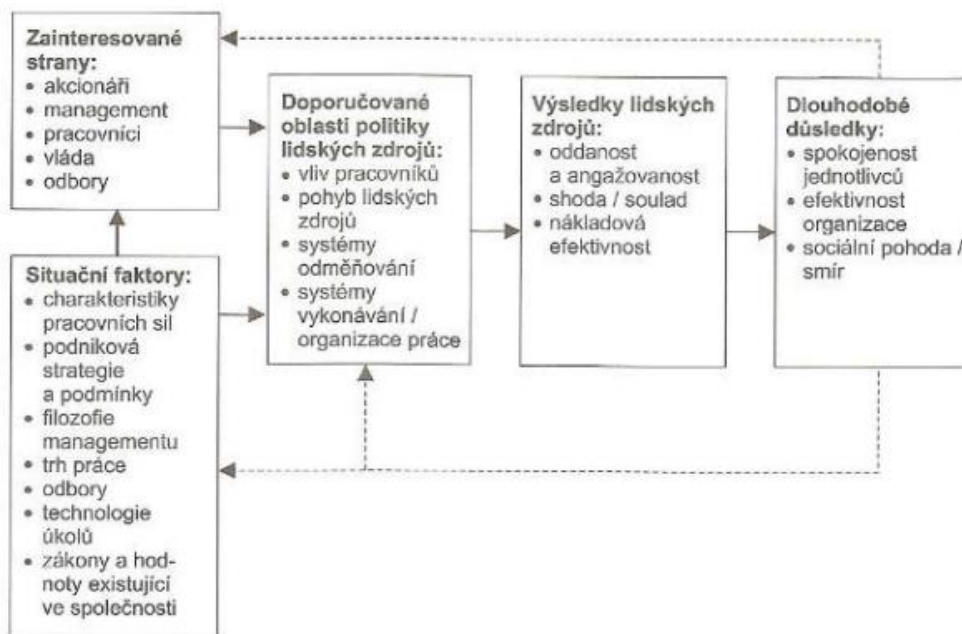


Zdroj: Armstrong, 2007, str. 29

2.1.1.2 Harvardský systém

Armstrong (2007) ve své publikaci zmiňuje, že na půdě Harvardské univerzity vznikl model, který později Boxall (1992) nazval „*harvardský systém*“. Základní myšlenka je založena na principu, kterým manažeři a vedoucí pracovníci řeší problémy vzniklé během personální činnosti pomocí jednotné strategie, která je jimi udaná. Tato jednotná strategie musí být tvořena politikou, perspektivou sloužící k nahlížení na zaměstnance a jejich následnou možností k rozvoji. Při absenci této filozofie se řízení lidských zdrojů stává souhrnem vzájemně nekorespondujících činností. Mezi výsledky politiky lidských zdrojů patří mimo jiné i angažovanost, oddanost, konsensus (vzájemný souhlas) a nákladová efektivita. Z dlouhodobého hlediska se mezi důsledky jedná hlavně o efektivnost podniku a spokojenost. Harvardský model změnil pohled v přístupu, kdy odpovědnost přebírají členové managementu podniku, a ne pouze personalisté (Armstrong, 2007).

Obrázek 2 – Řízení lidských zdrojů (Harvardský systém)



Zdroj: Armstrong, 2007, str.30

Podle Harvardské školy se řízení lidských zdrojů popisuje dvěma charakteristickými rysy:

1. Linioví manažeři na sebe berou větší zodpovědnost za zajištění správného fungování činností personální politiky se strategiemi konkurenceschopnosti podniku.
2. Personální oddělení má úkol, aby byly správně definované veškeré principy a politika, čímž je řízeno navrhování a uskutečňování personálních činností a jejich vzájemná spolupráce (Armstrong, 2007, s. 29).

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

V základním pojetí se jedná o nejdůležitější cíl řízení lidských zdrojů, jestliže jsou zdařile plněny cíle celé organizace pomocí lidských zdrojů – lidí. Armstrong (2007) ve své publikaci uvedl, že podle Ulricha a Laka (1990) „*systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti*“. Dílčí cíle řízení HR jsou:

Efektivnost organizace

Armstrong (2007) ve své publikaci uvedl, že dle Purcalla a kolektivu (2003) se efektivnost organizace dá vyložit následujícím způsobem: „*Strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky*“. Pokud se

strategie organizace snaží o vytvoření vhodného pracoviště pro své zaměstnance, efektivní řízení kvalit zaměstnanců (talentů) a jejich rozvíjení znalostí, projeví se to na efektivnosti celé organizace a jeho celkové konkurenceschopnosti na trhu (Armstrong, 2007).

Řízení lidského kapitálu

Lidé pracující v organizacích utvářejí složku lidského kapitálu, od které se odvíjí prospěšnost businessu. Armstrong (2007) uvedl, že Bontis s kolektivem (1999) definoval pojem lidský kapitál následovně: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“*

Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů celé organizace, odvíjí se od něj vývoj a fungování společnosti, takže je zcela podstatné, aby se do tohoto faktoru značně investovalo. Hlavním cílem k efektivnímu řízení lidských zdrojů je nalezení vhodných zaměstnanců, kteří jsou dostatečně kvalifikováni, mají dostatek zkušeností a jsou namotivováni a dostatečně zainteresováni pro vykonávání své práce. S tímto cílem je spojeno umožnit zaměstnancům vlastního seberozvoje, zvyšování jejich schopností a potenciálu, nebo jim poskytnout jistotu – zázemí, a proto je velmi důležité, aby byl podnik schopen předvídat, jaké potřeby budou mít jeho zaměstnanci a jak je bude možné naplnit (Armstrong, 2007).

Řízení lidského kapitálu je úzce spjato s řízením lidských zdrojů, jelikož se jedná o jeho součást. Při řízení lidského kapitálu se klade důraz převážně na rozvíjení potenciálu a dovedností zaměstnanců. Tomu tak u řízení lidských zdrojů není (Armstrong, 2007).

Řízení znalostí

Armstrong (2007) uvedl, že Scarborough a kol. (1999) definovali řízení znalostí jako *„jakýkoliv proces nebo jakékoli postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“*. Podpora zaměstnanců podniku, jejich rozvojem kvality, praxe a umu, patří mezi cíle řízení lidských zdrojů.

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů se snaží o efektivní odměňování a hodnocení zaměstnanců, jejich motivaci k práci a jejich zájem se prosadit. Cílem není hodnotit zaměstnance pouze za vykonanou práci, ale je také nutné ocenit jejich vnitřní schopnost a talent (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké vztahy

Cílem řízení lidských zdrojů je snaha o vytvoření příjemného prostředí, které bude sloužit jako vhodné pracoviště k odvádění maximálních výkonů všech zaměstnanců. Zaměstnanecké vztahy se týkají o udržení pozitivních vazeb mezi pracovníky a jejich řídicími pracovníky (Armstrong, 2007).

Uspokojování rozdílných potřeb

Důležitý cíl řízení lidských zdrojů je vznik, vývoj a uskutečnění politiky, která slouží k uspokojení a kompenzaci potřeb všech stran, kterých se procesu podílejí. Jednotliví zaměstnanci mají rozdílné potřeby, takže organizace si tyto skutečnosti musí uvědomovat a na veškerou pracovní sílu se musí nahlížet individuálně. Organizace se snaží poskytnout všem zaměstnancům stejnou příležitost práce (Armstrong, 2007).

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Armstrong (2007) uvedl, že na základě provedeného výzkumu došli Gratton a jeho kolegové (1999) k závěru, při kterém se velmi často vyskytuje problém propojit tento druh rétoriky se skutečností – realitou. Hlavní myšlenkou celého výzkumu byla „*praktická aplikace teorie*“, podle které se manažeři a řídicí pracovníci firem snaží vykonávat funkci řízení, ale v realitě se teorie často nemůže správně realizovat a musí dojít ke správné úpravě, díky které společnost dokáže co nejefektivněji přeměňovat vize, touhy a plány na procesní kroky, které slouží k překonání propasti mezi realitou a rétorikou. Podle Armstronga (2007) není problém, aby personalisté ve firmách vymýšleli stále nové postupy a politiky řízení lidských zdrojů, jež slouží ke zlepšení celkovému chodu podniku, nýbrž se problém objevuje při snaze o zabezpečení, aby všechno fungovalo podle plánu.

2.1.3 Personální management – Personalistika

Personalistika a personální činnost s ní spojená vyjadřuje součást řízení organizací a její hlavní náplň je vedení a řízení lidí. Pojem personalistika pochází z latinského slova „*personalis*“, což je možné přeložit jako slovo „osoba“, úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, jelikož představuje jednu z jeho oblastí – řízení lidského kapitálu. Pro řízení lidského kapitálu se často používá zkratka HCM z anglického překladu Human Capital Management. Tento obor se především zaměřuje na zabezpečení organizace dostatkem vhodných lidí, kteří jsou dostatečně schopni, kvalifikováni a motivováni pro danou pracovní pozici s důsledkem dosahování očekávaných výkonů a strategických cílů pro celou organizaci (Kociánová, 2010).

Jednotlivé personální činnosti umožňují dosahování komplexních cílů organizace, které ve větších společnostech obstarávají vedoucí pracovníci, kteří se nazývají manažeři, s podporou personálního oddělení (personalistů) (Kociánová, 2010). V některých podnicích se o personální činnost starají poskytovatelé personálních služeb tzv. outsourcing. Pojem outsourcing značí formu spolupráce mezi podniky, která ve výsledku často vyjde časově i finančně příznivěji, než kdyby si podnik personální služby obstarával sám (Armstrong, 2007, str. 71).

Personální management obstarává mnoho úloh. Mezi nejhlavnější patří:

- Tvorba podnikové personální politiky
- Vzdělání a seberozvoj kvalit zaměstnanců
- Personální činnosti
- Výběr, nábor, přijímání nových pracovníků nebo ukončování pracovního poměru, jejich hodnocení a forma odměňování
- Komunikace se zaměstnanci a navázání mezilidských vztahů na pracovišti
- Vytváření pracovních podmínek a výše mzdy za odvedenou práci
- Starost o personální záznamy a statistiky
- Tvorba personální strategie související se strategií organizace a firemní cíle

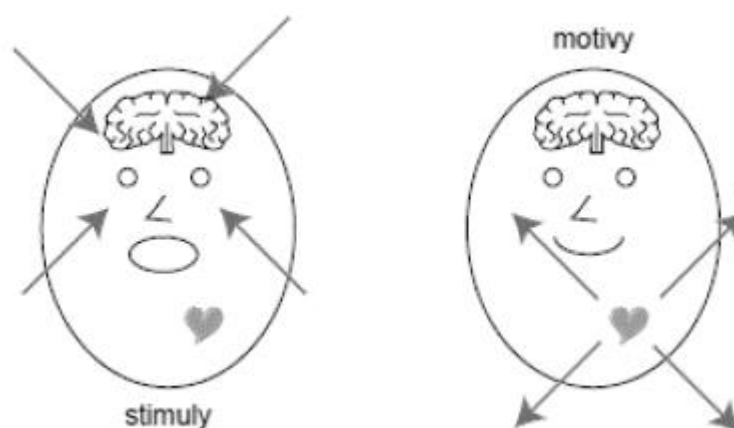
(Barták, 2011)

2.2 Stimulace a motivace zaměstnanců

Stimulace a motivace jsou procesy, které slouží ke zlepšení výkonu zaměstnanců v rámci jejich pracovních pozic. Manažeři se pomocí těchto procesů snaží o uspokojení zájmů a potřeb svých zaměstnanců. Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je směr, ze kterého vycházejí podněty k jednání. I když existuje velice podstatný rozdíl mezi těmito dvěma procesy, stále je důležité jejich vzájemné působení, jelikož se společně doplňují. Velmi často se stává, že působení vnějších stimulů vyvolá u pracovníka vnitřní motivaci (Šikýř, 2016).

Podle Plamínka (2011) se stimulace tvoří pomocí stimulů, což jsou vnější podněty (například peníze), a přesně naopak tomu je u motivace, která je tvořena vnitřními podněty neboli motivy (například pocity, koníčky či veškeré lidské potřeby).

Obrázek 3 – Rozdíl mezi stimuly a motivy



Zdroj: Plamínek, 2011

Důležitý termín, který se s následující problematikou často spojuje, se nazývá manipulace. Je velice důležité, aby se pojmy motivace a manipulace neztotožňovaly, jelikož motivace klade důraz na plnění osobních potřeb a zájmů ostatních, ale manipulace nikoliv. Manipulace má za následek prosazení a docílení pouze svých zájmů a potřeb (Plamínek, 2011).

2.2.1 Motivace

Armstrong (2007) definuje, že „*lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.*“

Slovo motivace vzniklo jako překlad latinského slova „*movere*“, které se překládá jako sloveso pohybovat se nebo také se hýbat. Motivace patří mezi primární psychické procesy člověka, který je na základě vnitřního popudu iniciován k určité činnosti. Webová stránka Managementmania.com (2019) motivaci definovala následovně: „*Je to to, co nás pohání něco dělat.*“ Pokud se podnik snaží mít výkonné zaměstnance, je důležité je náležitě motivovat a brát v potaz jejich potřeby, jelikož motivovaný zaměstnanec svým pracovním výkonem, celkovým nasazením a odhodláním převyšuje nemotivované lidi. Pokud zaměstnanec práce naplňuje, tak pracuje i nad limit svých nutných norem, které musí v rámci svého pracovního místa plnit, a tím se stává přidanou hodnotou celé organizace. Dobře motivovaný zaměstnanec je ten, kterému organizace dokáže poskytnout vhodné prostředí k práci pomocí odměn, různých stimulů a jeho možného seberozvoje s případným kariérním růstem.

2.2.1.1 Typy motivace

Armstrong (2007) uvedl, že Herzberg a kolektiv (1957) ve svém výzkumu zjistili, že pracovní motivace se rozděluje na dva typy:

1. Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, které si zaměstnanec sám vytváří a následně se podle nich řídí. Pokud zaměstnanec jeho práce naplňuje, má chuť se sebezdokonalovat ve své práci, být stále lepší a vzdělávat se, jedná se o jeho vnitřní motivace. Samostatnost a možnost vlastního rozhodnutí složí jako hnací motor zaměstnance neboli aktivace vnitřní motivace činnosti úspěšně zvládnout.

2. Vnější motivace

Vnější motivace je snaha managementu o motivování zaměstnanců k lepším výkonům. Kladná motivace je ve formě odměňování za vykonanou práci (pochvala od nadřízeného, zvýšení mzdy nebo možnost kariérního růstu), naopak záporná motivace je strach zaměstnanců, aby jim za nedostatečný výkon v práci nebyla odepřena výplata, nepřišla kritika ze strany nadřízených nebo případná výpověď.

2.2.1.2 Teorie motivace

Několik významných světových psychologů se podrobněji zaměřilo na motivaci člověka, a proto vznikly teorie, které odlišně tuto problematiku podrobně rozebraly. Mezi nejznámější teorie motivace patří:

1. Teorie instrumentality

Teorie, která je známá z druhé poloviny 19. století, představuje Taylorovo pojetí zaměřující se na odměny a tresty, na jejich základě dochází ke změně ekonomických výsledků. V odborné literatuře s touto problematikou se často vyskytuje výraz „*politika cukru a biče*“, což slouží jako přirovnání ke sloům odměna – cukr a trest – bič. Cukr (sladkost) se používá jako forma odměny, a naopak bič jako nástroj pro trest. Z teorie instrumentality vyplývá, že na celkové výši odměn nebo míře trestu se značně podílí množství práce, kterou za sebou zaměstnanec za sledované období zanechal. Teorie je založena na přesvědčení, že zaměstnanci se mohou takzvaně „zpracovat“ k obrazu řídicích pracovníků, aby se chovali a jednali podle představ managementu a za toto chování byli následně oceňováni. V této motivační filozofii, se vyskytuje jeden důležitý faktor, a to je kontrola. Kontrola je důležitým procesem v každé organizaci, ale často jsou v důsledku opomíjeny některé lidské potřeby (Armstrong, 2007).

Dle Armstronga (2007) je instrumentalita „*přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.*“

2. Teorie zaměřené na obsah – Teorie potřeb

Základní myšlenkou teorie zaměřené na obsah jsou potřeby člověka, na které je kladen velký důraz během motivačních procesů. Rovnovážený bod vzniká při uspokojení potřeb s dosaženým vytyčeným cílem. Přesně naopak je tomu při neuspokojení potřeb, jelikož v ten moment rovnováha nevzniká a dochází k motivaci nalézt novou alternativu, která bude mít za následek vytvoření rovnováhy. Je důležité si uvědomit, že potřeby představují individuální záležitost pro každého jedince a pro každého znamenají něco jiného, a to samé platí o jejich uspokojování (Armstrong, 2007).

Podle Dvořákové a kolektivu (2007) existují dva různé pohledy, kterými se může teorie potřeb vysvětlit, a to jsou:

1. Maslowova teorie potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace, které kdy byly napsány. Autorem se stal Abraham Harold Maslow, který byl americký psycholog žijící ve 20. století.

Podstatou teorie hierarchie potřeb je rozdělení lidských potřeb do pěti kategorií, které jsou podle důležitosti uspořádány do pomyslné pyramidy, kde na nejnižší pozici jsou potřeby fyziologické (existenční) a vzestupně jsou následují potřeby bezpečnosti (jistoty a bezpečí), sociální potřeby, potřeby psychologické a na nejvyšším stupni jsou potřeby seberealizace. Maslow určil pět kategorií potřeb, jež platí pro všechny lidi ve společnosti bez rozdílu.

Uspořádání Maslowovi pyramidy potřeb:

1. Stupeň: **fyziologické** – jedná se o potřeby základního charakteru, které jsou nutné k přežití (potrava, žízeň, spánek, sex, vzduch potřebný k dýchání, střecha nad hlavou)
2. Stupeň: **jistoty a bezpečí** – ochrana a pocit zajištění člověka s předpovídáním možné budoucí krize nebo ohrožení, aby byly stále naplněny existenční potřeby
3. Stupeň: **sociální** – potřeba socializace člověka, udržování přátelských vztahů a lásky
4. Stupeň: **psychologické** – tato potřeba se zaměřuje na uznání, prestiž a sociální status člověka
5. Stupeň: **seberealizace** – jedná se o potřebu seberealizace za současného vzdělávání se, rozvoji svých znalostí a dovedností, což vede k posunu zaměstnance ve firemní hierarchii směrem vzhůru → kariérní růst

Obrázek 4 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: webová stránka Wikipedia.org

Maslow tvrdí, že uspokojováním nižších potřeb člověk ztrácí pocit jejich důležitosti, jelikož jsou to každodenní činnosti, časem začínají být přehlíženy, stanou se rutinou a člověk se zaměřuje převážně na potřeby vyšších řádů. Naopak tomu je u naplňování potřeb nejvyššího řádu, a to potřeby seberealizace. Absolutní naplnění pocitu seberealizace nelze, jelikož je vždy možnost realizovat sebe sama více a více. Maslowova teorie předpokládá, že dochází k postupnému uspokojování potřeb, od nejnižší úrovně postupně k nejvyšší úrovni. Teorie byla několikrát z části nebo zcela zpochybněna teoretiky, ba i dokonce sám Maslow vyjádřil, že si není zcela jistý korektností své práce, jelikož všichni lidé nemají stejné preference na jednotlivých úrovních pyramidy (Armstrong, 2007).

2. Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem teorie Dvoufaktorového modelu je Frederick Herzberg a zformuloval ji v roce 1959.

„Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a

kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu“ (Armstrong, 2007).

Jedná se o jednu z několika teorií motivace, ve které Herzberg rozdělil faktory motivace na základě modifikace Maslowovi pyramidy do dvou skupin:

1. Faktory hygieny

Jedná se o faktory, jiným názvem známé jako dissatisfactory, které vyvolají u zaměstnance nespokojenost při jejich absenci, ale pokud dojde k jejich naplnění, u zaměstnance to nevyvolá radostný pocit, jelikož je bere jak samozřejmost a nepřipouští si, že by mělo dojít k jejich absenci. Mezi faktory hygieny patří například mzda, správné personální řízení, vztahy v organizaci a samotná její politika, podmínky práce nebo jistota svého pracovního místa. Faktory hygieny úzce souvisí s Maslowovou pyramidou potřeb, přesněji s první, druhou a třetí úrovní. Zaměstnanec si neuvědomuje tyto faktory až do momentu, dokud nedojde k uspokojení jeho potřeb, například nevyplacená mzda. Armstrong (2007) uvedl, že „*hygienické faktory*“ se nazývají proto, jelikož se jedná o termín z medicínského prostředí a „*jsou preventivní a souvisejí s prostředím.*“ Pro pracovníka je samozřejmost, že za odvedenou práci vždy obdrží výplatu, takže výplatu nebere jako důležitý motivační stimul, ale když ji neobdrží, nastává u pracovníka pocit nespokojenosti. Lze tvrdit, že pracovní nespokojenost se může nahradit pomocí motivátorů (Dvořáková a kolektiv, 2007).

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb

Motivátory neboli motivační faktory (satisfactory), jsou nezbytnou součástí pro proces motivace, jelikož vybudují pracovníky k vyšším výkonům, k jejich zájmu o práci a zkvalitnění odvedené práce. Pokud se ale stane, že motivátor není přítomen, neznamená to nutně nespokojenost pracovníka. Mezi motivátory se zařazuje seberozvoj zaměstnance, vděčnost, pochvalu, kariérní postup, odpovědnost za svou práci nebo dosahování stanoveného cíle (Měrtlová, 2014).

3. Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces, které jsou často nazývané jako poznávací (kognitivní) teorie, se zaměřuje na procesy psychologické. Důležité zaměření této teorie je na zaměstnanecký postoj k práci, k prostředí, kde pracuje a užitečnější způsoby motivační činnosti. Podle Armstronga (2007) mezi teorie zaměřené na proces patří tři různé teorie, které jsou:

1. Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání založena na principu, kdy zaměstnanci sdílí a věří v cíle organizace a očekávají za odvedenou práci odměnu, která může být například ve formě pochvaly nebo prémie. Úkolem manažera se stává přesvědčit své zaměstnance, co je dobré jak pro ně, tak pro celou organizaci.

Armstrong (2007) ve své publikaci zmiňuje, že Vroom (1986) definoval očekávání jako „*momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.*“

Jestliže výsledek slouží jako nástroj k naplnění potřeb a existuje zároveň vztah mezi výsledkem a výkonem, stává se motivace možnou.

Armstrong (2007) uvedl, že Porter a Lawler (1968) na základě Vroomovy teorie došli k závěru, že existují dva faktory úsilí, které zaměstnanci investují do své práce, a to jsou:

- Míra hodnoty odměny, která bude mít vazbu na uspokojení jeho vlastních potřeb
- Jedná se o očekávání vztahu působení mezi odměnou a vynaloženým úsilím

2. Teorie cíle

Teorie cílů funguje na předpokladu vymezení si jasných cílů, které zaměstnanci musejí splnit. Stanování si konkrétních cílů dopomáhá k vyšší výkonnosti a celkové motivace k práci. Jestliže se jedná o splnění náročnějších cílů, dochází k projednávání a definici práce s vedením a na konci činnosti zaměstnanec dostává zpětnou vazbu, jak se mu podařilo cílů úspěšně nebo neúspěšně dosáhnout.

Armstrong (2007) uvádí, že podle Robertsona a kolektivu (1992) „*cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval.*“

Teorie cíle se dodnes používá při řízení výkonu. Z dlouhodobého hlediska je lepší pro zaměstnance určování jednotlivých cílů managementem mnohem efektivnější, než je přímo donutit k vykonání určité práce.

3. Teorie spravedlnosti

Zaměřuje se na způsob jednání, jaké jsou mezi zaměstnanci rozdíly v zacházení ze strany vedení. Jestliže je na zaměstnance nahlíženo jako na ostatní zaměstnance na příslušné pracovní pozici, jedná se o spravedlivý přístup, který zaměstnance zároveň motivuje. Rovnost není možná z důvodu diferenciací zaměstnanců, a proto se používá pojem spravedlivost.

Armstrong (2007) uvádí, že Adams (1965) rozčlenil spravedlnost na dvě formy, které jsou:

- Procedurální spravedlnost

Jedná se o vnímání zaměstnance míry spravedlnosti během procesu hodnocení, růstu a degradaci v hierarchii podniku nebo trestů

- Distributivní spravedlnost

Jedná se o pocity zaměstnanců při odměňování za jejich zásluhy a přínos pro podnik v porovnání se spolupracovníky

2.2.2 Stimulace

Proces stimulace slouží k vnějšímu podněcování zaměstnanců, které usměrňuje jejich chování a zároveň slouží jako motivační faktor. Stimulace může být pozitivní ve formě odměn za dobře odvedenou práci, nebo naopak negativní v podobě sankcí, tzv. „*politika cukru a biče*“ (Barták, 2010).

Motivace úzce souvisí se stimulací, jelikož motivaci mimo jiné tvoří složka, a ta se nazývá stimuly. Stimuly jsou impulsy, které ovlivňují výkon pracovníků. Pokud jsou stimuly zaměstnanci poskytnuty, pracuje podle stanovených podmínek. Za předpokladu, že stimuly poskytnuty pracovníkovi nebudou, jeho pracovní nasazení se pozastaví, zmenší nebo dokonce zcela přestane pracovat. Vnější stimuly mají velký vliv na motivaci jednotlivce. Stimuly mohou být dvojího charakteru:

1. hmotné stimuly – jedná se o plat, mzdu, stravenky, příspěvky na pojištění, odměny, zajištěná doprava do práce, zajištěné ubytování od zaměstnavatele a tak dále.
2. nehmotné stimuly – nehmotné stimuly se zaměřují na osobnost zaměstnance, umožnění jeho seberealizace, kariéry ve firmě, tvořivosti, prostor na samostatné rozhodování, uznávání a respektování jeho osoby a tak dále.

(Deibl, 2005)

Za stimulační prostředky může být považováno všechno, co zaměstnanci přinese užitek a považuje to za důležité a organizace je schopna mu stimul poskytnout. Podle Bedrnové, Nového a kolektivu (1994) se stimulační způsoby a prostředky rozdělují následovně:

Hmotná odměna

Jedná se jeden z nejdůležitějších stimulačních prostředků, jelikož hmotná odměna umožňuje naplnění základních biologických potřeb. Pracovník by si měl být vědom, za jaký výkon odměnu dostal. Výše odměny se pohybuje podle výkonu, který za časový interval odpracuje, podle kvalifikace zaměstnance, podle zkušeností a tak dále. Mezi hmotné odměny patří mzda, služební automobil, telefon, počítač a další benefity.

Obsah práce

Pro některé zaměstnance má jejich obsah práce stimulační charakter. Pro někoho se jedná o

účinný stimulační prostředek, pro někoho nikoliv. Důležitá je skutečnost, aby manažer umožnil pracovník najít správný smysl práce, jako může být samostatnost, tvořivost, seberealizace nebo pocit hrdosti, jakou práci vykonává.

Manažer a jeho povzbuzování pracovníků

Povzbuzování, jedná se o neformální způsob hodnocení, který se používá jako stimulační prostředek. Nadřízený pomocí povzbuzování stimuluje pracovníka a zároveň ho tím vybuzuje k podání ještě lepšího výkonu. Zaměstnanci potřebují mít nad sebou schopného manažera, který jim dokáže být oporou v oblasti zaměstnání, dokáže pomoci při řešení problému, dostatečně a správně komunikuje s podřízenými, provádí formální a neformální hodnocení a měl by být autoritou. Všechny tyto aspekty se odrážejí na výkonu pracovníků, jelikož manažer svým chováním a osobností stimuluje své podřízené.

Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní výkon a spolupráce celé skupiny se odráží od atmosféry, kterou zaměstnanci pociťují v rámci práce. Atmosféru také utvářejí pracovní i přátelské vztahy mezi zaměstnanci. V neposlední řadě má na atmosféru vliv manažer, jak přistupuje ke kolektivu.

Pracovní podmínky a režim práce

Snaha organizace je, aby vytvořila vhodné pracovní podmínky a režim práce, který zaměstnancům vyhovuje, a tím získávají pocit, že má o ně organizace zájem a dostatečně o ně pečuje. Jestliže mají zaměstnanci vhodný režim práce a dobré pracovní podmínky, nejsou tak unavení a odvádějí lepší výkony, jelikož se jim dostává lepší stimulace ze strany podniku.

Další faktory

Může se například jednat o to, jak si organizace vede z makroekonomického hlediska, jaká je její pozice na trhu v porovnání s ostatními podniky stejného zaměření nebo například její prestiž. Zaměstnance motivuje dobré jméno firmy, pod kterou pracuje a je pod její záštitou, k podávání lepším výkonům, tudíž se jedná o stimulační prostředek.

Podle Šikýře (2016) by si manažeři měli dlouhodobě zachovávat pozitivní přístup ke svým podřízeným, „*to znamená neustále vnímat přednosti zaměstnanců, využívat správné zaměstnance na správných místech, nabídnout zaměstnancům smysluplnou a perspektivní práci, jejíž povaha, podmínky a požadavky budou odpovídat schopnostem a motivaci zaměstnanců.*“

2.3 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování se zaměřuje na spravedlivé určování odměn zaměstnancům, které se odvíjejí podle přínosu pro organizaci, jejich podílení se na plnění cílů a strategií. Pracovník si je vědom, že bude za splněnou práci spravedlivě odměněn. Podle Armstronga (2007) se řízení odměňování zabývá „*vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.*“ Jestliže organizace efektivně a spravedlivě odměňuje své zaměstnance, projeví se to na zájmu pracovníků odvádět svou práci co nejlépe za současného efektivního využití nákladů, které jsou zapotřebí na financování procesu odměňování. „*Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici*“ (Kocianová, 2010).

Odměna se zpravidla tvoří ze dvou složek. První z nich se nazývá základní mzda, která se postupem času zaměstnanci zvyšuje. První tři měsíce se jedná o takzvanou zkušební dobu, kdy zaměstnanec dostává pouze základní mzdu, ale po uplynutí tohoto období často dochází k navýšení mzdy. Postupem času může dojít k dalšímu navýšení mzdy, např. za délku pracovního poměru, za úspěšně uzavřené kontrakty, za přesčasovou práci nebo část z hospodaření firmy z výnosného období. Druhou část odměn tvoří benefity, které mohou být například ve formě poskytnutého služebního automobilu, služebního telefonu, příspěvku na dovolenou a tak dále (Armstrong, 2007).

Systém odměňování funguje za předpokladu, že si organizace určí podmínky, za které následně zaměstnancům odměny přiděluje. Forma a způsob odměňování přitahuje nebo naopak odrazuje potencionální zájemce o pracovní místo, jelikož zájemci o pracovní místo na tento faktor velice nahlíží a pokud jim není sympatický způsob odměňování, z velké pravděpodobnosti o místo nebudou mít zájem a budou hledat na trhu práce dále. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 109 udává, že „*za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.*“

Celková odměna podle definice Manase a Grahama (2003) „*obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších*“. Jedná se vlastně o hodnotu všech výdělků, bonusů, benefitů a dalších výhod, které zaměstnanec může celkem obdržet.

Celkové odměny se dělí na dvě skupiny, viz obrázek 5:

1. Transakční odměny

- jedná se o odměny hmotné, které vyplývají ze vztahu zaměstnavatele a podřízeného (mzda, plat, zaměstnanecké výhody, odměny)

2. Relační (vztahové) odměny

- patří sem odměny nehmotné, které jsou zaměřeny na rozvoj, vzdělávání nebo na pracovní zážitky

(Kocianová, 2010)

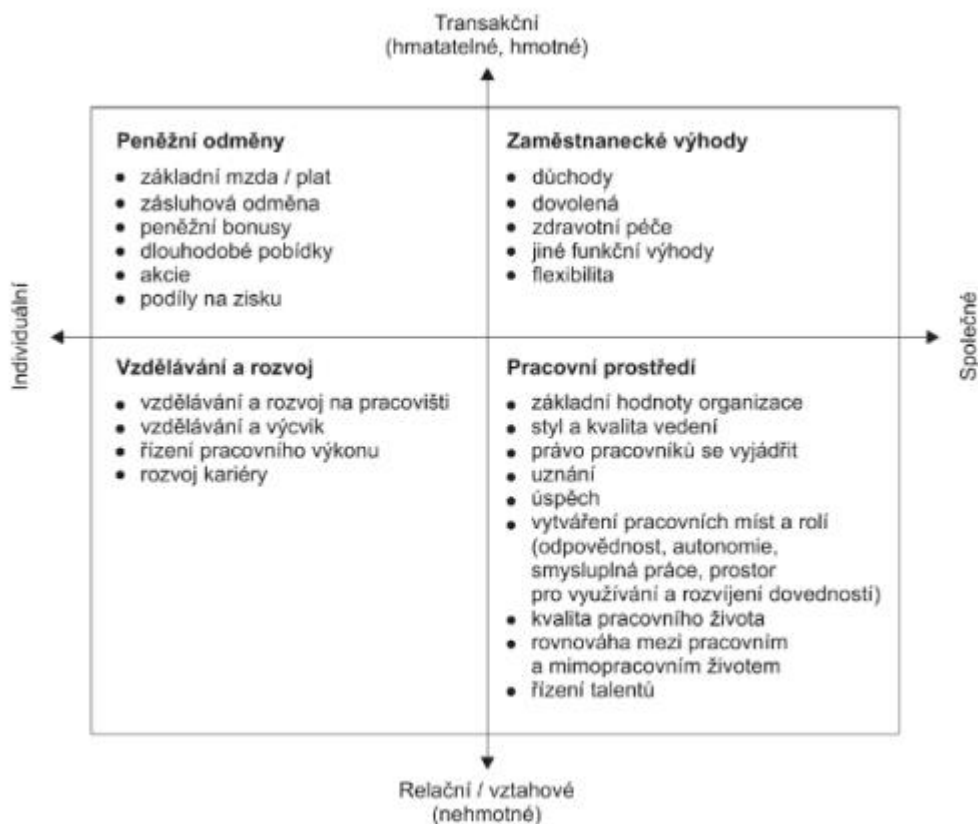
Obrázek 5 – Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2007

Podle Armstronga (2007) celkové odměňování „*vychází z pojetí konfigurace neboli vytváření souborů postupů, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly.*“ Model celkové odměny je znázorněn na obrázku č. 6

Obrázek 6 – Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007

2.3.1 Druhy odměňování

- Peněžní odměny – Do peněžních odměn lze zařadit veškeré odměny, které jsou vyjádřeny v penězích (mzda, plat, prémie, přesčasy, příspěvky na děti, příspěvky na dopravu, příspěvky na stravu nebo například podíl z hospodaření).
- Nepeněžní odměny – Mezi nepeněžní odměny lze zařadit příslušenství, které zaměstnanec dostane do používání v rámci své pracovní pozice, ale často může být příslušenství používáno i pro osobní účely (služební automobil, telefon a další hmotné odměny). Mimo jiné mezi nepeněžní odměny patří také pochválení od nadřízeného, prestiž celé firmy, zisk svého dobrého jména a postavení nebo vděčnost.
(Armstrong, 2007)

Podle Urbana (2010) pochvala „ze strany nadřízeného nemůže zaměstnancům nahradit finanční odměnu. Odměna však na druhé straně nemůže nahradit pochvalu.“ Pokud je pochvala udělena správně za dobře odvedený výkon, je velice pravděpodobné, že se zaměstnanec na základě pochvaly v budoucnu zachová stejně.

2.3.2 Faktory odměňování

2.3.2.1 Vnější mzdovorné faktory odměňování

Jedná se o zákony, nařízení a předpisy zaměřené na oblast odměňování, které jsou stanoveny příslušnými orgány. Patří sem také ochrany pracovně-právní, mezi které patří minimální mzda, tarifní mzda, hrazená dovolená, z části hrazená nemocenská dovolená, hrazené přesčasy a pracování o svátcích. Do vnějších mzdovorných faktorů mimo jiné spadá i situace trhu práce, protože tato informace se stává velmi důležitým faktorem pro organizace při systému odměňování zaměstnanců, jelikož úroveň konkurenčních firem, jejich způsoby a výše odměn, odráží efektivnost odměňování podniku (Armstrong, 2007).

2.3.2.2 Vnitřní mzdovorné faktory odměňování

Jsou to faktory, které se zaměřují na pracovní místo, na pracovní podmínky v organizaci, na pracovní místo, zdraví, bezpečnost a míra kvality výkonu, jak je zaměstnanec schopen pracovat a jak se během práce chová. Vnitřní mzdovorné faktory nahlíží, jak vysoko je pracovník postaven v hierarchii organizace, jaké má konkrétní požadavky a úkoly zaměstnanec na pracovní pozici a celkově se zaměřují na pracovní subsystém (Kocianová, 2010).

2.3.3 Benefity

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanci přidány extra k běžné finanční odměně. V dnešní době je přinejmenším neobvyklé, aby firma neposkytovala svým pracovníkům benefity, jelikož firmy chtějí být z pohledu zaměstnanců a nových zájemců atraktivní, takže se vzájemně předhánějí, kdo poskytne hodnotnější benefity. „Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit“ (Dvořáková a kolektiv, 2007).

Benefity mohou být v několika hlavních podobách:

- Penzijní systém – je příspěvek zaměstnavatele svým zaměstnancům na důchod. Pokud se organizace stará o penzijní systém, znamená to, že má zájem o svého zaměstnance z dlouhodobého hlediska.
- Osobní jistota – příspěvek na individuální jistoty zaměstnance, jako je pojištění (zdravotní, úrazové, nemocenské)
- Finanční podpora – v případě potřeby je zaměstnavatel schopen finančně vypomoci zaměstnanci (půjčka, slevy na produkty nebo služby)
- Osobní potřeby – pojednává vztah pochopení mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Potřebuje-li zaměstnanec přerušit na nějaký čas práci ze závažného důvodu (mateřská dovolená, poúrazová rekonvalescence, péčování o děti, vzdělávání se), organizace by mu měla následně vyhovět a umožnit návrat ke svému pracovnímu místu. Dále mezi osobní potřeby patří poradenství – osobní, finanční.
- Služební automobil – firma poskytne zaměstnanci služební vůz, který může používat i pro své osobní mimopracovní cesty. Velice často firma přispívá na pohonné hmoty.
- Jiné benefity – mezi jiné benefity patří firemní kreditní karta, příspěvky na obědy, poskytnutý služební telefon a tak dále.

(Armstrong, 2007)

V současnosti je velmi oblíbený způsob odměňování pomocí benefitů, a to Cafeteria systém. Cafeteria systém umožňuje zaměstnanci, aby si vybral z nabídky zaměstnaneckých výhod přesně ty, které mu vyhovují nejvíce a přinášejí mu maximální užitek. Firma si stanoví maximální finanční limit na dané časové období, ve kterém si zaměstnanec vybere podle svého uvážení, za jaké aktivity chce svůj finanční limit využít. Často je tento systém přirovnáván k bufetové formě stravování, jelikož si každý vybere jídlo podle svého, na co má chuť. Oblasti a konkrétní místa, ve kterých pracovník může využít svůj peněžní rozpočet, si každá firma zvolí individuálně nebo na základě spolupráce s určitou společností, ale ku příkladu se může jednat o kulturu (kino, divadlo), sportovní aktivity (bazén, posilovna), módu, rekreaci, dovolenou nebo masáže (Kocianová, 2010).

2.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků se v dnešní době považuje za velmi důležitý proces, při kterém se pracovník zdokonaluje ve svých stávajících znalostech, schopnostech a dovednostech a učení se nových. Procesem vzdělávání dochází k formě osobního rozvoje zaměstnance. Vzdělávání neslouží vždy pouze k seberozvoji zaměstnance, ale často je organizací nabízeno jako forma benefitu, kterou má možnost pracovník využít nad rámec standartního odměňování. Vzdělaný zaměstnanec mimo jiné vytváří přidanou hodnotu pro firmu, ale zároveň dochází ke zvýšení jeho hodnoty na trhu práce. Firmy očekávají, že investované prostředky do svých zaměstnanců na rozvoj a vzdělávání se se jim alespoň částečně vrátí ve formě jejich vyšší výkonnosti, oddanosti a motivace dosahovat lepších celopodnikových výsledků (Armstrong, 2007).

Vzdělávání zaměstnanců

Podle slov Honeye a Mumforda (1986) „*ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)*“.

Aby systém vzdělávání byl efektivní, musejí být lidé správně motivováni a přesvědčeni o skutečnosti, že vzdělání je cesta k posunu v profesním životě směrem ku předu, což může být znázorněno například zvýšením platu nebo kariérním postupem v závislosti na dosaženém vzdělání.

„*Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace*“.
(Armstrong, 2007)

Mezi oblasti vzdělávání podle Dvořákové a kol. (2007) patří:

- Orientace – slouží k rychlému a efektivnímu nástupu pracovníka do firmy. Snaha zorientovat se v kolektivu spolupracovníků – firemní socializace.
- Doškolení – pokud je na příslušné pracovní pozici nutná specifická kvalifikace, je nutné rozšířit své znalosti, aby požadované znalosti byly splňovány.
- Rekvalifikace – získání nových vědomostí a praxe, které pracovníku umožní pracovat i na jiných pracovních pozicích, na kterých do té doby nemohl pracovat, jelikož neměl dostatečnou kvalifikaci.

- Profesní rehabilitace – umožňuje lidem k návratu ke své práci a pracovnímu místu po dlouho trvající zdravotní rekonvalescenci

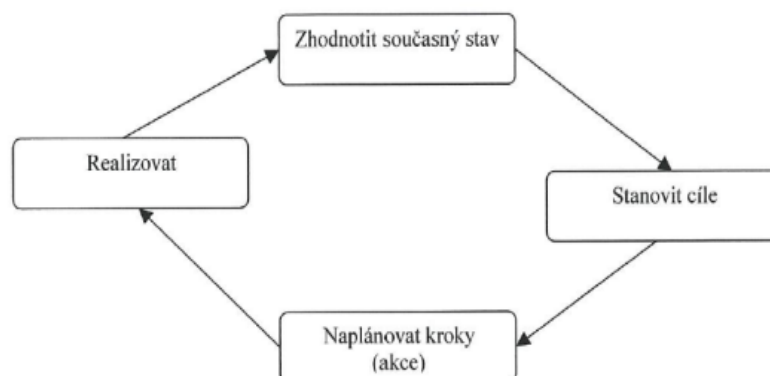
Rozvoj zaměstnance

Osobní rozvoj zaměstnance je proces, při kterém se sebezdokonaluje ve svých schopnostech, dovednostech a znalostech. Definice rozvoje podle Harrisonové (2000) jako „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k ‚dlouhověčnosti‘ (dlouhodobě se uchovávají)“.

Rozvoj se vždy nemusí týkat pouze jednotlivců, ale i celých skupin a týmů. Pro efektivní fungování procesu rozvoje je nezbytné, aby se vybraly vhodné způsoby vzdělávání a zodpovědný přístup. Tato kombinace je klíčem k úspěšnému rozvoji (Armstrong, 2007).

Jak správně naplánovat osobní rozvoj? Podle Armstronga (2007) se plánování osobní rozvoje rozděluje do čtyř fází. Jako první je potřeba analyzovat současnou situaci a požadavky rozvoje. Druhou fází se stanoví cíle, kterých je potřeba dosáhnout za současné změny úrovně znalostí, dovedností a schopností, vzhledem k požadovanému rozvoji. Ve třetí fázi se připraví plán kroků a akcí, jak bude osobní rozvoj krok po kroku probíhat, jaké metody vzdělávání budou použity při rozvoji, jaký bude časový harmonogram jednotlivých činností a tak dále. V poslední fázi dochází k realizaci všech kroků a akcí z fáze třetí.

Obrázek 7 – Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2007

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnotící proces pracovníků umožňuje organizaci zjistit informace o svých zaměstnancích. Informace se mohou týkat způsobu pracovních dovedností jednotlivých pracovníků, výkonů a činů. Jak bylo již uvedeno v kapitole Motivace, proces hodnocení často bývá považován za prostředek motivace. „*Poměrně často využívaný je systém hodnocení pracovníků, který postihuje pracovní výkon i pracovní chování a při němž je hodnocení provázáno se vzděláním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry*“ (Kocianová, 2010).

Podle procesu hodnocení pracovníků se odvíjí systém rozvoje a odměňování. Hodnocení je důležitým faktorem personální činnosti, bez kterého podnik není schopen povzbudit motivace a výkon svých pracovníků (Hroník, 2007).

Mezi hlavní **oblasti hodnocení** podle Wagnerové (2008) patří zaměření na odvedený výkon pracovníka a splnění požadovaných cílů. Tato oblast hodnotitelům nejvíce umožňuje proces hodnocení. Výkon a splnění cílů ale není jediná oblast hodnocení. Do celkového hodnocení patří charakter a kvalifikace pracovníka. Wagnerová do oblastí hodnocení zařazuje také osobní vztah k firmě. Tato oblast není schopná vždy být zcela korektně ohodnotitelná, jelikož posuzování míry vztahu a snažení se ve prospěch organizace je zcela subjektivní z pohledu hodnotitele.

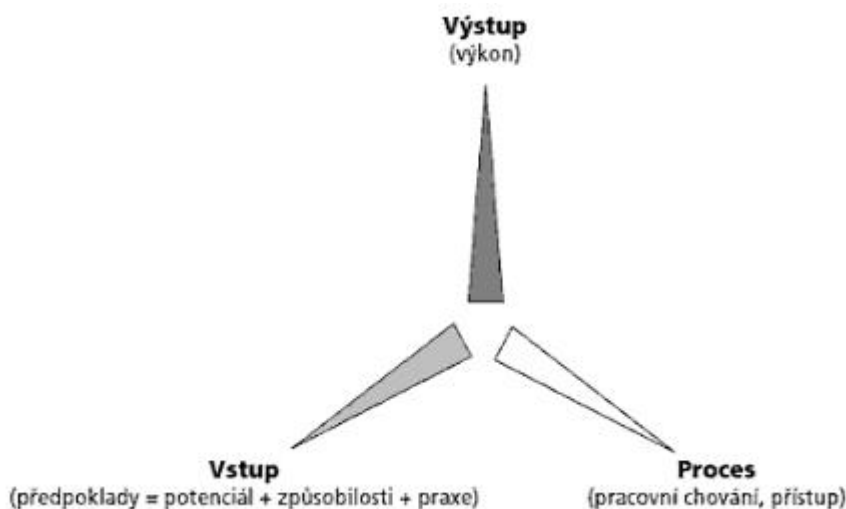
Hroník (2007) tvrdí, že efektivní hodnocení se musí zaměřovat na následující tři oblasti:

- Vstup
Do oblasti vstupů patří především oprávnění, které pracovník má. Mimo jiné se ale jedná také o kvalifikaci, schopnosti, zkušenosti a další věci, které dává do svého zaměstnání.
- Výstup
Oblast hodnocení pracovníků zaměřená na výstup se nejsnadněji hodnotí, jelikož výstupy v podobě dosažených výsledků představují konkrétní data. Hodnocení výstupů může být dvojitou formou. První z nich je přímé hodnocení výstupu, které se zaměřuje na měření podle číselných výsledků pracovníka. (počet vyrobených kusů, počet odpracovaných hodin, počet podepsaných smluv a tak dále). Druhá se zaměřuje na nepřímé hodnocení výstupu pomocí bodové stupnice, podle které hodnotitel oboduje hodnoceného výstupy (např. na stupnici 1-10 pracovník dostane 7bodů)

- Proces

Jedná se oblast hodnocení, která se zaměřuje na část procesu mezi výstupy a vstupy. Jinými slovy je proces oblast hodnocení, kdy se hodnotitel zaměří na celý průběh odvádění pracovníkovu výkonu a tuto činnost zhodnotí.

Obrázek 8 – Tři oblasti hodnocení



Zdroj: František Hroník, 2007

Mezi různé způsoby hodnocení patří také rozdělení podle pravidelnosti hodnotícího procesu. Pilařová (2008) **systemy hodnocení** rozdělila následujícím způsobem:

- Systematické hodnocení – se provádí v pravidelných intervalech (1x za rok, 1x za měsíc, 1x za kvartál), nebo případně za jasně stanovených okolností. Systematické hodnocení je prováděno písemnou formou a má formální charakter. Základní předpoklad funkčnosti je stanovení jasných pravidel, podle kterých se systém hodnocení bude řídit.
- Hodnocení kompetencí – se obvykle uskutečňuje po delších časových obdobích (1x ročně, 1x za dva roky). Hodnocení kompetencí má dopad na pevnou složku mzdy a na kariérní růst pracovníka. Zaměřuje se na hodnocení kvalifikace, charakteru a dovedností.
- Nesystematické hodnocení – je obvykle pouze ústní formou, takže se jedná o neformální charakter. Časový interval provádění hodnocení není známý, protože hodnocení nesystematické se provádí podle momentální situace, náhodně a podle nezbytnosti. Nejsou známy dopředu žádné podrobnosti hodnocení – metoda, způsob,

cíle. Probíhá většinou formou řízeného rozhovoru hodnotitele a hodnoceného pracovníka a udělením zpětné vazby (ústně udělená pochvala za korektní chování pracovníka).

Hodnocení práce podle Armstronga (2007) zobrazuje systematický postup, při němž si společnost stanoví poměrnou výši hodnoty práce, podle které ustanoví vnitřní platové a mzdové poměry. Může být zobrazeno ve dvojí podobě.

1. Analytické hodnocení – analytické hodnocení práce je založeno na zkoumání jednotlivých faktorů a elementů, přičemž se zjišťuje, jak moc se vyskytují v konkrétní práci a podle toho se určuje výše hodnoty práce. Analytické hodnocení práce, často známé pod zkratkou AHP, slouží jako nástroj pro efektivní srovnání jednotlivých prací a možností, co práce zaměstnanci nabízejí. Jedná se hodnocení systematické, jelikož relativní hodnota práce se odvíjí od souboru pravdivých a skutečných dat o vlastnostech prací, které jsou zkoumány podle předem známých požadavků a hodnot. Mezi typy analytického hodnocení práce patří:
 - Bodová metoda
 - Analytické porovnání
 - Metoda řad pořadí
 - Metody značkové, patentové
2. Sumární hodnocení – srovnává jednotlivé práce jako komplex, kdy každá dostane podle své povahy určitou číselnou hodnotu a není zkoumána z pohledu jednotlivých částí – prvků a faktorů. Sumární hodnocení práce není spravedlivé, jelikož odměňování ve výši stejné hodnoty není přesné. Mezi sumární typy hodnocení práce patří:
 - Katalogová metoda
 - Metoda pořadí prací
 - Metoda párového porovnání
 - Benchmarking – vnitřní poměření

2.4.1 Cíle hodnotícího procesu

Konkrétní cíle hodnocení pracovníka se přizpůsobují zaměření podniku, požadavkům na pracovní místo, způsobu hodnocení a jeho obsahu. Základní předpoklad cílů je nezájatost a spravedlivost hodnotícího procesu. Proces se může najednou zaměřit i na více cílů, ale nemělo by jich být mnoho a je třeba rozlišit míru zaměření. Hodnocení by v ten moment přestalo být korektní, protože hodnotitel by nebyl schopen monitorovat všechny cíle.

Podle Hroníka (2007) jsou dílčí cíle hodnocení následující:

- Snaha o zlepšení pracovního výkonu zaměstnance na základě výsledků z minulosti
- Zjistit potenciál pracovníka a pokusit se ho rozvíjet
- Podpora při rozhodování zaměřeného na odměňování
- Identifikace s potřebami pracovníka (vzdělávání, kariérní růst, sociální a pracovní)
- Dávání dostatečné zpětné vazby zaměstnanci, jak si v práci počíná
- Snaha o získání dobrého vztahu mezi zaměstnanci a vedením
- Sehnání informací o přístupu a stanoviskách pracovníka

Dvořáková a kol. (2007) uvedla, že *„úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností je podmíněno fungováním systému hodnocení pracovníka, protože bez něho je problematické realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Cíle hodnocení pracovníka mají tedy multifunkční charakter“*.

2.4.2 Metody hodnocení

Výběr vhodné hodnotící metody je zásadní pro správný a efektivní proces hodnocení pracovníka. Každý metoda má svá úskalí, takže se doporučuje vhodně kombinovat metody, aby proces hodnocení byl co nejefektivnější.

Podle Wagnerové (2008) je obecné rozřídění metod následovné:

- Měření vlastností – měření lidských vlastností pracovníka, které by měl splňovat (tvořivost, chuť pracovat, zodpovědnost)
- Měření chování – odchylky chování, jak by se pracovník měl nebo neměl chovat během práce
- Měření výsledků – měření pracovníkovu výkonu podle jeho výsledků

Rozdělení metod podle Hroníka (2007), které se zaměřují na různé časové období, je:

- Zaměření na minulost – jedná se o metody hodnocení, které se zaměřují na minulost – již ukončené děje
- Zaměření na přítomnost – metody hodnocení orientované na případy, které se právě dějí (současnost)
- Zaměření na budoucnost – orientace metod na předvídání budoucnosti

Obrázek 9 – Matice metod hodnocení pracovníků

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2007

Jestliže hodnotitel zkritizuje nebo pochválí pracovníka za jeho práci, jedná se o neformální metodu hodnocení. Všechny výše zmíněné metody podle Hroníka (2007) jsou formálního charakteru.

Jedna z metod je **metoda MBO**, která vznikla zkrácením slov originálního názvu Management by Objectives, se zaměřuje na domluvení povinností, kritérií a cílů, které musí pracovník ve sjednaném časovém intervalu splnit – řízení podle stanovených cílů. Za splněnou práci je pracovník hodnotitelem ohodnocen a jsou mu sděleny podmínky hodnocení pro příští období (Dvořáková a kol., 2007).

Další ze známých metod je **metoda 360° zpětné vazby**. Tato metoda spočívá v tom, že hodnocený dostává zpětnou vazbu od všech lidí, se kterými v rámci pracovní činnosti

přišel do styku – spolupracovníci, vedení, zaměstnanci nebo třeba klienti. Součástí hodnocení je také sebehodnocení hodnoceného. Základním předpokladem je anonymita lidí, kteří dotazník o hodnoceném vyplňují, s výjimkou nadřízeného, jehož hodnocení je schválně neanonymní, aby byla odlišena zpětná vazba od všech ostatních. Jedná se především o nástroj k rozvoji kvalit pracovníka (webová stránka - www.360zpetnavazba.cz).

Metoda BARS se zakládá na principu vytvoření hodnotící stupnice, podle které hodnotitel následně provádí proces hodnocení. Jednotlivé stupně podrobně vysvětlují úroveň kritérií pro konkrétní pracovní pozici. Tato metoda je náročná svou přípravou, kdy je nutné naprosto dopodrobna charakterizovat a definovat ideálně slovně každý jednotlivý stupeň, ale pozdější samotný proces hodnocení tak náročný na realizaci není, jelikož hodnotitel přiřazuje pracovníku pouze stupeň ze vzorově vytvořené stupnice, které dosahuje a podle toho je hodnocen. Hodnotící stupnice je řazena od nejhorší úroveň výkonu po nejlepší úroveň výkonu. Čím více definovaných stupňů existuje, tím je efektivnější a přesnější hodnocení (Dvořáková a kol., 2007).

Další metoda se nazývá **sebehodnocení**. Pracovník má za úkol ohodnotit sám svůj výkon, který je porovnán s hodnocením od hodnotitele. Podle Dvořákové a kol., (2007) je úmyslem „*zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by vytyčil přímý nadřízený*“.

2.4.3 Kritéria hodnocení

Hodnocení pracovníka nelze správně realizovat bez kritérií. Kritéria by měla splňovat úspěšné vykonávání pracovního pozice a role. Podle toho, na co se hodnocení zaměřuje, jsou potřeba různorodá kritéria. „*Kritéria hodnocení musejí vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování*“ (Kocianová, 2010).

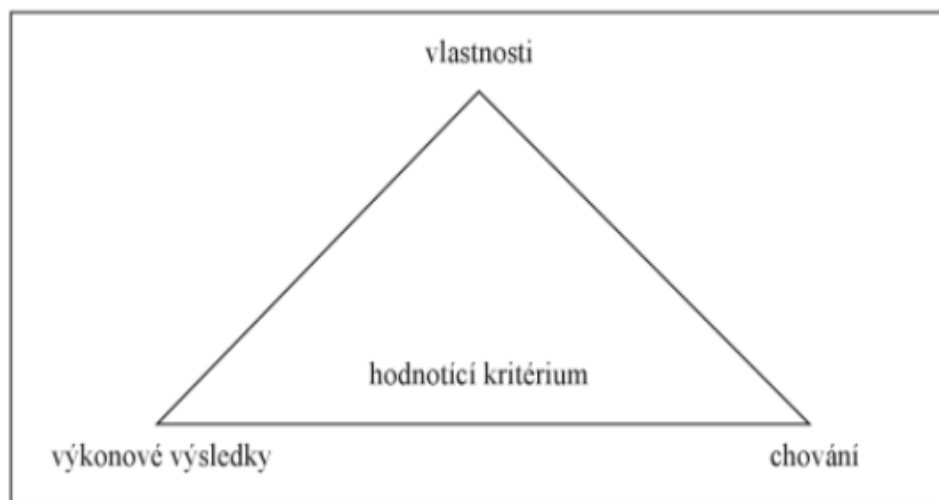
Hlavní důraz je potřeba klást na správně zvolené kritérium v souvislosti na vlastnosti potřeb činnosti pracovníka, jelikož neprávne zvolené kritérium výrazně sníží uznávanou vážnost hodnocení (Dvořáková a kol., 2007).

Požadavky na hodnotící kritéria zaměstnanců, které jsou podle Kocianové (2010) potřeba splňovat:

- Přiměřené množství kritérií

- Srozumitelnost a jasná definice kritérií
- Platnost kritérií
- Stejný závěr – při zaměření na jedno určité kritérium by i více hodnotitelů mělo dojít ke stejnému závěru
- Samostatnost kritérií – nenavazují na sebe
- Kritéria by se měla vztahovat na požadavky konkrétního pracovního místa u hodnoceného

Obrázek 10 – Hodnotící kritéria podle Kaspera a Mayrhofera



Zdroj: Kocianová, 2010

Kocianová (2010) ve své publikaci uvádí, že Kasper a Mayrhofer (2005) kritéria hodnocení rozdělili do třech skupin, které jsou zobrazeny výše na obrázku 10 a jsou následující:

- Vlastnosti – osobnost hodnoceného (zručnost, tvořivost, nezávislost, podnikavost, spolehlivost)
- Výsledky výkonu – dosažené výsledky výkonu hodnoceného
- Chování – chování hodnoceného v práci, jak zvládá spolupracovat s ostatními nebo udělená důvěra od hodnotitelů ve volnosti plnění povinností

Podle Dvořákové a kol. (2007) se mezi hlavní kritéria hodnocení řadí:

- Fyzická síla – odvedený výkon
- Vlastnosti hodnoceného (tvořivost, nezávislost, podnikavost, spolehlivost, houževnatost, zásadovost, všímavost, rozumně přemýšlející)

- Uvážlivý přístup
- Vůdčí osobnost – umět vést lidi, motivovat a mít schopnost organizovat činnosti
- Komunikační schopnosti – spolupráce v týmu, schopnost vyřešit vzniklé problémy
- Být připraven čelit novým věcem a nebát se změn
- Efektivní rozvrhnutí pracovní doby
- Podle míry kvalifikace, vědomostí a umu

2.4.4 Chyby během procesu hodnocení a snaha o jejich zamezení

Základní podmínkou, jak předejít chybám hodnocení, je informovanost a spolehlivost hodnotitele. Chyby, které se vyskytují během procesu hodnocení, mohou být podle Dvořákové a kolektivu, (2007) trojího způsobu.

1. Chyby zakotvené v systému hodnocení

Jsou to chyby, které vznikly v důsledku špatně zvolených kritérií, chybně použité metodiky hodnocení, nevhodně vybraná metoda a průběh hodnocení, v důsledku ukvapení se a nedostatečná připravenost hodnotitele na proces hodnocení. Častý problém se vyskytuje v nejednotné míře obtížnosti jednotlivých kritérií u různých hodnotitelů.

2. Chyby na straně hodnocených

Jedná se o chyby pracovníků (hodnocených), které jsou často způsobené nedostatečnou informovaností o průběhu a důvodu procesu hodnocení ze strany vedení společnosti.

3. Chyby hodnotitelů

Mezi časté chyby hodnotitelů patří:

- Centralizační tendence – cílem centralizační tendence je zúžit stupnici, podle které hodnotitel dochází k závěru hodnocení. Jedná se o snahu vyhnout se udělení negativnímu hodnocení, a proto hodnotící použije raději průměrná hodnocení u všech pracovníků. Tento způsob není objektivní, jelikož nejsou známy pravé výsledky hodnocení, kde by byly zaznamenány nejlepší výsledky, ale zároveň i nejhorší.
- Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení – jedná se o chybu, která se projevuje špatně nastavenou hranicí náročnosti na výkon pracovníka. Pokud je hranice náročnosti nastavená příliš nízkou, většina hodnocených spadá do kategorie nadprůměrných zaměstnanců. Zároveň to platí i obráceně, tudíž příliš vysoce

nastavená hranice náročnosti zařídí, že většina zaměstnanců bude v kategorii podprůměrných. Můžeme tvrdit, že špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení u pracovníků způsobuje pokles motivačního vlivu na budoucí výkonnost.

- Předsudky hodnotitele – spočívají v rozhodování hodnotícího, bez brání v potaz současných výkonů, jenž zaměstnanec odvedl, ale jen na základě vlastních názorů o hodnoceném. Mezi závažnější důvody předsudků mohou být například nenávisť vzhledem k etnickým faktorům a pohlaví hodnoceného, čímž se hodnotitel dopouští diskriminace a neobjektivnosti hodnocení.
- Postupně načítající se chyba (kumulativní) – dochází k ní v případě, že se pracovník v minulosti dopustil chyby, která ho omezuje při každém následujícím hodnocení. Hodnotitel nebere v úvahu, jaký pracovní výkon zaměstnanec za hodnotící období odvedl, ale na základě chyby z minulosti má jasnou představu o výsledku hodnocení.
- Chyba „haló efektu“ – k haló efektu dochází, jestliže hodnotitel nechá převážit na základě jednoho negativního faktoru všechny faktory pozitivní tak, že konečný výsledek hodnocení má negativní charakter – zkreslený výsledek.
- Arogantní postoj hodnotitele – vyskytuje se, když hodnotitel svým arogantním chováním znevažuje hodnocení a možnost debaty ohledně výsledku hodnocení. Tato chyba nastává, pokud neexistuje podle hodnotitele jiný výsledek ani názor než pouze ten, který on sám řekl. V důsledku tohoto jednání pracovník ztrácí motivaci a snahu se zlepšovat.
- Chyba kontrastu – chyba spočívá v tom, že hodnotitelův výkon slouží jako měřítko, kterému by se měl hodnocený přiblížit.
- Negativistická chyba – je spojována s chováním hodnotitele, který se během procesu hodnocení pokouší pouze o hledání chyb a nedostatků, které pracovník nesplnil nebo splnil, ale ne dostatečně. Pro hodnotitele nejsou dobré výsledky důležité a podstatné, takže proces hodnocení ztrácí svou vážnost, když hodnotící není schopný pochválit pracovníka za kvalitně odvedenou práci. Zaměstnanec ztrácí motivaci a dochází mezi ním a hodnotitelem ke konfrontacím.
- Chyba favorismu – nejhorší možná chyba u procesu hodnocení. Chyba favorismu značí nedostatek morálky hodnotitele. Hodnotitel se této chyby dopouští, jestliže úmyslně nadhodnocuje skupinu zaměstnanců a zároveň diskriminuje další skupinu zaměstnanců se stejnými výsledky, a to pouze na základě etnické skupiny, země původu a rasy. Často dochází k upřednostňování oblíbenců – favoritů, případně

oblíbených skupin (rodina, přátelé), proti ostatním zaměstnancům. V některých případech se se hodnotící dopouští protiprávního jednání.

Jak lze chybám hodnocení předejít? V základě je důležité, aby se systém hodnocení nastavil tak, že chybám, které jsou popsány výše, se na základě jejich znalostí předejde.

Jestliže se hodnotitel pečlivě obeznámí informacemi, které jsou potřebné k udělení hodnocení, tak se již v ten moment snaží předcházet chybě. Přípravenost na jednání hodnotícímu umožní zaměřit se na hodnotící sledovaná kritéria pracovníka. Důležitá je hodnotitelova nestrannost, která mu umožňuje hodnotit objektivně a spravedlivě na základě nastudovaných informací o chování a vypořádaných výsledcích pracovníka. Mimo jiné si hodnotitel musí být vědom, že i on během hodnotícího procesu může udělat chybu (Wagnerová, 2008).

2.4.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je metoda získávání informací, při které se osloví vybraný vzorek respondentů, ti odpoví na strukturované otázky a následně je možné na základě získaných dat provádět analýzu. Při vytváření dotazníku je možný dvojitý přístup. Jeden z nich se nazývá **ekonomický**, který se vyznačuje svou srozumitelností, stručnou podobou a jasně definovanými otázkami. Druhý přístup se nazývá **sociologický**, který na rozdíl od ekonomického není tak stručný, ale jeho úkolem je zaměřit se na co největší množství oblastí. Základním předpokladem vytvoření vhodného dotazníku je snaha minimalizovat počet otázek a zajistit jejich logickou strukturu, jelikož návaznost a počet otázek hraje velký vliv na respondentův zájem k celému šetření (Kozel, 2006).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

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

Dílní cíle jsou:

- 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.

3.2 Metodika

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

Praktická část neboli vlastní práce a analýzy s ní spojené byly vytvořeny na základě znalostí získaných při tvorbě literární rešerše, současných vědomostí v oblasti dané problematiky, pozorování a prostudování poskytnutých interních směrnic a dokumentů firmy, mezi které patří přehled firemních benefitů a zaměstnaneckých výhod, kolektivní smlouva, etický kodex a další vnitropodnikové směrnice.

Výzkum je tvořený řízeným rozhovorem s vedoucím pracovníkem oddělení pro odměňování, který vysvětlil interní fungování společnosti v souvislosti se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců z pohledu hodnotitele a používání motivačních či stimulačních nástrojů, a dotazníkovým šetřením, ve kterém byl reprezentativnímu výběrovému vzorku 55 zaměstnanců společnosti zaslán e-mailem dotazník, jehož otázky byly zaměřené na spokojenost respondentů ve společnosti, se systémem hodnocení a odměňování, možností seberozvoje a nabízeným benefičním programem a dalšími motivačními a stimulačními prostředky. Dotazník byl zcela anonymní a obsahuje 22 otázek, z čehož je 19 otázek uzavřených s jednou možnou odpovědí, 2 otázky jsou zcela otevřené a respondent má

možnost rozepsat své pocity a názor na danou problematiku a 1 otázka je uzavřená, ale lze zvolit více odpovědí. Z 19 uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí je prvních 5 filtrační, které rozdělují respondenty do skupin podle pohlaví, věku, délky pracovního poměru, vzdělání a oblasti, ve které pracují. Odpovědi jsou převedeny do absolutních a relativních četností. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů. Výsledky šetření vedly k vytvoření komparace vybraných otázek, které měly za úkol odhalit odlišnosti v odpovědích respondentů na základě různých filtračních otázek.

Výsledky dotazníku a komparace vybraných otázek vedla k navržení vhodných opatření v závěru práce, které by mohly vést ke zlepšení současné úrovně personálního řízení a eliminaci shledaných nedostatků. Návrh doporučených opatření bude navržen společností Plzeňský Prazdroj, a.s.

4 Vlastní práce

Obrázek 11 – Logo společnosti



Zdroj: Prazdroj.cz

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. se zaměřuje na pivovarnický průmysl. Samotný pivovar byl založen roku 1842 a postupem času se k němu připojily pivovary Velké Popovice a Radegast, čímž vznikla akciová společnost. V dnešní době je Plzeňský Prazdroj, a.s. členem mezinárodní skupiny pivovarů Asahi Group holding, do které vstoupil v roce 2017 a zároveň se Asahi GP stal jeho vlastníkem. Prazdroj disponuje vlastním typem piva, které se stalo uznávaným symbolem – Pilsner Urquell.

Svým postavením se jedná o vedoucího producenta a vývozce piva pro Českou republiku a celou Střední Evropu, který se svými všemi pivovary zaujímá 49 % z českého trhu. Roční produkce piv, které Prazdroj prodá, je více než 12 miliónů hektolitřů a každým rokem se zvyšuje. Exportování produktů je směřováno do více než 50 zemí z celého světa.

Produkty, které Plzeňský Prazdroj, a.s. vyrábí:

- Pilsner Urquell
- Gambrinus
- Nealkoholické pivo Birell
- Radegast
- Velkopopovický Kozel
- Frisco
- Master
- Fénix – pšeničná pivní novinka od února 2012
- Primus
- Klasik

Společnost je hrdá, že čtyři její značky nesou označení České pivo.

Plzeňský Prazdroj se mimo jiné specializuje i na turismus, konkrétně na komentované prohlídkové trasy, díky kterým seznamují návštěvníky s výrobním procesem piva, jeho historií, historií pivovaru s částečným zaměřením i na Plzeň samotnou.

Prohlídkové trasy:

1. Plzeňský Prazdroj – jedná se o trasu začínající přímo v pivovaru, při které hosté dostanou speciální přednášku o postupu vaření plzeňského piva, použitých technologií i jeho historii. Prohlídka je zakončena v ležáckých sklepech, kde je pivo uchováváno při velmi nízké teplotě ve velkých dřevěných sudech, s následnou ochutnávkou.
2. Gambrinus – trasa seznamuje s tradicí vaření Gambrinusu zakončená se školou správného čepování
3. Pivovarské muzeum – všechno týkající se historie piva a pivovaru
4. Plzeňské historické podzemí – začátek trasy je v Pivovarském muzeu, odkud návštěvníci pokračují několik set metrů podzemními trasami pod historickým centrem města Plzně

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj je zaměstnáno 2600 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do dvou oblastí:

- výrobní
- obchodní

4.1.1 Rozvaha

Obrázek 12 a 13 zobrazuje rozvahu společnosti. Základní kapitál je ve výši 2 000 000 000 Kč, přičemž hodnota akcie je 1 000 Kč. Akcie jsou na ve jmenovité podobě o 2 000 000 kusech.

Obrázek 12 – Rozvaha ke dni 31.12.2019 (aktiva)

ROZVAHA (v celých milionech Kč)						
označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2019			31.12.2018
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	37 842	-23 029	14 813	14 259
B.	Dlouhodobý majetek	003	33 203	-22 514	10 689	10 277
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 202	-1 661	541	599
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	10	-10	0	1
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	2 106	-1 593	513	564
B. I. 2. 1.	Software	007	1 135	-1 005	130	159
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	971	-588	383	405
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	32	-14	18	9
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	54	-44	10	25
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	54	-44	10	25
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	30 983	-20 844	10 139	9 668
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	7 102	-3 436	3 666	3 736
B. II. 1. 1.	Pozemky	016	296	0	296	288
B. II. 1. 2.	Stavby	017	6 806	-3 436	3 370	3 448
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	17 160	-11 677	5 483	5 479
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	5 731	-5 731	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	5	0	5	4
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	5	0	5	4
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	985	0	985	449
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	156	0	156	202
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	829	0	829	247
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	18	-9	9	10
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	030	18	-9	9	10
C.	Oběžná aktiva	037	3 605	-434	3 171	3 051
C. I.	Zásoby	038	1 172	-59	1 113	1 117
C. I. 1.	Materiál	039	652	-54	598	614
C. I. 2.	Nedokončené výroba a polotovary	040	349	0	349	332
C. I. 3.	Výrobky a zboží	041	171	-5	166	171
C. I. 3. 1.	Výrobky	042	153	-1	152	157
C. I. 3. 2.	Zboží	043	18	-4	14	14
C. II.	Pohledávky	046	2 393	-375	2 018	1 901
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	2 393	-375	2 018	1 901
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 533	-375	1 158	1 158
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	592	0	592	538
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	268	0	268	205
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	88	0	88	78
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	172	0	172	123
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	8	0	8	4
C. IV.	Peněžní prostředky	071	40	0	40	33
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	39	0	39	32
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	073	1	0	1	1
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 034	-81	953	931
D. 1.	Náklady příštích období	075	1 034	-81	953	931

Zdroj: or.justice.cz

Obrázek 13 – Rozvaha ke dni 31.12.2019 (pasiva)

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2019	31.12.2018
#	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	14 813	14 259
A.	Vlastní kapitál	079	6 800	6 397
A. I.	Základní kapitál	080	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	081	2 000	2 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	084	-37	-61
A. II. 2.	Kapitálové fondy	086	-37	-61
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	-37	-61
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	68	2
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	68	2
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	099	4 769	4 456
B. + C.	Cizí zdroje	101	8 001	7 828
B.	Rezervy	102	469	409
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104	144	109
B. 4.	Ostatní rezervy	106	325	300
C.	Závazky	107	7 532	7 419
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	1 943	2 254
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	1 200	1 500
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	118	645	677
C. I. 9.	Závazky - ostatní (ř. 120 - 122)	119	98	77
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	121	98	77
C. II.	Krátkodobé závazky	123	5 589	5 165
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 272	1 215
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	2 413	2 232
C. II. 8.	Závazky ostatní	133	1 904	1 718
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	134	9	9
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	136	73	66
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	41	38
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	519	448
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	139	1 212	1 077
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	140	50	80
D.	Časové rozlišení	141	12	34
D. 1.	Výdaje příštích období	142	12	34

Zdroj: or.justice.cz

Autor se rozhodl na základě prozkoumání rozvahových položek a VZaZ vypočítat hodnotu ukazatele rentability aktiv za rok 2019 a 2018 a výsledky mezi sebou porovnat. Hodnota ROA značí celkové zhodnocení kapitálu bez ohledu na jeho financování.

$$\text{hodnota ROA (2018)} = \frac{\text{zisk (VH) po zdanění}}{\text{celková aktiva}} = \frac{4\,456}{14\,259} * 100 = 31,2504 \%$$

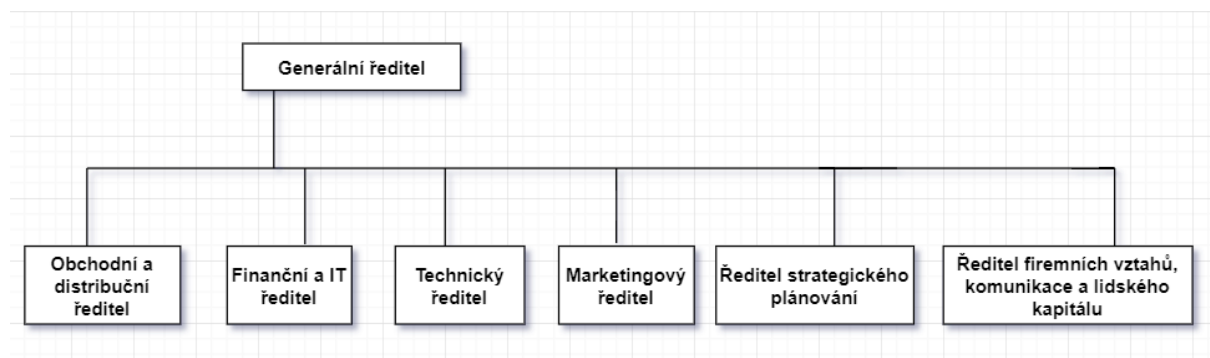
$$\text{hodnota ROA (2019)} = \frac{\text{zisk (VH) po zdanění}}{\text{celková aktiva}} = \frac{4\,769}{14\,813} * 100 = 32,1946 \%$$

Jak je z výsledků patrné, společnost v meziročním zhodnocení stále zvyšuje svou produkční sílu, jelikož hodnota ROA se zvyšuje.

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura ovlivňuje chování celého podniku, chování jejich členů, tvorbu, komunikaci ve firmě a v podstatě se dá říci, že organizační struktura patří mezi zásadní nástroje efektivního řízení znalostí, jelikož přímo ovlivňuje práci se znalostmi a její využití v praxi, a proto je důležité se na organizační strukturu zaměřit a neopomíjet ji.

Obrázek 14 – Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost je tvořena šesti oblastmi, přičemž každá má svého ředitele, své dílčí cíle, strategii a další podrobnější větvení v rámci organizační struktury.

Ředitelé jednotlivých oblastí ve společnosti:

- Generální ředitel: Grant Liversage
- Finanční a IT ředitel: David Udal
- Technický ředitel: Pavel Šemík
- Obchodní a distribuční ředitel: Tomáš Mráz
- Marketingový ředitel: Roman Trzaskalik
- Ředitel firemních vztahů, komunikace a lidského kapitálu: Rob Kenney
- Ředitel strategického plánování (Odběratelsko-dodavatelský řetězec): Marek Prach

4.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost si je vědoma, že vzdělávání a rozvoj vlastních lidí tvoří značnou investici, která se jí vzhledem naplňování firemních cílů a uskutečnění strategií v průběhu času navrátí zpět.

Každé hodnotící období se zaměstnanci nastavují cíle osobního rozvoje, které by mu měly pomoci v osobním vývoji. Dílčí cíle představují individuální záležitost pro každého zaměstnance a zaměřují se na úskalí, jež jsou zapotřebí zlepšovat nebo jsou potřebné k vykonávání práce. Pro pracovníka HR oddělení byly cíle pro minulý rok následující – komunikační dovednosti, time management (organizace času), cizí jazyk a prezentace. Při definování cílů se také stanoví sekvence činností, jak a kdy budou rozvojové aktivity naplněny. Na konci období se při procesu hodnocení zhodnotí, do jaké míry rozvojový plán byl naplněn a tato složka tvoří část výsledného hodnocení.

Zaměstnanci se mají možnost vzdělávat v rámci různých kurzů na základě individuálních rozvojových plánů. Kurzy jsou většinou zcela hrazené zaměstnavatelem, nebo jsou z velké části hrazené a zbylou část si hradí zaměstnanec sám. Počet kurzů, kterých se zaměstnanec zúčastní, není limitován a je to pouze na jeho rozhodnutí, kolik jich absolvuje. Nejoblíbenější vzdělávací kurzy jsou jazykové, o které je velký zájem. Cizí jazyk je nedílnou součástí znalostí, jelikož komunikace v i mimo společnost a schopnost ovládat výrobní stroje je často založena právě na této znalosti.

Dále společnost poskytuje své vlastní programy, které mají za cíl podporovat rozvoj vědomostí a dovedností. Mezi tyto programy patří akademie Plzeňského Prazdroje zaměřená na obchod a marketing.

Management a vedoucí pracovníci se ke svému rozvíjení účastní programů, které podporují jejich um v oblasti řízení a vedení zaměstnanců. Ve společnosti jsou to konkrétní programy, a to „*Leading Managers*“ a „*Leadership Fundamentals*“.

Jelikož má společnost převážně výrobní charakter a výroba samotná má velké zastoupení, je důležité, aby zaměstnanci ve výrobní oblasti byli proškoleni ve své oblasti, měli nezbytné odborné znalosti a svou práci odváděli naprosto bezpečně, proto jsou všichni nuceni zúčastnit se „*Safety Campu*“, na kterém dojde ke splnění požadavků daných ze zákona zaměřených na bezpečnost práce.

Společnost se snaží, aby proces učení pracovníků probíhal co nejefektivněji, proto využívá kombinaci několika metod na podporu rozvoje a vzdělávání založené na principu 70-20-10:

- 70 % při výkonu práce
- 20 % prostřednictvím mentoringu a koučování
- 10 % jako formální školení.

V rámci základního školení, které se koná během zkušební doby – první tři měsíce od nástupu, jsou zaměstnanci seznámeni s úvodními informacemi o společnosti, její historii, pivní kulturou a zajištění odborných vědomostí důležitých pro činnost konkrétní funkce. Pro každou pracovní pozici je individuálně vypracován detailní popis práce a stanoveny cíle organizace, na základě těchto faktorů je analyzován postup a podmínky pro kariérní růst.

Důležitost je kladena na udržení disciplíny při procesu vzdělávání, jelikož bez disciplíny vzdělávání nikdy nebude efektivní a smysluplné.

Rekvalifikační kurzy jsou nabízeny současným zaměstnancům pro zvýšení odbornosti, získání znalostí a jistoty zvládat svou pracovní pozici s přehledem. Management ve snaze o udržení svých lidí raději zajistí patřičné rekvalifikační kurzy, než aby vyhledával a získával lidi nové. Školení probíhá minimálně jednou až dvakrát ročně.

4.4 Hodnoty společnosti

Společnost si je vědoma, že na jejím úspěchu má každý z 2600 zaměstnanců svůj podíl. Každodenní rozhodování je podloženo vědomostmi v oboru, praxí a přesvědčením.

Základním předpokladem, jak zaujmout spotřebitele produktem a jeho chutí, je tradice vaření plzeňského piva, která je stejně důležitá jako soulad jednotlivých rozhodnutí. Není dostačující znát pouze stanovený cíl, nýbrž i jeho cestu k jeho dosáhnutí, a proto jsou stanoveny zásady chování, díky kterým je usnadněno korektní rozhodování při různých situacích.

Jedna z hlavních hodnot je založena na nepřijímání úplatků, kde podle oficiálních webových stránek Plzeňského Prazdroje (2020) v sekci zaměřené na protikorupční politiku *„Není dovoleno, přímo ani nepřímo, nabízet, vyplácet, požadovat nebo přijímat žádné nepatřičné platby (např. nezákonné provize) v jakékoliv podobě.“*

Společnosti si zakládá na efektivním využívání přírodního bohatství a uvědomuje si, jaký dopad může způsobit její chování. Mimo jiné se zaměřuje na rozvoj oblastí, na které svým působením má vliv.

4.5 Etický kodex společnosti

Etický kodex společnosti obsahuje předeepsané postupy chování a jednání uplatňované zaměstnanci Plzeňského Prazdroje během své práce a s lidmi, kteří s ním jakkoli spolupracují. Tyto postupy jsou definovány podle hodnot společnosti a napomáhají k uskutečnění jednotlivých zásad, základní myšlenky, vize a mise společnosti. Je tvořen 10 základními body, ze kterých je patrný vztah všech pěti zúčastněných stran, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, společnost, partneři a akcionáři, aby byly v souladu s užíváním stanovených zákonných předpisů, norem a etiky samotné. Mezi vhodné společenské chování patří vzájemné uznání, poctivost, slušnost a další.

Obrázek 15 – Etický kodex



Zdroj: interní dokument společnosti

4.6 Systém odměňování a stimulace

Zaměstnanci dostávají mzdu v pravidelném intervalu, vždy 11. den v měsíci. Zaměstnavatel na základě formulování zákoníku práce § 110 odst. 1 a odst. 2 všem zaměstnancům nabízí totožnou odměnu z dohody nebo stejnou mzdu, jestliže se jedná o práci stejně náročnou, složitou nebo jinak řečeno o práci stejné hodnoty. Výpočet průměrného výdělku se odvíjí podle Zákoníku práce, § 351 – 362.

Mzda se skládá z pěti složek, které jsou následující:

1. Základní měsíční tarifní mzda

Týdenní pracovní doba je stanovena na 37,5 h. Hodnota tarifní mzdy se může zvýšit po skončení zkušební doby nově nastoupeného zaměstnance, při dlouhodobém podávání kvalitních výkonů nebo při pozměnění či výrazném zvýšení pracovního obsahu, který musel pracovník vzhledem ke své pracovní pozici splňovat a zastávat (např. obtížnost práce a odpovědnost). Každý zaměstnanec je na základě své pracovní pozice, zkušeností, praxe, vzdělání a znalostí zařazen do tarifního stupně, podle kterého se následně odvíjí hodnota jeho základní tarifní mzdy.

Obrázek 16 – Stupnice mzdových tarifů

HG (TS)	STANDARDNÍ			SALES		
	Min.	Midpoint Referenční úroveň	Max.	Min.	Midpoint Referenční úroveň	Max.
8	19 200	24 050	28 900	16 250	20 350	24 450
9	21 350	26 700	32 050	18 050	22 600	27 150
10	23 700	29 650	35 600	20 050	25 100	30 150
11	27 250	34 100	40 950	23 100	28 900	34 700
12	31 400	39 250	47 100	26 600	33 250	39 900
13	36 050	45 100	54 150	30 500	38 150	45 800
14	41 500	51 900	62 300	35 100	43 900	52 700

Zdroj: kolektivní smlouva Plzeňského Prazdroje

Dle stupnice mzdových tarifů jsou zaměstnanci rozděleni do úrovně HG (TS) 8-14 a také do dvou oblastí – sales a standardní. Jednotlivé úrovně mají stanovenou minimální a maximální mzdu a značí rozpětí, na které má zaměstnanec nárok a jeho výše se odvíjí od výkonu. Výjimku pro obdržení minimální hodnoty z rozpětí mzdy tvoří zaměstnanci ve zkušební době, při zácviku nebo absolventi bez získané praxe v oboru.

2. Příplatky a odměny za pracovní pohotovost

Zaměstnanec má nárok na příplatek, když pracuje nad rámec své standardní pracovní povinnosti nebo za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Dle nařízení vlády 567/2006 Sb. je práce ve zdraví škodlivém a nepříznivém prostředí odměňována navíc 10 % ze základní minimální mzdy, a to za každý zhoršující faktor, mezi které se řadí:

- Vykonávání práce v ochranné masce na obličeji
- Prašné pracoviště
- Infekční pracoviště
- Výkon práce v uzavřených prostorech

Za veškeré přesčasové hodiny zaměstnanec dostává ke mzdě navíc 25 % z průměrného výdělku. Ve společnosti funguje vícesměnný provoz, takže za odpolední směny od 14 hodin do 22 hodin mají pracovníci ke své hodinové sazbě navíc 6 Kč, za noční směny a práci o víkendy – sobota a neděle, přísluší pracovníku 15 % navýšení hodnoty hodinové sazby. Při pracování o svátku je příplatek ve formě získání náhradního volna, které je možné si po dohodě se zaměstnavatelem vyměnit za finanční odměnu.

3. Variabilní složka mzdy

Pro variabilní složku mzdy se používá zkratka VSM. Nárok na ni mají všichni zaměstnanci, kteří splní v rámci svých pracovních povinností všechny podmínky definované v kolektivní smlouvě společnosti a Postupech odměňování výkonu. Výši hodnoty VSM stanovuje nadřízený u každého individuálně podle kvality odvádění pracovního výkonu, ale základní výpočet výše vychází z tarifní mzdy. Jestliže zaměstnanec při procesu hodnocení výkonu dosáhne 100 %, výše mzdy se odvíjí od tarifní mzdové stupnice a od oblasti, ve které pracuje, viz obrázek 16. V obchodní oblasti dostane zaměstnanec 30 % z jeho tarifní mzdy, 4 % dostanou v oblasti logistiky a výroby dle výsledku hospodaření firmy a 10 % z tarifní mzdy dostávají pracovníci, kteří spadají do standardní oblasti. Hodnocený má nárok nesouhlasit s výší VSM. Pokud nesouhlasí, má možnost podat stížnost, která je přezkoumána a orgán pro řešení stížností následně sdělí verdikt, zda se hodnota VSM upraví či nikoliv a zůstane stejná.

4. Odměny

Jedná se o mimořádné odměny, které může ředitel nebo první nejvyšší liniový manažer navrhnout k udělení zaměstnanci za abnormálně kvalitní pracovní výkony. Získání kuponů Ticket Multi a bonusových bodů, jejichž využití bude popsáno podrobně v následující části práce, v interní aplikace společnosti slouží jako další forma nepeněžní mimořádné odměny.

Základním předpokladem je snaha o udržení kvalitních pracovníků po co nejdelší časové období bez potřeby hledat nové zaměstnání, proto vznikl program odměňování za věrnost. Pro získání nároku na tento motivační program je povinnost setrvání u Plzeňského Prazdroje minimálně 5 let. Odměna se navyšuje každých pět let a je sestavena z finanční a nefinanční složky, o které měsíční mzda vyroste.

Obrázek 17 – Odměna za věrnost

Trvání pracovního poměru v rocích	Odměna peněžní	Odměna nepeněžní*	Hodnota odměny
5	5 000	0	5 000
10	5 000	2 000	7 000
15	5 000	5 000	10 000
20	7 000	7 000	14 000
25	10 000	7 000	17 000
30	10 000	10 000	20 000
35	10 000	10 000	20 000
40	12 000	15 000	27 000
45 a více	15 000	15 000	30 000

* body v internetové aplikaci (Benefit Shop)

Zdroj: kolektivní smlouva Plzeňského Prazdroje

Podle délky pracovního poměru se odvíjí výše peněžní odměny, která začíná po pěti odpracovaných letech na hodnotě 5 000 Kč a postupem let roste. To stejné platí u nefinanční odměny, která je získávána ve formě bodů do aplikace „Benefit Shopu“ a následně se body mohou uplatnit za širokou nabídku benefitů.

Při pravidelném darování krve obdrží člověk ocenění MUDR. Janského, jehož druh se liší počtem provedených odběrů. Firma je ochotna motivovat své lidi v této činnosti, a proto zavedla odměny za pravidelné dárcovství, jejichž výše je dána druhem ocenění a jsou následující:

- Za 10 odběrů – Bronzová plaketa, odměna 2 000 Kč
- Za 20 odběrů – Stříbrná plaketa, odměna 3 000 Kč

- Za 40 odběrů – Zlatá plaketa, odměna 6 000 Kč
- Za 80 odběrů – ocenění Zlatý kříž, odměna 10 000 Kč
- Za 120 odběrů – ocenění Zlatý kříž 2.třídy, odměna 15 000 Kč
- Za 160 odběrů – ocenění Zlatý kříž 1.třídy, odměna 20 000 Kč

5. Benefits

Nárok na benefity vzniká při odpracování doby stanovenou minimálně na 3 měsíce, přičemž pracovní vztah musí být určen na dobu neurčitou, případně na dobu delší než 1 rok. Společnost používá interní aplikaci zaměřenou na Benefit program, která je rozdělena na oblasti podle druhu benefitu. V aplikaci se bonus zobrazuje jako body, které jsou přepočítávány na koruny v poměru 1:1,15, neboli 1 Kč se rovná 1,15 bodů.

První oblast se zabývá zabezpečení budoucnosti svých zaměstnanců. Roční příspěvek na tuto oblast v podobě životního a penzijního pojištění činí 12 000 Kč. Konkrétní pojištění není předem vybráno, ale každý si ho svobodně může vybrat sám. Pakliže si zaměstnanec již hradí pojištění sám, společnost jeho příspěvek navýší o výše uvedenou hodnotu.

Druhá oblast se zaměřuje na odměňování vlastními produkty. Jelikož se jedná o alkoholické nápoje, podmínka spočívá v dosažení plnoletosti zaměstnance. Každý rok mají nárok na získání produktů z nabídky Plzeňského Prazdroje, a.s. ve výši 1 500 Kč a další pivo si mohou zakoupit pouze za 1 Kč. Při čerpání dovolené a na vánoční svátky mohou požádat o 24 litrů piva zdarma, jak za dovolenou, tak i za Vánoce (dohromady tedy mají k dispozici 48 litrů zadarmo). Disponují 8 vstupy na exkurze nabízené pivovarem, jež mohou bezplatně využít dle svého uvážení.

Třetí oblast obsahuje benefity zaměřené na individuální aktivity, volný čas, odpočinek, kulturu, dopravu, cestování a vzdělávací kurzy. Na tuto oblast připadá každoročně hodnota 10 000 Kč, kterou je možné libovolně rozdělit do nabízených aktivit od partnerských firem. Mimo jiné jim partnerské společnosti nabízejí zvýhodněné ceny svých produktů – pobyty od cestovních kanceláří Čedok a Exim Tours, módní značka sportovního oblečení Under Armour, vozidla ŠKODA, elektronika Datart a slevy na divadelní představení. Celou částku nebo její nevyčerpanou část je možné převést do první či druhé oblasti benefitů.

Pro zdokonalení v cizím jazyce je poskytnut jednou za rok příspěvek v hodnotě 4 000 Kč do jazykové školy James Cook.

Čtvrtá oblast benefitů je zaměřena na stravování během pracovních směn. Zaměstnanci mají na výběr, jestli využijí oběd zdarma v závodním stravovacím zařízení nebo si raději vezmou poukázku v hodnotě 100 Kč na jídlo mimo závodní jídelnu, za kterou ale zaplatí 45 Kč.

4.7 Systém hodnocení

Základní předpoklad efektivního hodnocení je stanovení cílů, které jsou zapotřebí ve zkoumaném období naplnit. Společnost využívá k nastavení ročních cílů princip SMART. Jedná se o zkratku, která je složena z počátečních písmen pěti anglických slov či výrazů definujících podstatu celého principu.

- **S:** Specific and Stretching (Konkrétní a náročné)

Konkrétní specifikace cílů i náročnost kvalitativních požadavků.

- **M:** Measurable (Měřitelné)

Jedná se o ukazatele, které jsou často kvantifikovány a lze u nich změřit míru úspěchu.

- **A:** Achievable (Dosažitelné)

Cíle jsou adekvátně rozděleny, prozkoumány a zobrazují jasnou odpovědnost za jejich naplnění.

- **R:** Relevant (Relevantní)

Preference strategie dílčích oblastí společnosti nebo společnosti celé musí korespondovat se všemi výstupy a jsou zhodnoceny zákazníkem či nadřízeným.

- **T:** Timed and Tracked (Určené v čase a zaznamenané)

Kvalitativní požadavky mají pevně stanovené časové určení jednotlivých procesů nebo jejich jednotlivých částí. Průběžné termíny a fáze dílčích výstupů jsou důležité ke stanovení míry pokroku.

Důležitý aspekt při nastavování cílů je mimo jiné princip kaskádování, při kterém se zaměstnancovy cíle odvíjejí od cílů jeho nadřízených a dohromady spolu souvisejí, tzn. „*cíle jsou distribuovány od vyšších pozic k těm nižším, aby byla zachována strategie a jednotná cesta k dosažení cílů společnosti*“ (interní dokument společnosti).

Každý zaměstnanec má na hodnotící období přidělené 3 individuální (osobní) cíle a jeden firemní cíl. Osobní cíle jsou přidělené nadřízeným, ale firemních cílů je k dispozici více a zaměstnanec si vybere ten, na kterém by se nejvíce chtěl podílet. Naplňování firemních cílů se odehrává ve vytvořených týmech.

Proces hodnocení se v Plzeňském Prazdroji skládá z neformální a formální části. Neformální hodnocení probíhá formou zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným, přičemž „feedback“, neboli zpětnou vazbu, si sdělují obě strany vzájemně a slouží k řešení pochvaly za dobře odvedenou práci či naopak výtky za nedostatky. Forma sdělení je zpravidla ústní, v mimořádných případech může mít písemnou podobu. Pravidelnost tohoto hodnocení záleží na pracovní pozici a nadřízeným, ale může být prováděno denně, týdně, jednou za měsíc nebo jednou za kvartál.

Formální hodnocení probíhá v obchodní oblasti jednou ročně a tento proces trvá od prosince do února. Skládá se z několika částí. Nejprve si v prosinci hodnocený připraví sebehodnocení a naplánuje schůzku s nadřízeným ke zpětné vazbě. Následuje domluvená 1:1 schůzka, jinak řečeno schůzka jeden na jednoho, při které dochází ke zhodnocení výkonu – pochvaly i stížnosti. Další fáze vyhodnocování cílů se odehrávají v interních aplikacích společnosti Performance and Development Review – PDR a Performance Bonus Tools – PBT. Aplikace PDR slouží jako hodnotící formulář. Dochází v ní k nastavení osobních, firemních a rozvojových cílů a k okomentování jejich splnění, dále zaznamenává výstupy z 1:1 schůzky, zobrazuje sebehodnocení a vytváří rozvojový plán. Jednotlivé cíle mají rozdílnou váhu.

Cíle mají definované tři úrovně, které se nazývají:

- **trash-hold** – normální,
- **target** – zlepšení procesu nebo objevení nového postupu,
- **out-standing** – neočekávané a velmi přínosné.

Tyto úrovně značí míru splnění daného cíle a podle výsledku jsou zaměstnanci přidělené body. Osobní a rozvojové cíle vyhodnocuje v lednu přímý nadřízený. Firemní cíl je naplňován týmovou spoluprací a jeho výsledek má při hodnocení největší váhu. Splnění tohoto cíle se hodnotí stejně jako cíle osobní a rozvojové, pouze se vyskytuje navíc jeden faktor, a to je hodnocení výkonu a spolupráce od spolupracovníků, kteří byli součástí skupinového projektu pracující na firemním cíli. Výstupy z PDR slouží jako teoretické

východisko, podle kterého se následně v aplikaci PBT celkový výkon zaměstnance převede na čísla a je vypočítána výše bonusu, jež pracovník získá. V únoru dochází při jednání managementu společnosti k sumarizaci celého hodnotícího období, při kterém vedoucí jednotlivých oddělení předkládají výsledky hodnocení svých pracovníků vedení společnosti a dochází k diskusi, zda jsou výsledky korektní či nikoliv. V případě, že jsou shledány nedostatky ve výsledcích, vedení má právo výsledek hodnocení upravit. Po uzavření diskuse zaměřené na hodnocení se během jednání nastavují cíle pro následující období.

Ve výrobní oblasti je hodnocení identické jako v oblasti obchodní, jen se liší v jeho pravidelnosti, která je jednou kvartálně.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., za účelem detailního prozkoumání vztahu mezi zaměstnancem a společností. Konkrétní zaměření bylo na oblast spokojenosti zaměstnanců se systémy hodnocení a odměňování, na jejich vztah ke společnosti, ke své práci a poskytovaným stimulačním prostředkům.

Dotazník byl vytvořen na platformě Survio.com a přímý odkaz byl zaslán zaměstnanců výrobní a obchodní oblasti e-mailem. Výběrový vzorek respondentů byl vybrán, aby byla naplněna reprezentativnost šetření. Vyplnilo jej 55 respondentů. Výsledky šetření jsou uváděny v absolutních hodnotách a relativních četnostech. Z celkového množství 22 otázek je 19 otázek uzavřených s možností pouze jedné odpovědi, 1 otázka je uzavřená s možností zaškrtnutí více odpovědí a 2 otázky jsou otevřené, ve kterých má respondent možnost volné odpovědi.

Na závěr byla provedena komparace výsledků získaných z šetření.

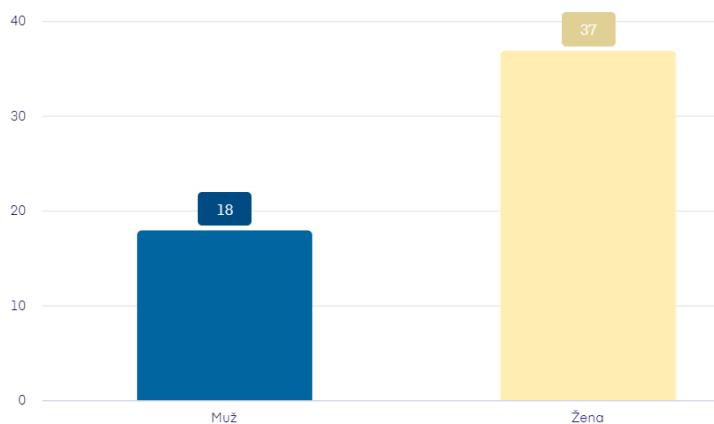
5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Úvodní otázky byly zaměřené na rozdělení respondentů na základě pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.

Otázka č. 1 – Vaše pohlaví je

Graf 1: Odpovědi na otázku č. 1

1. Vaše pohlaví je



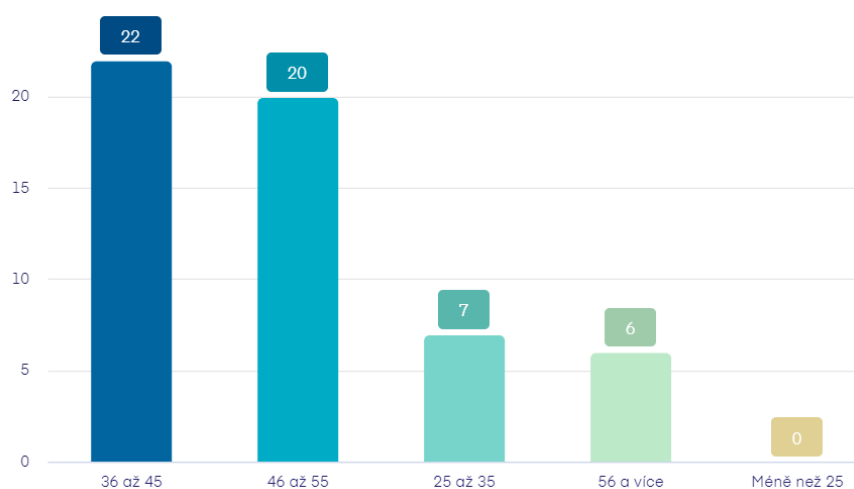
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 zobrazuje pohlaví respondentů dotazníkového šetření, přesněji 67,3 % tvoří ženy a zbylých 32,7 % muži. Procentuální převýšení žen je převážně z důvodu většího zastoupení respondentů z obchodní oblasti.

Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?

Graf 2: Odpovědi na otázku č. 2

2. Kolik je Vám let?



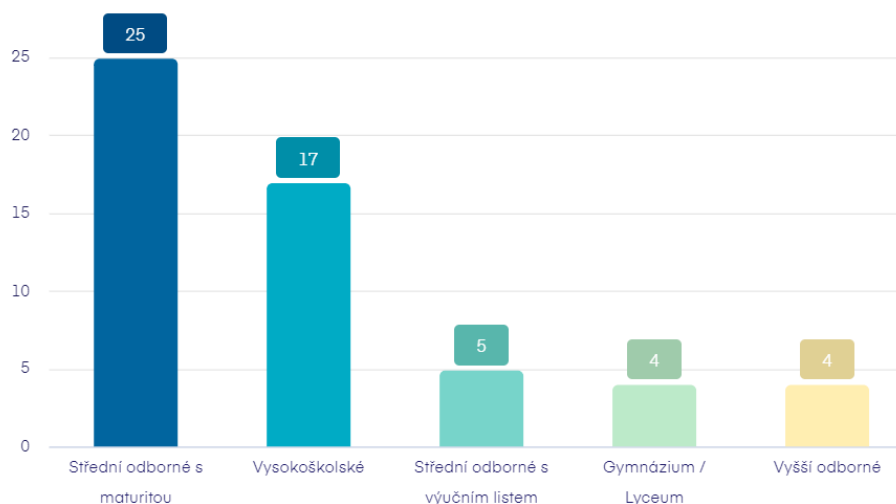
Zdroj: vlastní zpracování

Další filtrační otázka zachycuje stáří zaměstnanců. Největší procentuální zastoupení mají zaměstnanci od 36 do 45 let, a to přesně 40 %. Jako další v pořadí je skupina od 46 do 55 let se 36,4 %, dále následuje skupina od 25 do 35 let zastávající 12,7 % a 56 a více letí zaměstnanci jsou tvořeni 10,9 %. Mladší 25 let ve společnosti nezaujímají žádné zastoupení.

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Odpovědi na otázku č. 3

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



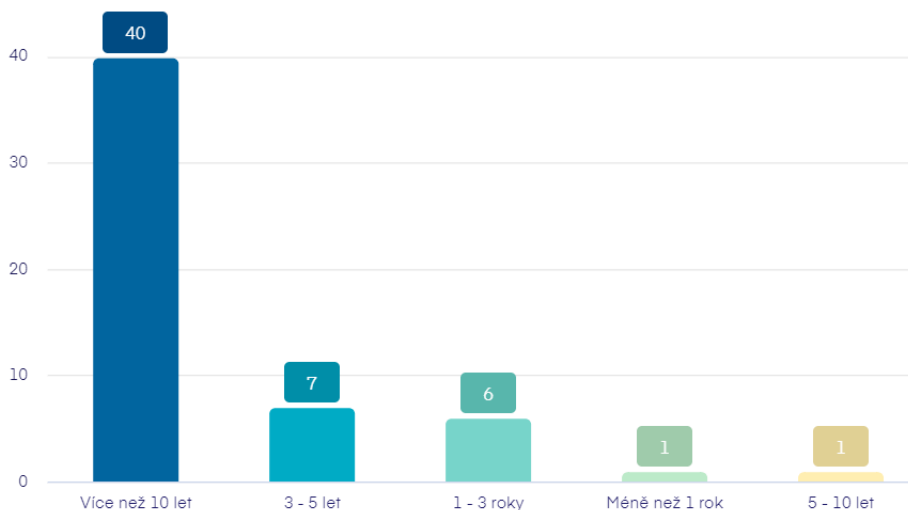
Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se zaměřila na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Majoritní zastoupení se 45,5 % tvoří zaměstnanci s dokončenou maturitou na střední škole. Další početná skupina je tvořena 30,9 % respondenty, kteří vystudovali vysokou školu. Menšinové zastoupení s 9,1 % tvoří skupina s výučním listem ze střední školy a shodných 7,3 % uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání na gymnáziu/lyceu a vyšší odborné škole.

Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete u společnosti Plzeňský Prazdroj?

Graf 4: Odpovědi na otázku č. 4

4. Jak dlouho pracujete u společnosti Plzeňský Prazdroj?



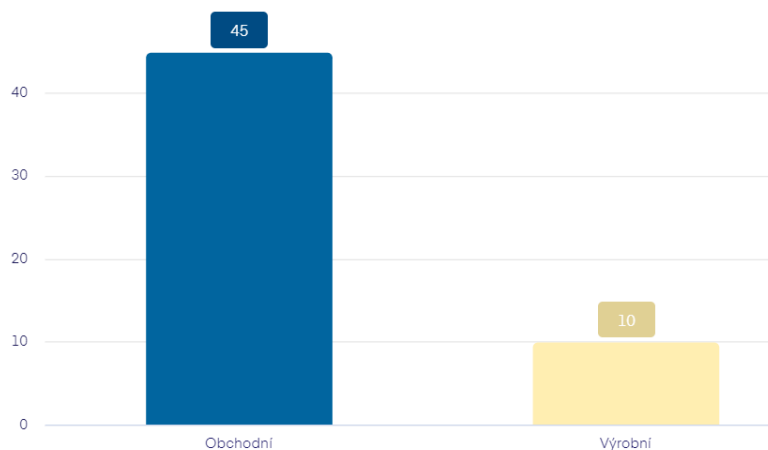
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné, společnosti si udržuje z dlouhodobé hlediska své zaměstnance. Majoritní zastoupení se 72,7 % tvoří respondenti pracující v Plzeňském Prazdroji více než 10 let, další skupina s 12,7 % pracuje u společnosti 3-5 let a 10,9 % 1-3 roky. Menšinové shodné zastoupení respondentů s 1,8 % je u doby zaměstnání kratší než jeden rok a u 5-10 let.

Otázka č. 5 – Pracuji v oblasti

Graf 5: Odpovědi na otázku č. 5

5. Pracuji v oblasti



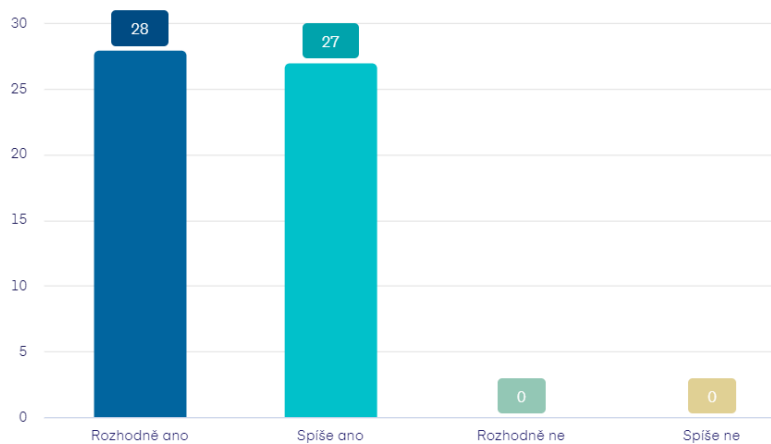
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti jsou z 81,8 % z obchodní oblasti společnosti, zbývající část 18,2 zastává výrobní oblast.

Otázka č. 6 – Jste spokojeni se svou prací?

Graf 6: Odpovědi na otázku č. 6

6. Jste spokojeni se svou prací?



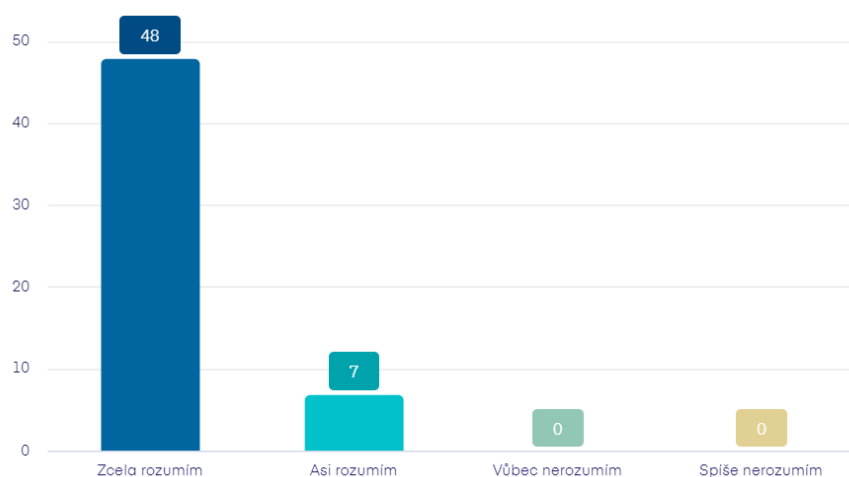
Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyhodnocení otázky č.6 je patrné, že jsou všichni zaměstnanci spokojeni se svou prací. Konkrétní četnost je následující – 50,9 % je rozhodně spokojeno se svou prací a 49,1 % uvedlo, že je z velké části spokojeno.

Otázka č. 7 – Máte pocit, že zcela rozumíte náplni Vaší pracovní pozice a úkolům, co se od Vás v práci očekává?

Graf 7: Odpovědi na otázku č. 7

7. Máte pocit, že zcela rozumíte náplni Vaší pracovní pozice a úkolům, co se od Vás v práci očekává?



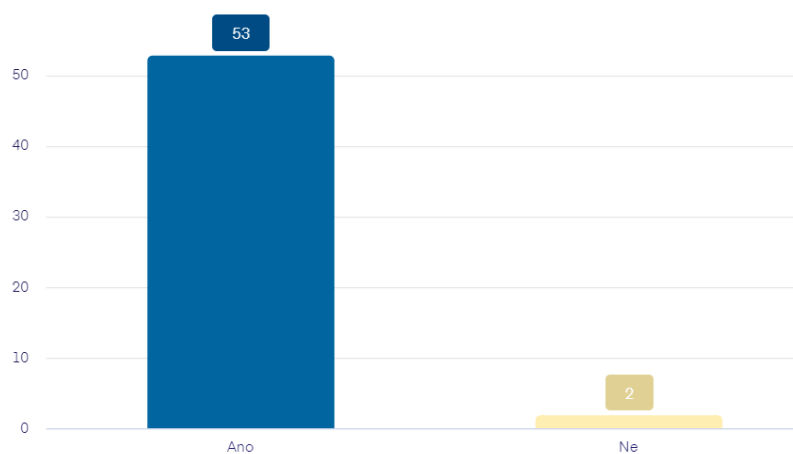
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 ukázal, že 87,3 % respondentů zcela rozumí své pracovní náplni a veškerým úkolům, které jsou od nich očekávány. Zbylých 12,7 % uvedlo, že své pracovní náplni asi rozumí.

Otázka č. 8 – Je pro Vás důležité pracovat u silné a perspektivní společnosti?

Graf 8: Odpovědi na otázku č. 8

8. Je pro Vás důležité pracovat u silné a perspektivní společnosti?



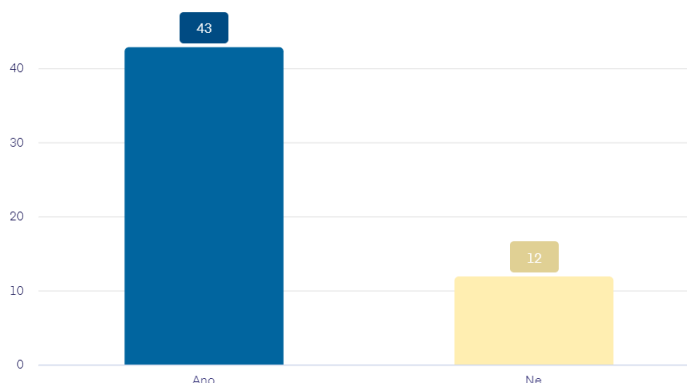
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka potvrdila, jak je pro respondenty důležité pracovat u perspektivní a silné společnosti, jelikož 96,4 % odpovědělo, že je to pro ně důležité. Pouze 3,6 % odpovědělo, že pro ně tento aspekt důležitý není. Jedná se o jeden z hlavních důvodů, proč zaměstnanci Plzeňského Prazdroje jsou spokojeni a nemají potřebu odcházet ze společnosti.

Otázka č. 9 – Jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců, který funguje v Plzeňském Prazdroji?

Graf 9: Odpovědi na otázku č. 9

9. Jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců, který funguje v Plzeňském Prazdroji?



Zdroj: vlastní zpracování

Většinová část respondentů, která je zastoupena 78,2 %, uvádí, že je spokojena se současným systémem hodnocení. Zbývající část tvořená 21,8 % tvrdí, že spokojená není. Následující otázka č.10 se pokusí vysvětlit, proč někteří respondenti shledávají nedostatky v systému hodnocení.

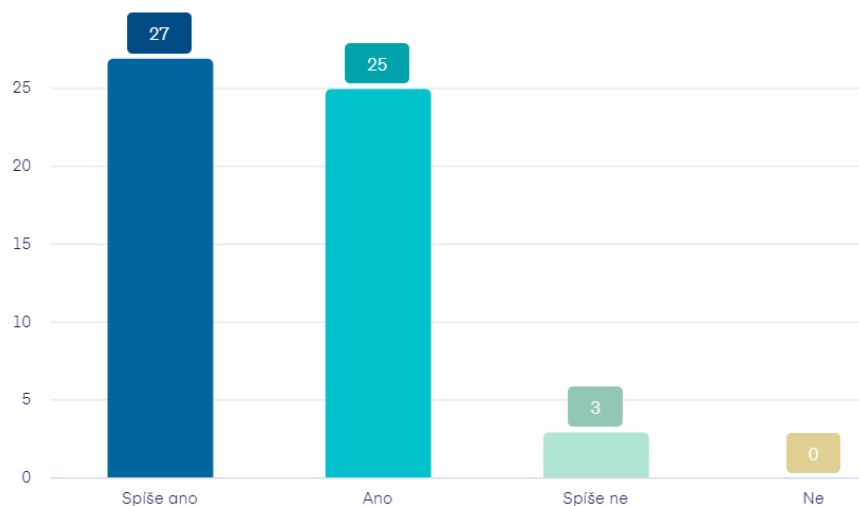
Otázka č. 10 – Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ne“, požádám Vás prosím o zdůvodnění, kde konkrétně v oblasti hodnocení shledáváte nedostatky. Děkuji

Tato otázka byla zaměřena na respondenty, kteří nejsou spokojeni se stávajícím systémem hodnocení. Důvody nespokojenosti jsou různorodé. Každý z nich představuje pouze subjektivní názor a nemusí ihned znamenat špatně nastavený komplexní systém hodnocení. Mezi opakující se připomínku patří špatná specifikace a nastavení cílů, které nelze naplnit vzhledem k překážkám, které se během roku mohou naskytnout. Další připomínka je taktéž zaměřena na cíle, jelikož jeden z respondentů nesouhlasí s jejich vyhodnocováním na základě měřitelných výstupů, protože jak uvádí, výsledky jeho práce nelze vyjádřit běžnými čísly a tato skutečnost není při procesu vůbec zohledněna. Zbytek připomínek se týká neobjektivnosti a nesprávně stanovené pravidelnosti hodnocení.

Otázka č. 11 – Dokáže Vás nadřízený motivovat k práci?

Graf 10: Odpovědi na otázku č. 11

11. Dokáže Vás nadřízený motivovat k práci?



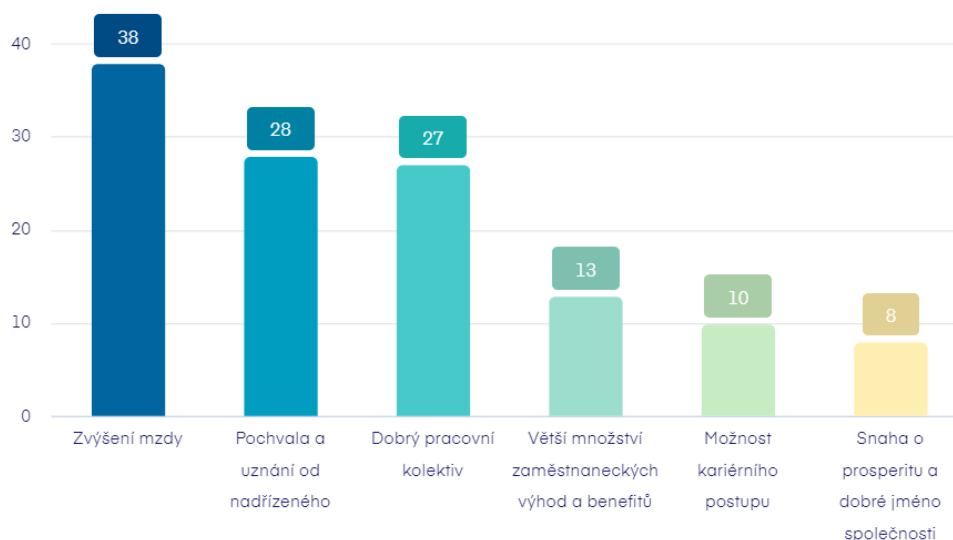
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 zobrazuje skutečnost, zda jsou zaměstnanci svými nadřízenými motivováni k práci. Z celkového souboru dotazovaných má 94,5 % pocit, že je nadřízený dokáže motivovat k práci. „Spíše ne“ odpovědělo zbývajících 5,5 % respondentů.

Otázka č. 12 – Co by Vás přimělo ke zvýšení pracovní výkonnosti?

Graf 11: Odpovědi na otázku č. 12

12. Co by Vás přimělo ke zvýšení pracovní výkonnosti?



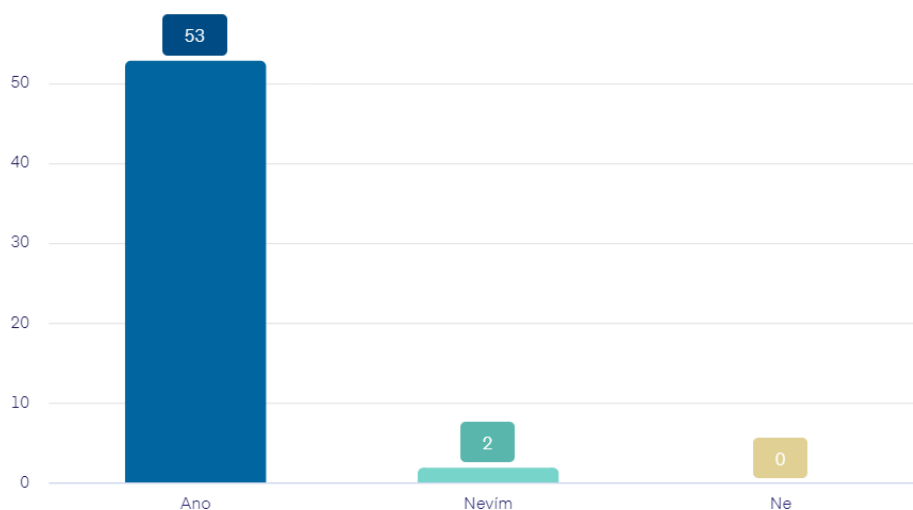
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 12 měli respondenti možnost zaškrtnout 1-3 odpovědi, které podle vlastního uvážení považují za hlavní faktory zvyšující pracovní výkonnost. Navýšení mzdy by motivovalo 69,09 % respondentů, pochvala a uznání od nadřízeného zaškrtnulo 50,90 %, dobrý pracovní kolektiv je důležitý ke zvýšení pracovní výkonnosti pro 49,09 % respondentů. Jak je vidět, předchozí tři aspekty jsou pro většinu zaměstnanců nejdůležitější. Mezi méně motivující faktory ke zvýšení výkonnosti patří větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů, které zvolilo 23,63 % respondentů. Je překvapivé, že možnost kariérního postupu zvolilo pouze 18,18 % dotázaných. Snahu o prosperitu a dobré jméno společnosti zvolilo 14,54 %.

Otázka č. 13 – Myslíte si, že Vás pracovní prostředí a přátelský kolektiv ovlivňuje k lepším pracovním výkonům?

Graf 12: Odpovědi na otázku č. 13

13. Myslíte si, že Vás pracovní prostředí a přátelský kolektiv ovlivňuje k lepším pracovním výkonům?



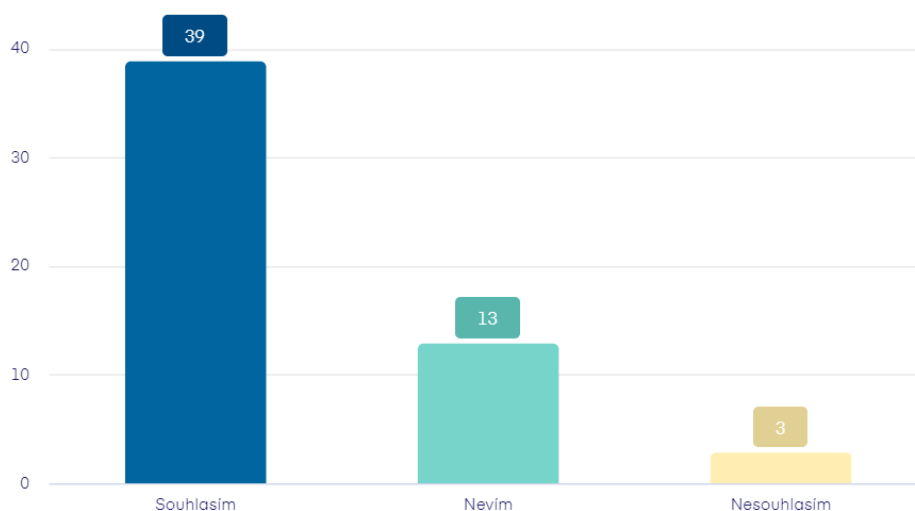
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu patrné, majoritní část tvořená 96,36 % dotazovaných si myslí, že přátelský kolektiv a vhodné pracovní prostředí pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Zbylá část respondentů tvořená 3,64 % si není jistá, zda mají tyto aspekty vliv na jejich pracovní výkon.

Otázka č. 14 – Souhlasíte, že by měl zaměstnanec za špatně odvedenou práci, nedodržení stanovených termínů nebo za vzniklou škodu, dostat postih (trest)?

Graf 13: Odpovědi na otázku č. 14

14. Souhlasíte, že by měl zaměstnanec za špatně odvedenou práci, nedodržení stanovených termínů nebo za vzniklou škodu, dostat postih (trest)?



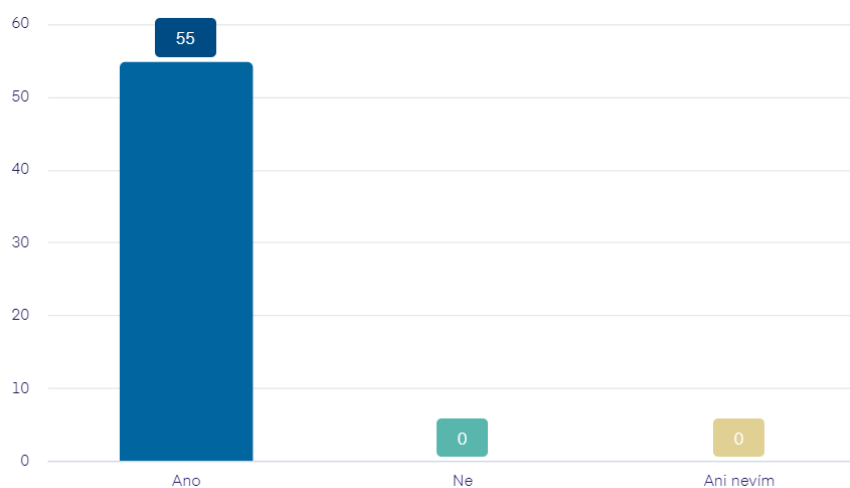
Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na jeden z faktorů vnější motivace, a to trest. Dostat postih (trest) za špatně odvedenou práci, nedodržení stanovených termínů nebo způsobenou škodu během práce je v mnoha podnicích již aplikováno, ale mnoho zaměstnancům se to stále nezdá jako spravedlivé počínání. Pokud si je pracovník vědom možných rizik, které mohou nastat v důsledku pracovního pochybení, dochází u něj k motivaci dělat svou práci co nejlépe s minimalizací škod, a proto je důležité, aby takto „trest“ vnímali i pracovníci. S trestem za pochybení souhlasí 70,9 % respondentů, není si jisto 23,6 % dotazovaných a zcela nesouhlasí 5,5 %.

Otázka č. 15 – Považujete zpětnou vazbu od nadřízeného za důležitou?

Graf 14: Odpovědi na otázku č. 15

15. Považujete zpětnou vazbu od nadřízeného za důležitou?



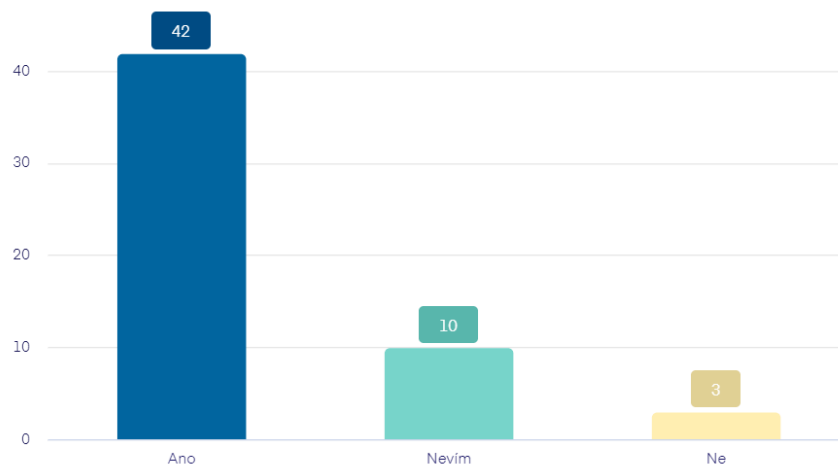
Zdroj: vlastní zpracování

Zcela jednoznačně dopadla 15. otázka, ve které se autor práce snažil zjistit, jestli respondenti považují zpětnou vazbu od nadřízeného za důležitou. Všichni dotazovaní (100 %) odpověděli, že je pro ně zpětná vazba od nadřízeného důležitá.

Otázka č. 16 – Domníváte se, že existuje provázanost systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování?

Graf 15: Odpovědi na otázku č. 16

16. Domníváte se, že existuje provázanost systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování?



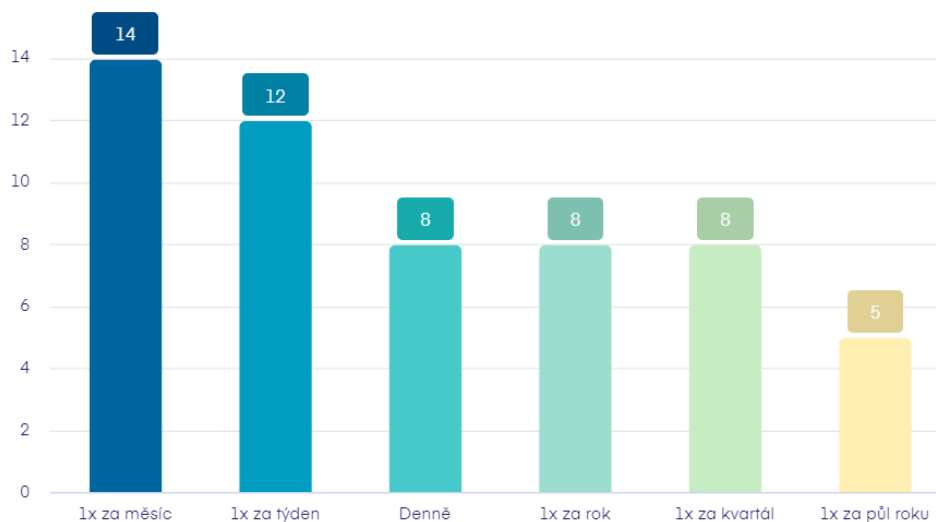
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 odhalila nedostatky, které autor práce shledává jako zásadní. Mezi systémem hodnocení a systémem odměňování existuje provázanost, kterou by si všichni zaměstnanci měli uvědomovat. Výsledky hodnocení se odrážejí také v systému odměňování, jelikož zaměstnanci dle jeho výsledků může být navýšena základní mzda, variabilní složka mzdy i další výhody poskytované společností, a proto je nezbytná informovanost o provázanosti systémů. Fakt, že existuje provázanost systémů, si uvědomuje 76,36 % respondentů. Dalších 18,18 % odpovídajících neví, že by existovala provázanost systémů, a zbylých 5,45 % tvrdí, že provázanost mezi těmito systémy neexistuje.

Otázka č. 17 – Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně pracovních výsledků od Vašeho nadřízeného?

Graf 16: Odpovědi na otázku č. 17

17. Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně pracovních výsledků od Vašeho nadřízeného?



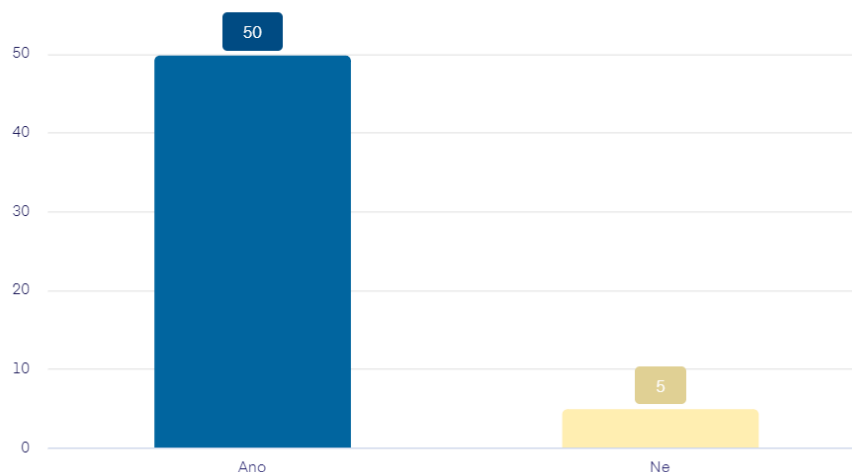
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 zachycuje odpovědi týkající se pravidelnosti dostávání zpětné vazby zaměřené na pracovní výsledky od nadřízených. Na otázku bylo vybráno šest různých možností, jelikož časová pravidelnost zpětné vazby se liší od diferenciací pracovních pozic, oblastí a nadřízeného. Jednou za měsíc dostává zpětnou vazbu 25,45 % respondentů a jednou týdně ji dostává 21,818 % respondentů. Možnosti denně, jednou ročně a jednou za kvartál zvolilo shodných 14,54 % dotazovaných. Zbývajících 9,09 % respondentů odpovědělo, že zpětnou vazbu dostávají jednou za pololetí.

Otázka č. 18 – Máte prostor pro návrh Vašich nápadů, které by zlepšily pracovní proces?

Graf 17: Odpovědi na otázku č. 18

18. Máte prostor pro návrh Vašich nápadů, které by zlepšily pracovní proces?



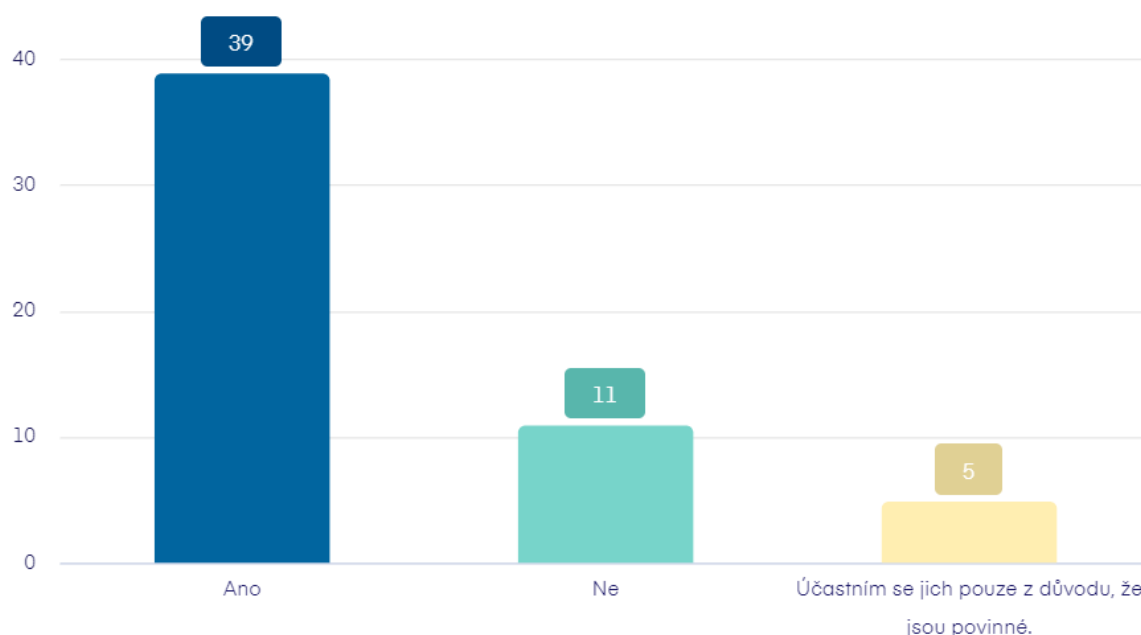
Zdroj: vlastní zpracování

Poskytnutí prostoru pro návrhy nápadů zaměstnanců, které by zlepšily pracovní proces, může být správný organizační krok pro celou společnost, jelikož mnohé nápady od řadových pracovníků mohou vést k zefektivnění některých kroků pracovního procesu, které jsou řídicími pracovníky přehlíženy. Dále dochází u zaměstnanců k pocitu tvůrčí svobody a samostatnosti, což působí jako stimulační prostředek. Prostor pro navržení nápadů má dle průzkumu 90,9 % respondentů a zbylých 9,1 % respondentů uvádí, že nemají prostor pro navržení vlastních nápadů.

Otázka č. 19 – Máte pocit, že Vám vzdělávací kurzy a semináře mohou pomoci v kariérním růstu?

Graf 18: Odpovědi na otázku č. 19

19. Máte pocit, že Vám vzdělávací kurzy a semináře mohou pomoci v kariérním růstu?



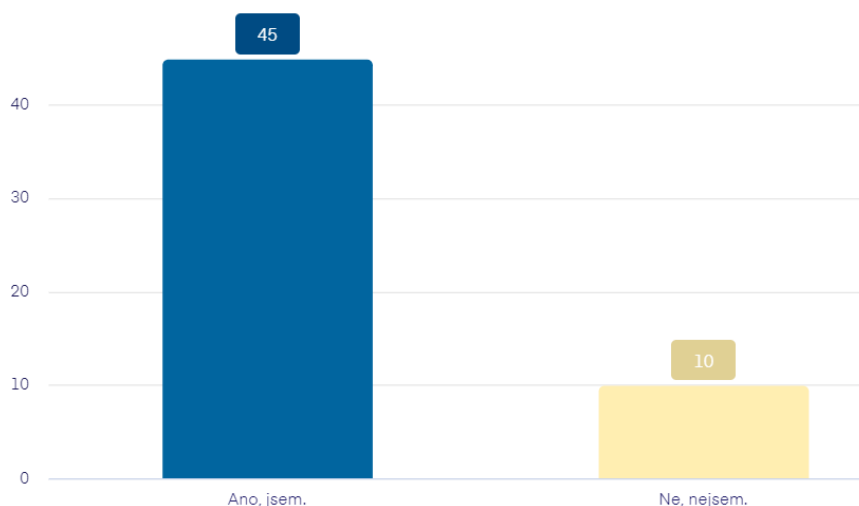
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce 19 odpovědělo 70,9 % respondentů, že souhlasí s možnou dopomocí v kariérním růstu při zúčastňování se seminářů a vzdělávacích kurzů. Dalších 20 % respondentů má pocit, že účast na těchto rozvojových aktivitách jim nepomůže v kariérním postupu a zbývajících 9,1 % se jich zúčastňuje pouze z důvodu, že jsou povinné a neshledávají v nich žádný smysl.

Otázka č. 20 – Jste spokojen/a s vaší hodnotou mzdy při zohlednění náročnosti práce?

Graf 19: Odpovědi na otázku č. 20

20. Jste spokojen/a s Vaší hodnotou mzdy při zohlednění náročnosti práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 19 je zobrazeno, zda jsou respondenti spokojeni s výší mzdy při současném zohlednění náročnosti jejich práce. Skupina respondentů tvořena 81,82 % uvedla, že je spokojena, ale proti nim stojí zbytková část 18,18 %, která není spokojena s výší mzdy, když vezme v úvahu náročnost práce.

Otázka č. 21 – Existuje nějaká další zaměstnanecká výhoda (benefit), kterou byste rádi využívali, ale zatím ji nemáte k dispozici?

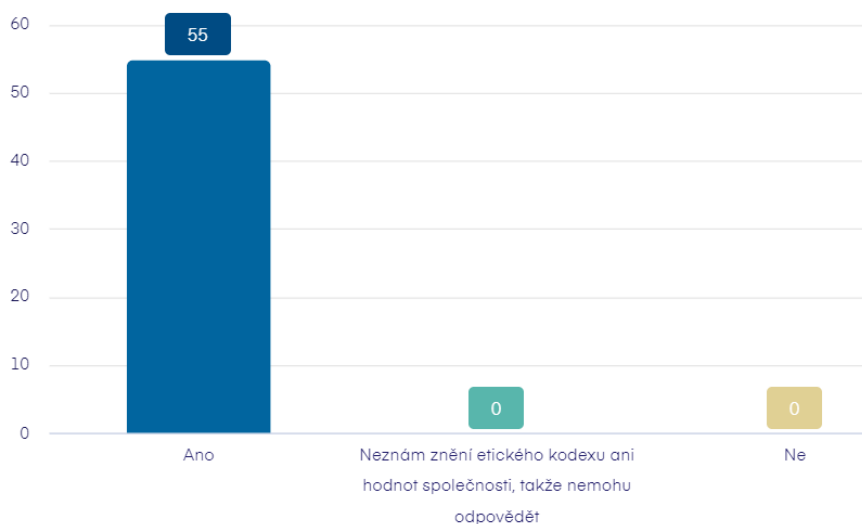
Tato otázka byla otevřená, takže respondenti měli volné pole působnosti a mohli napsat další zaměstnanecké výhody a benefity, o které by měli zájem, ale zatím nejsou k dispozici. Plzeňský Prazdroj má pro své zaměstnance velmi dobře zpracovaný benefitní program, což také potvrzuje výsledek dotazníkového šetření, ve kterém 61,82 % respondentů uvedlo naprostou spokojenost se stávajícím benefitním programem. Další často opakující se zaměstnanecká výhoda, která chybí, je ve formě „*sick days*“, které je možné volně přeložit jako zdravotní volno, když se pracovník necítí dobře a bez nutného potvrzení od lékaře zůstane doma. Tento benefit by si přálo přidat do nabídky současných výhod 10,91 % respondentů. Wellness pobyty a masáže by uvítalo 7,27 % respondentů. Příspěvek na

dopravu nebo poskytnutí auta, které by sloužilo na dojíždění do práce, uvedlo 7,27 % dotazovaných jako další benefit, který v nabídce postrádají. Zbývajících část respondentů tvořená 12,73 % uvedla několik dalších benefitů, které by rádi uvítali, a to například založení firemní školky, kam by mohli svěřit své děti během pracovní doby, dále více „*home office*“ – neboli práce z domova, a dále více volných vstupenek na akce, které sponzoruje firma.

Otázka č. 22 – Ctíte hodnoty a etický kodex společnosti?

Graf 20: Odpovědi na otázku č. 22

22. Ctíte hodnoty a etický kodex společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti uvedli, že ctí etický kodex i hodnoty Plzeňského Prazdroje.

5.1.2 Shrnutí výsledků

V dotazníkovém šetření byly v úvodu kladeny filtrační otázky, které měly za úkol rozdělení respondentů do jednotlivých skupin. První ukazatel zobrazil nepoměr mužů a žen ve společnosti, jelikož více než dvě třetiny respondentů tvoří právě ženy. Největší zastoupení tvoří zaměstnanci ve věku 36-55 let. Spolu s ukazatelem délky pracovního poměru, který je z více než 70 % tvořen zaměstnanci pracujícími u Plzeňského Prazdroje více než 10 let, zobrazuje vysokou stálost a loajálnost zaměstnanců, kteří ve většině případů ihned po dokončení školy nastoupili na některou z pracovních pozic nabízenou pivovarem. Společnost si zakládá na vysoké vzdělanosti svých lidí, což potvrzuje výsledek otázky o nejvyšším dosaženém vzdělání, ve kterém více než polovina dotazovaných ukončila studium po úspěšné maturitní zkoušce, dalších 38,18 % dokončilo vysokou nebo vyšší odbornou školu a zbývající část ukončila studium získáním výučního listu. I když se jedná o výrobní podnik, majoritní část tvořená 81,8 % respondentů pracuje v obchodní oblasti a zbytek v oblasti výrobní.

Na otázku zaměřenou na spokojenost se svou prací všichni odpověděli kladně. 87,27 % respondentů si je plně vědomo, co se od nich v práci požaduje i jak mají plnit cíle. Zbývající část si myslí, že rozumí náplni své práce, ale není si tím naprosto jistá. Skoro všichni respondenti se shodli, že je pro ně velmi důležité pracovat u silné a perspektivní společnosti. Dále byli respondenti dotazováni na spokojenost se systémem hodnocení, který je v současné době využíván v Plzeňském Prazdroji, a podle odpovědí je 78,18 % z nich spokojeno. Nespokojení respondenti se systémem hodnocení měli možnost napsat připomínky, kde konkrétně shledávají nedostatky. Když měli zaměstnanci odpovědět, zda existuje provázanost systémů hodnocení a odměňování, tak necelá čtvrtina o provázanosti neví, anebo tvrdí, že vůbec neexistuje. Naprostá většina uvedla, že je nadřizený dokáže motivovat k lepším pracovním výkonům. Tento aspekt je velmi důležitý, jelikož správně zacílená motivace ze strany nadřízeného je základním předpokladem k povzbuzení pracovníků k vykonávání pracovních povinností co nejkvalitněji. Když se respondenti měli zamyslet, jaké faktory jsou pro ně nejvíce motivující pro zvýšení výkonnosti, odpověděli nejčastěji pro uznání a pochvalu od nadřízeného, zvýšení mzdy a dobrý pracovní kolektiv. Přátelský kolektiv a vhodné pracovní prostředí výrazně ovlivňuje kvalitu práce, což bylo potvrzeno šetřením. K menšímu rozporu došlo při otázce zaměřenou na problematiku dostání postihu při nesprávném naplňování cílů a způsobených škodách během tohoto procesu, jelikož necelých 30 % si není jistá odpovědí, anebo zcela nesouhlasí. Všichni

odpověděli, že považují zpětnou vazbu od nadřízeného za důležitou. Její pravidelnost se odvíjí od každé pracovní pozice a nadřízeného. Společnost umožňuje svým zaměstnancům navrhnout nápady, které by zlepšily pracovní proces, a proto 90,9 % lidí uvedlo, že o možném prostoru ví. Velký důraz Plzeňský Prazdroj klade na osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Necelých 30 % uvedlo, že neshledávají semináře a jiné vzdělávací kurzy jako podporu, která by jim mohla pomoci v kariérním růstu a zúčastňují se jich pouze z důvodu, že jsou povinné. Více než 81 % objektivně uvedla, že je spokojena s hodnotou mzdy při zohlednění náročnosti výkonu práce. Společnost má velmi propracovaný benefitní program, což potvrdila i otevřená otázka zaměřená právě na oblast zaměstnaneckých výhod. Poslední otázka potvrdila, že všichni respondenti ctí etický kodex a hodnoty společnosti, což je základem pro naplňování firemní filozofie.

5.1.3 Komparace výsledků

Na základě vyhodnocení dotazníků se autor bakalářské práce rozhodl udělat komparaci výsledků s filtračními otázkami. Byly vybrány konkrétní otázky, které se zaměřují na systém hodnocení, motivační a stimulační prostředky a osobní rozvoj zaměstnanců, a došlo k porovnání odpovědí vzhledem k délce pracovního poměru, dosaženého vzdělání, věku a oblasti, ve které respondenti pracují.

Spokojenost se systémem hodnocení na základě věku zaměstnanců

Tabulka 1: Spokojenost se systémem hodnocení na základě věku

		Spokojenost		Celkem
		Ano	Ne	
Věk	Méně než 25	0 %	0 %	0
	25 až 35	9,09 %	3,64 %	12,73 %
	36 až 45	30,91 %	9,09 %	40,00 %
	46 až 55	27,27 %	9,09 %	36,36 %
	55 a více	10,91 %	0 %	10,91 %
				100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Se systémem hodnocení je spokojeno celkem 78,18 % respondentů. Věkové rozmezí spokojených zaměstnanců ve věku 25 – 35 let tvoří 9,09 %, ve věku 36 – 45 let 30,91 %, pro 46 – 55 let 27,27 % a věk 56 a více let tvoří 10,91 %.

Nespokojenost projevilo 21,82 % dotazovaných, z čehož 3,64 % je ve věku 25 – 35 let a shodných 9,09 % je ve věku 36 – 45 let a 46 – 55 let. Z analýzy vyplývá, že se

současným systémem hodnocení je ve všech věkových rozmezích spokojeno přibližně trojnásobné množství lidí než nespokojených respondentů. Výjimkou je rozmezí 55 a více let, kde pocítují všichni respondenti pouze spokojenost se systémem.

Spokojenost se systémem hodnocení na základě oblasti, ve které zaměstnanci pracují

Tabulka 2: Spokojenost se systémem hodnocení na základě oblasti

		Spokojenost		Celkem
		Ano	Ne	
Oblast	Výrobní	7,27 %	10,91 %	18,18 %
	Obchodní	70,91 %	10,91 %	81,82 %
				100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost se systémem hodnocení projevilo 78,18 % respondentů, z toho 7,27 % pracuje ve výrobní oblasti a zbylých 70,91 % v oblasti obchodní.

Nespokojenost projevilo 21,82 %, z čehož 10,91 % pracuje ve výrobní oblasti a 10,91 % v oblasti obchodní. Jak je patrné z výsledku, ve výrobní oblasti tvoří větší část zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni než ti, kteří spokojeni jsou.

Účast na vzdělávacích kurzech a seminářích je přínosná při kariérním růstu na základě oblasti, ve které zaměstnanci pracují

Tabulka 3: Přínos rozvojových aktivit zaměstnance v kariérním růstu na základě oblasti

		Účast na seminářích a vzdělávacích kurzech jako pomoc v kariérním růstu			Celkem
		Ano	Ne	Účastním se jich pouze z důvodu, že jsou povinné	
Oblast	Výrobní	10,91 %	5,45 %	1,82 %	18,18 %
	Obchodní	60 %	14,55 %	7,27 %	81,82 %
				100,00 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Účast na seminářích a vzdělávacích kurzech shledává přínosné k možnému kariérnímu růstu 10,91 % zaměstnanců z výrobní oblasti a 60 % z oblasti obchodní.

Jako zcela nepřínosné tyto aktivity shledává 5,45 % zaměstnanců z výrobní oblasti a 14,55 % pracujících v oblasti obchodní.

Zbylá část, která se jich účastní pouze z důvodu jejich povinnosti, je tvořená 1,82 % respondenty z oblasti výrobní a 7,27 % je z obchodní oblasti. Z analýzy je zcela patrné, že zaměstnanci v obchodní oblasti shledávají účast na seminářích a vzdělávacích kurzech mnohem přínosnější a uvědomují si, jak jim tento způsob seberozvoje může pomoci k růstu ve firemním žebříčku – kariéře.

Účast na vzdělávacích kurzech a seminářích je přínosná při kariérním růstu na základě délky pracovního poměru

Tabulka 4: Přínos rozvojových aktivit zaměstnance v kariérním růstu na základě délky pracovního poměru

		Účast na seminářích a vzdělávacích kurzech jako pomoc v kariérním růstu			Celkem
		Ano	Ne	Účastním se jich pouze z důvodu, že jsou povinné	
Délka poměru	Méně než 1 rok	1,82 %	0 %	0 %	1,82 %
	1 - 3 roky	9,09 %	1,82 %	0 %	10,91 %
	3 - 5 let	12,73 %	0 %	0 %	12,73 %
	5 - 10 let	0 %	1,82 %	0 %	1,82 %
	Více než 10 let	47,27 %	16,36 %	9,09 %	72,73 %
					100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Účast na seminářích a vzdělávacích kurzech shledává přínosné ke kariérnímu postupu 1,82 % zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok, dále 9,09 % pracujících ve společnosti 1 - 3 roky, s délkou pracovního poměru 3 – 5 let je toto zastoupení 12,73 % a při délce trvání více než 10 let je 47,27 %.

Jako zcela nepřínosné tyto aktivity shledává 1,82 % zaměstnanců pracujících u Plzeňského Prazdroje 1 - 3 roky i při délce pracovního poměru 5 – 10 let a respondenti pracujících u společnosti více než 10 let z 16,36 %.

Účast na seminářích a vzdělávacích kurzech z důvodu jejich povinnosti označilo 9,09 % respondentů, kteří u společnosti pracují více než 10 let.

Z analýzy plyne, že největší smysl zúčastňovat se seminářů a vzdělávacích kurzů za účelem kariérního postupu shledávají zaměstnanci při délce trvání pracovního poměru 1 – 5 let.

Volba motivačních a stimulačních prostředků ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě délky pracovního poměru

Tabulka 5: Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě délky pracovního poměru

		Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti					
		Větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů	Pochvala a uznání od nadřízeného	Dobrá pracovní kolektiv	Zvýšení mzdy	Možnost kariérního postupu	Snaha o prosperitu a dobré jméno společnosti
Délka poměru	Méně než 1 rok	0	0	1,82 %	0	0	0
	1 - 3 roky	1,82 %	9,09 %	5,45 %	5,45 %	3,64 %	3,64 %
	3 - 5 let	1,82 %	7,27 %	5,45 %	9,09 %	3,64 %	1,82 %
	5 - 10 let	0	1,82 %	1,82 %	1,82 %	0	0
	Více než 10 let	20 %	32,73 %	34,55 %	52,73 %	10,91 %	9,09 %
	Celkem	23,64 %	50,91 %	49,09 %	69,09 %	18,18 %	14,55 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož respondenti měli možnost zaškrtnout 1 až 3 odpovědi, nevychází celkový součet 100 %. Větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů ke zvýšení pracovní výkonnosti by zvolilo 1,82 % lidí, jejichž délka pracovního poměru je 1 – 3 roky, dále 1,82 % pracujících u společnosti 3 – 5 let a nejpočetnější část s 20 % více než 10 let.

Uznání a pochvalu od nadřízeného by celkem uvítalo 50,91 % respondentů, z čehož 9,09 % pracuje u společnosti 1 – 3 roky, dalších 7,27 % 3 – 5 let, 5 – 10 let 1,82 % a více než 10 let 32,73 %.

Dobrá pracovní kolektiv by uvítalo 1,82 % zaměstnanců pracujících u společnosti méně než 1 rok. Při délce pracovního poměru 1 – 3 roky je to 5,45 %, shodná procentuální část náleží i délce 3 – 5 let, při délce 5 – 10 let jen 1,82 % a pro délku více než 10 let 34,55 %.

Odpověď zvýšení mzdy zvolilo celkem 69,09 %, přičemž z toho 5,45 % trvá pracovní poměr 1 – 3 roky, dalších 9,09 % 3 – 5 let, 1,82 % 5 – 10 let a více než 10 let 52,73 %.

Možnost kariérního postupu vybralo 18,18 %. Shodná procentuální část 3,64 % je u délky pracovního poměru 1 – 3 roky a 3 – 5 let. Zbytek s 10,91 % tvoří respondenti s délkou pracovního více než 10 let.

Snahu o prosperitu a dobré jméno společnosti zvolilo 3,64 % lidí s délkou pracovního poměru 1 – 3 roky, 1,82 % při 3 – 5 letech a zbytkovou část 9,09 % při více než 10 letech.

Z analýzy vyplývá, že nejvíce by zaměstnanci volili ke zvýšení pracovní výkonnosti možnosti pochvala a uznání od nadřízeného, dobrý pracovní kolektiv a zvýšení mzdy. Délka pracovního poměru při tomto výsledku nehraje zásadní vliv.

Volba motivačních a stimulačních prostředků ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě nejvyššího dosaženého vzdělání

Tabulka 6: Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti na základě vzdělání

		Motivační a stimulační prostředky ke zvýšení pracovní výkonnosti					
		Větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů	Pochvala a uznání od nadřízeného	Dobrý pracovní kolektiv	Zvýšení mzdy	Možnost kariérního postupu	Snaha o prosperitu a dobré jméno společnosti
Dosažené vzdělání	Střední odborné s výučním listem	1,82 %	1,82 %	1,82 %	9,09 %	0	0
	Střední odborné s maturitou	16,36 %	20,00 %	21,82 %	34,55 %	5,45 %	5,45 %
	Gymnázium / Lyceum	1,82 %	1,82 %	3,64 %	1,82 %	1,82 %	1,82 %
	Vyšší odborné	1,82 %	7,27 %	7,27 %	7,27 %	1,82 %	1,82 %
	Vysokoškolské	1,82 %	20,00 %	14,55 %	16,36 %	9,09 %	5,45 %
	Celkem	23,64 %	50,91 %	49,09 %	69,09 %	18,18 %	14,55 %

Zdroj: vlastní zpracování

Větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů zvolilo 23,64 % dotázaných, přičemž shodných 1,82 % měli respondenti s nejvyšším dosaženým vzděláním na střední odborné škole s výučním listem, na gymnáziu / lyceu, na vyšší odborné škole a na vysoké škole. Zbytková část je tvořena 16,36 % a jsou to zaměstnanci, kteří dokončili střední odbornou školu s maturitou.

Pochvalu a uznání od nadřízeného vybralo celkem 50,91 % respondentů. Shodných 20 % zobrazuje ty, kteří dokončili střední odbornou školu s maturitou a vysokou školu. 1,82

% připadá respondentům s dokončeným gymnáziem / lyceem či střední odbornou školou s výučním listem. Zbývajících 7,27 % zobrazuje lidi s vyšší odbornou školou.

Dobrý pracovní kolektiv vybralo 49,09 % respondentů, přičemž z toho 1,82 % dokončilo střední odbornou školu s výučním listem, 21,82 % střední odbornou školu s maturitou, 3,64 % gymnázium / lyceum, 7,27 % vyšší odbornou školu a 14,55 % vysokou školu.

Pro zvýšení mzdy je 69,09 % dotázaných, z toho 9,09 % dokončilo střední odbornou školu s výučním listem, 34,55 % střední odbornou školu s maturitou, 1,82 % gymnázium / lyceum, 7,27 % vyšší odbornou školu a 16,36 % vysokou školu.

Možnost kariérního postupu vybralo 18,18 % respondentů, z toho 5,45 % dokončilo střední odbornou školu s maturitou, 1,82 % gymnázium / lyceum, 1,82 % vyšší odbornou školu a 9,09 % vysokou školu.

Snahu o prosperitu a dobré jméno společnosti zvolilo 14,55 % zaměstnanců, ze kterých 5,45 % dokončilo střední odbornou školu s maturitou, 1,82 % gymnázium / lyceum, 1,82 % vyšší odbornou školu a zbývajících 5,45 % vysokou školu.

Výsledkem analýzy je zjištění, že volba motivačních a stimulačních prostředků ke zvýšení pracovní výkonnosti se zásadně neliší na základě dosaženého vzdělání zaměstnance. Nejvíce je preferována pochvala a uznání od nadřízeného, dobrý pracovní kolektiv a zvýšení mzdy. Nepatrnou odchylku představují vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kteří by také ve větší míře ke zvýšení pracovní výkonnosti zvolili možnost kariérního postupu, a zaměstnanci se složenou maturitou na střední odborné škole, kteří by uvítali větší množství zaměstnaneckých výhod.

6 Závěr a návrh opatření

Hlavním cílem této bakalářské práce s názvem „Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy“ bylo na základě prostudování odborné literatury, současného stavu poznání dané problematiky, interních dokumentů firmy, dotazníkového šetření a detailní analýzy zkoumané společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a nástrojů stimulačního a motivačního systému, jež společnost využívá. Zhodnocení celkové situace je doplněno návrhem opatření, které by mohlo pomoci zlepšit současné procesy personálního řízení. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. byla vybrána z důvodu sídla firmy a autorova bydliště, kterým je město Plzeň. V průběhu práce byly postupně naplňovány dílčí cíle práce.

První část práce se zaměřila na teoretická východiska získaná z odborné literatury a internetových zdrojů, která se musela k pochopení dané problematiky vysvětlit. Literární rešerše slouží jako celkový základ práce. Je rozdělena do čtyř kapitol, jež jsou následující. První kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů – Human Resources Management, jednotlivým modelům a cílům HRM a personálnímu managementu. Další kapitola je zaměřena na stimulaci a motivaci zaměstnanců a došlo k jejímu důkladnému charakterizování. Další kapitola s názvem Odměňování zaměstnanců se skládá z druhů a faktorů odměňování, benefitů a vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Poslední kapitola s názvem Hodnocení zaměstnanců obsahuje cíle hodnotícího procesu, metody a kritéria hodnocení a chyby, které během procesu hodnocení mohou naskytnout, a snahu jejich zamezení.

Druhá část práce je vlastní prací autora, ve které je podrobně rozebrána činnost společnosti. Tato část byla zpracována převážně po důkladném prostudování interních dokumentů společnosti, mezi které patří kolektivní smlouva, přehled firemních benefitů a zaměstnaneckých výhod a další vnitropodnikové směrnice. Dokumenty poskytly cenné informace, podle kterých byla zpracována charakteristika firmy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnoty a etický kodex, systém odměňování, stimulace a v neposlední řadě i systém hodnocení. Ukázalo se, že společnost má velmi propracovaný program zaměstnaneckých výhod a benefitů, se kterým jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Kvalita benefitů je výsledkem tvrdé práce celého oddělení pro odměňování, do kterého měl autor práce možnost nahlédnout díky vstřícnosti vedoucí toho oddělení. Systém hodnocení probíhá velmi efektivně. Přispívají tomu i přehledné interní aplikace společnosti

Performance and Development Review a Performance Bonus Tools, kde jsou stanoveny dílčí cíle zaměstnance a na konci hodnotícího období dochází k jejich vyhodnocení.

Ve zkoumané firmě bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol nahlédnutí do nitra firmy i jinak než pouze ze studia interních dokumentů, jelikož názory a připomínky zaměstnanců často dokážou objevit jinak ne na první pohled zřejmé nedostatky. Dotazník byl předložen vybraným 55 zaměstnancům, aby byla splněna výběrovost a reprezentativnost dosažených výsledků. Na základě výsledků dotazníkové šetření bylo shledáno několik nedostatků.

Shledání nedostatků a doporučení opatření:

Někteří zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o provázanosti systémů odměňování a hodnocení i přes to, že výsledky hodnocení odráží zaměstnancovu odměnu. Autor navrhuje, aby nadřízení dostatečně informovali své podřízené o této provázanosti, jelikož je důležité, aby si zaměstnanci byli vědomi, co konkrétně způsobuje kolísání výše hodnoty jejich odměny.

Další doporučení bude v oblasti odměn, přesněji benefitů. Jak již bylo řečeno, společnost má velmi propracovaný benefitní program, ale i tak se našlo několik připomínek, které zaměstnancům chybí. Několikrát se vyskytla připomínka ohledně chybějících „*sick days*“, neboli zdravotního volna bez nutného potvrzení od lékaře. Autor doporučuje zavést zmíněný „*sick day*“ 3x do roka, což by odlehčilo situaci zaměstnanci, který by nemusel již při mírné nevolnosti nutně absolvovat návštěvu lékaře a čerpat si řádnou dovolenou. Dále dle respondentů by bylo vhodné zařadit do benefitního programu příspěvek na masáže a wellness pobyty. Příspěvek pro zaměstnance na oblast benefitů činí ročně 10 000 Kč, ale chybí možnost uplatnění těchto peněz i na zmíněné masáže a wellness pobyty. Společnost spolupracuje s mnoha partnery, kteří poskytují služby, proto autor navrhuje dvě možnosti. První z nich je navázání spolupráce s firmou, která poskytne zaměstnancům tyto služby. Další varianta by spočívala v tom, že si zaměstnanec vyjme příspěvek na benefity ze své benefitní aplikace, využije je dle vlastního uvážení na úhradu wellness pobytu či masáže a fakturu, která potvrdí zaplacení, přinese svému nadřízenému. Další připomínka byla zaměřena na chybějící příspěvek na dopravu do práce. Proplacení zaměstnancům cesty do práce a z práce by byl efektivní motivační prostředek, jelikož by si každý měsíc nemuseli o

tyto náklady snižovat svou mzdou. V úvahu by také jistě připadalo založení firemní školky, která by zajistila péči o děti svých zaměstnanců během pracovní doby.

K systému hodnocení by autor chtěl doporučit návrh, který by mohl zefektivnit hodnotící proces. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by nadřízený mohl mnohem více podrobněji specifikovat a nastavovat dílčí cíle s předpokládanou sekvencí činnosti, které se mají zaměstnancem naplnit a za něž bude hodnocený. Pravidelnost hodnocení by byla vhodnější nastavit v obchodní oblasti alespoň 2x ročně, jelikož častější hodnocení eliminuje chyby rychleji než při současné roční podobě. Za těchto podmínek by hodnocení probíhalo více efektivně i objektivněji. Další návrh ke zlepšení hodnotícího procesu se týká vytvoření pouze jedné aplikace využívající se k hodnocení, která bude komplexní. Jednalo by se o sloučení PDR a PBT, čímž by se celý proces z časového hlediska urychlil a byl by přehlednější.

Poslední připomínka je zaměřena na lepší informovanost zaměstnanců, kteří si nejsou zcela jisti, zda rozumí náplni jejich pracovní pozice a úkolům, jež se od nich při plnění cílů očekávají. Autor doporučuje nadřízeným znovu přeučit a informovat své zaměstnance, aby si byli absolutně jisti požadavky, které jejich pracovní pozice obnáší.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80247-1407-3.

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

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?.* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., Ivan Nový a kol.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* 1. vyd. Praha: Prospektrum. 1994, 411 s. ISBN 80-717-010-5.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARRISON, Rosemary. *Employee Development.* 2nd edition. London: CIPD, 2000. ISBN 978-08-5292-877-6.

HONEY, Peter a Alan MUMFORD. *The Manual of Learning Styles.* 3rd edition. Maidenhead: Peter Honey Publications, 1986. ISBN 978-09-5084-440-4.

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

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MANAS, Todd M. a Michael Dennis GRAHAM. *Creating a Total Rewards Strategy.* New York: American Management Association, 2003. ISBN 978-08-1440-722-6.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

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

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 109 – Mzda, plat a odměna z dohody

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 110 – Paragraf 110

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 351 – 362 – Průměrný výdělek

Nařízení vlády 567/2006 Sb. - O minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Interní dokumenty a směrnice společnosti

Kolektivní smlouva

Internetové zdroje:

Maslowova pyramida potřeb. In: *Wikipedia.org: Potřeba* [online]. 2014 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg

Motivace, motivování a motivační teorie [online]. 2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Metoda 360° zpětná vazba [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz/>

Plzeňský Prazdroj, a.s. [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Plzeňský Prazdroj, a.s. [online]. [cit. 2021-02-07].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709880>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

chtěl bych Vás prosím požádat o několik minut Vašeho času k vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k mé bakalářské práci na téma Hodnocení a stimulace zaměstnanců ve firmě. Odpovědi jsou naprosto anonymní. Na základě Vašich odpovědí provedu analýzu a vypracuji návrh opatření, které by mohly vést ke zlepšení aktuální situace podniku.

Předem mnohokrát děkuji.

Tomáš Klail, student ČZU Provozně ekonomické fakulty v Praze.

1. Vaše pohlaví je

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 25
- 25 až 35
- 36 až 45
- 46 až 55
- 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte jednu odpověď

- Střední odborné s výučním listem
- Střední odborné s maturitou
- Gymnázium / Lyceum
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u společnosti Plzeňský Prazdroj?

Vyberte jednu odpověď, přičemž pokud pracujete u společnosti přesně 3 nebo 5 let, zvolte odpověď:

"1 - 3 roky" pro přesně 3 roky trvání pracovního poměru;

"3 - 5 let" pro přesně 5 let trvání pracovního poměru

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- Více než 10 let

5. Pracuji v oblasti

Vyberte jednu odpověď

- Výrobní
- Obchodní

6. Jste spokojeni se svou prací?

Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Máte pocit, že zcela rozumíte náplni Vaší pracovní pozice a úkolům, co se od Vás v práci očekává?

Vyberte jednu odpověď

- Zcela rozumím
- Asi rozumím
- Spíše nerozumím
- Vůbec nerozumím

8. Je pro Vás důležité pracovat u silné a perspektivní společnosti?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

9. Jste spokojen/a se systémem hodnocení zaměstnanců, který funguje v Plzeňském Prazdroji?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ne", požádal bych Vás prosím o zdůvodnění, kde konkrétně v oblasti hodnocení sledujete nedostatky.

Děkuji

Jestli jste v předchozí otázce odpověděli "Ano", otázku jednoduše přeskočte.

- Napište jedno nebo více slov...

11. Dokáže Vás nadřízený motivovat k práci?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Co by Vás přimělo ke zvýšení pracovní výkonnosti?

Vyberte maximálně 3 odpovědi, děkuji.

- Větší množství zaměstnaneckých výhod a benefitů
- Pochvala a uznání od nadřízeného
- Dobrý pracovní kolektiv
- Zvýšení mzdy
- Možnost kariérního postupu
- Snaha o prosperitu a dobré jméno společnosti

13. Myslíte si, že Vás pracovní prostředí a přátelský kolektiv ovlivňuje k lepším pracovním výkonům?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Nevím
- Ne

14. Souhlasíte, že by měl zaměstnanec za špatně odvedenou práci, nedodržení stanovených termínů nebo za vzniklou škodu, dostat postih (trest)?

Například - snížením odměn, bonusů ..

- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím

15. Považujete zpětnou vazbu od nadřízeného za důležitou?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ani nevím
- Ne

16. Domníváte se, že existuje provázanost systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Nevím
- Ne

17. Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně pracovních výsledků od Vašeho nadřízeného?

Vyberte jednu odpověď

- Denně
- 1x za týden

- 1x za měsíc
- 1x za kvartál
- 1x za půl roku
- 1x za rok

18. Máte prostor pro návrh Vašich nápadů, které by zlepšily pracovní proces?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

19. Máte pocit, že Vám vzdělávací kurzy a semináře mohou pomoci v kariérním růstu?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Účastním se jich pouze z důvodu, že jsou povinné.

20. Jste spokojen/a s Vaší hodnotou mzdy při zohlednění náročnosti práce?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, jsem.
- Ne, nejsem.

21. Existuje nějaká další zaměstnanecká výhoda (BENEFIT), kterou byste rádi využívali, ale zatím ji nemáte k dispozici?

Pokud ano, napište ji prosím. Děkuji

- Napište jedno nebo více slov...

22. Ctíte hodnoty a etický kodex společnosti?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Neznám znění etického kodexu ani hodnot společnosti, takže nemohu odpovědět

Mnohokrát děkuji za odpovědi a Váš čas.
Přeji hlavně hodně zdraví a patřičné síly v těchto těžkých dnech.
S pozdravem
Tomáš Klail