

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Yaroslava Vasylieva

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Yaroslava Vasylieva

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

hodnocení, stimulace, výkonnost, řízení lidských zdrojů, stimulatory, 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 28. 04. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Tématem dané bakalářské práce je problematika hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. 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.

Proces hodnocení ve zkoumané firmě probíhá jednou ročně a je založen na vyplnění formuláře rozděleného na dvě části – vlastní výkon a soulad s hodnotami firmy. Následně se koná pohovor s manažerem. Výsledek hodnocení je zásadní pro další zvýšení mzdy, je prostředkem sebekontroly zaměstnance a vhodným podkladem pro zlepšení jeho výkonnosti v budoucnosti.

Organizace nabízí širokou škálu simulátorů. Je ale nutné uvést, že část z nich lidi vnímají jako nárokové – jako například stravenky. Zde se projevil nesoulad mezi názory řadových zaměstnanců a manažerů. Zaměstnanci poukázali na klíčový význam mzdy, kdežto manažeři uvedli, že sice se jedná o silný stimulátor výkonnosti, avšak daný stimulátor rychle vyprší a přestane účinkovat. Zaměstnanci ale jsou dostatečně stimulováni.

Následně byla firmě navržena doporučení vyplývající z výsledků uskutečněného výzkumu, jedná se o následující opatření: zaškolit zaměstnance o dalších krocích hodnocení a možnostech kariérního růstu, chválit podřízené, provést zaškolení manažerů o nutnosti vnímat zaměstnance stejně bez pohledu na jejich zařazení, zavést odměnu za nápad roku/měsíce a nakonec zavést hodnocení spolupracovníky.

Klíčová slova: hodnocení, stimulace, výkonnost, řízení lidských zdrojů, stimulatory, osobní rozvoj.

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The topic of the bachelor thesis is the evaluation and stimulation of company employees. The main goal of the work is based on the study of related literature and own research to assess the process of evaluating employees and the effectiveness of tools to stimulate them in the surveyed company with the resulting proposal of measures to improve the personnel management system.

The evaluation process in the examined company takes place once a year and is based on filling in a form divided into two parts - own performance and compliance with the company's values. Subsequently, an interview is held with the manager. The result of the evaluation is essential for further salary increases, it is a means of self-control of the employee and a suitable basis for improving his performance in the future.

The organization offers a wide range of simulators. However, it is necessary to state that some of them are perceived by people as demanding - such as meal vouchers. There was a discrepancy between the views of ordinary employees and managers. Employees pointed to the key importance of pay, while managers said that while it is a strong performance stimulator, the stimulator expires quickly and ceases to work. But employees are sufficiently stimulated.

Subsequently, the company was proposed recommendations resulting from the output of research, the following measures: train employees on the next steps of evaluation and career opportunities, praise subordinates, train managers on the need to perceive employees the same regardless of their classification, introduce a reward for the idea of the year / months and finally introduce evaluation by co-workers.

Keywords: evaluation, stimulation, performance, human resources management, stimulators, personal development.

Obsah

1 Úvod do problematiky	9
2 Cíle práce	10
3 Metodika řešení.....	10
4 Současný stav poznání	12
4.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
4.2 Hodnocení zaměstnanců	13
4.2.1 Funkce hodnocení výkonnosti zaměstnance.....	13
4.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	14
4.3 Realizace hodnocení výkonnosti zaměstnance	18
4.4 Stimulace zaměstnanců	19
4.5 Stimulátory zaměstnanců.....	21
4.6 Osobní rozvoj zaměstnance	24
4.7 Shrnutí literární rešerše.....	27
5 Výsledek vlastní práce	29
5.1 Představení obchodní korporace a oboru působení.....	29
5.2 Systém stimulace a stimulátorů v obchodní korporaci.....	30
5.3 Výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými pracovníky.....	34
5.4 Výsledky řízených rozhovorů mezi manažery.....	42
5.5 Shrnutí vlastní práce	47
5.6 Doporučení zkoumané obchodní korporaci.....	48
6 Závěr	50
7 Seznam použitých zdrojů	51
8 Přílohy	53
8.1 Dotazník.....	53
8.2 Řízený rozhovor	55

Seznam obrázků

Obrázek 1. Odběratelé firmy DXC/CSC	29
Obrázek 2. Struktura výnosů firmy DXC/CSC.....	30
Obrázek 3. Interní vzdělávací portál	31
Obrázek 4. Kafeteria benefity.cz.....	31

Seznam tabulek

Tabulka 1. Pracovní pozice.....	34
---------------------------------	----

Tabulka 2. Vyhodnocení účinnost motivačních nástrojů z pohledu jejich vlivu na výkonnost	36
Tabulka 3. Nárokovost benefitů	37
Tabulka 4. Preference zaměstnanců hmotných odměn před nehmotnými z pohledu vlivu na zaměstnaneckou výkonnost	38
Tabulka 5. Průběžná zpětná vazba o výkonu ze strany manažera	38
Tabulka 6. Vztah hodnocení a kariérního růstu.....	39
Tabulka 7. Vztah hodnocení a změn ve mzdě	40
Tabulka 8. Pochvála v případě dobře vykonané práce ze strany manažera	40
Tabulka 9. Názor zaměstnanců na další práce s výsledky hodnocení	41

1 Úvod do problematiky

Tématem dané bakalářské práce je problematika hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy. Jedná se o téma spadající do oblasti řízení lidských zdrojů, které je hodně skloňováno v poslední době, a to jak v akademické sféře, tak i v podnicích. Přitom je nutné zdůraznit, že se nejedná o klišé či dočasný módní výkyv. Lidé jsou totiž v 21. století hlavním předmětem zájmu firmy na strategické úrovni.

Pouze zaměstnanci jsou hlavními nositeli know-how a rovněž rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy na trhu. Lidské zdroje jsou základem pro jakákoliv obchodní korporace bez ohledu na jeho velikost, obor působení, postavení na trhu apod.

Hlavním výstupem systému řízení lidských zdrojů je kontinuální růst výkonnosti zaměstnanců, čehož nelze dosáhnout bez systému jejich pobízení k lepším výkonům (systém stimulace) a systému pro podávání zpětné vazby o jejich výkonnosti (systém hodnocení). K dalším cílům, ke kterým směřují personální řízení ve firmě, patří loajalita, stimulace a neustálý růst dovedností a kompetencí.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců rozhodně nejsou od sebe oddělené činnosti, ba naopak se jedná o činnosti, které na sebe navazují: pozitivní výsledek ročního hodnocení by se měl odrazit v lepší peněžní či nepeněžní stimulaci zaměstnance. To samé by mělo platit i opačně: systém stimulace zaměstnanců by se měl pozitivně odrážet v jejich hodnocení.

Jak proces hodnocení, tak i stimulace jsou v podstatě nikdy nekončícími procesy, všichni manažeři a HR specialisté by měli neustále hledat prostor pro zlepšení aktuálního nastavení systému.

Předkládaná bakalářská práce je založena na výzkumu v rámci obchodní korporace CSC/DXC. Jedná se o firmu působící ve sféře IT. Zkoumaná firma je bezesporu lídrem ve svém oboru a má vhodně nastavený systém řízení lidských zdrojů.

2 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:

- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku,
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně stimulace zaměstnanců zkoumané obchodní korporace,
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

3 Metodika řešení

Metodika bakalářské práce podporuje výše uvedené dílčí cíle. V první části bakalářské práce je vytvořena literární rešerše ve zkoumaném oboru. Rešerše je zaměřena na vymezení teoretických poznatků vztahujících se ke stimulaci, hodnocení a stimulatorů v podnikání. Dále je zde zmíněna i oblast osobního rozvoje zaměstnance a nástroje stimulačního systému.

Vlastně provedený výzkum je založen na tří na sebe navazujících krocích vedoucích k objektivizaci výstupu práce. Jedná se o zhodnocení interních materiálů obchodní korporace vztahujících se k hodnocení a stimulaci, dále řízený rozhovor s manažery obchodní korporace a nakonec dotazníkové šetření. Jedná se o metodické kroky, které prozkoumají aktuálně nastavený proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace. Výše uvedená metodika bude rozebírat proces hodnocení zaměstnanců a zároveň i systém stimulace z pohledu jejich vlivu na celkovou výkonnost.

V prvním kroku je provedena analýza samotného procesu hodnocení zaměstnanců ve zvolené obchodní korporace, a to dle interních materiálů obchodní korporace, jedná se o směrnice a interní řád. Daný metodický krok je realizován ve formě deskriptivní metody založené na studiu dokumentů organizace. Studium výše uvedených interních dokumentů je základní deskriptivní metoda využita v daném výzkumu. Jedná se o vytvoření celkové analýzy systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců a zároveň i vymezení jeho vztahů

s ostatními součástmi systému řízení lidských zdrojů. Kromě toho je součástí daného kroku i zhodnocení stimulačních nástrojů využívaných v obchodní korporaci. Součástí daného metodického kroku je dále i vymezení spojení mezi procesem hodnocení a stimulace na jedné straně a plánem osobního rozvoje a volbou stimulačních účinků na straně druhé.

Dále je provedeno zhodnocení účinnosti stimulačních prostředků z pohledu zaměstnanců zkoumané obchodní korporace. Daný metodický krok je uskutečněn ve formě provedení dotazníkového šetření a rovněž i ve formě provedení řízených rozhovorů.

Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit účinnost nástrojů jejich stimulace a zároveň výsledků hodnocení na další pracovní život zaměstnance. Výzkumnou otázkou je zjištění vlivu hodnocení na výkonnost. Z dané výzkumné otázky vyplývá hypotéza dotazníkového šetření – podřízení zaměstnanci se domnívají, že hmotné odměny mají silnější vliv na jejich dlouhodobou výkonnost, nežli nehmotné odměny. Dotazníkové šetření je realizováno formou distribuce ankety mezi výkonnými zaměstnanci obchodní korporace, kdežto řízený rozhovor je proveden na úrovni manažerské. První výzkum je kvantitativního, kdežto druhý kvalitativního charakteru. Tomu odpovídají i otázky uvedené v příloze k dané bakalářské práci – v rámci dotazníkového šetření se jedná o 9 otázek uzavřeného charakteru, kdežto manažerům jsou položeny 10 otevřeného charakteru. Otázky uzavřeného typu jsou posléze prezentovány i v tabulkách včetně uvedení relativní a absolutní četnosti odpovědí. Výzkum byl proveden na základě údajů obdržených od 22 výkonných a 2 řídicích zaměstnanců firmy, což činí přibližně 4 % z celkového počtu zaměstnanců firmy.

Na základě provedené literární rešerše a rovněž i primárního výzkumu je uskutečněna tvorba doporučení pro firmu se zaměřením na systém hodnocení a stimulace zaměstnanců. Doporučení jsou přímo určena zkoumané obchodní korporaci a mají oporu ve výsledcích primárního a sekundárního šetření. Navržena doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

4 Současný stav poznání

4.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je relativně mladou vědeckou disciplínou, zejména v porovnání s medicínou či právem, které se zrodily ještě v období vzniku prvních civilizací. Hlavní hnací silou pro vznik řízení lidských zdrojů a metodického přístupu k řízení lidí byla průmyslová revoluce 19. století, která přinesla nutnost řídit velký počet lidí novými metodami (Vojtovič, 2011). Před touto revolucí neexistovala potřeba řídit tak velké skupiny lidí.

Samozřejmě nelze rozhodně říct, že řízení lidských zdrojů existuje jen několik posledních století a jeho vznik je podmíněn pouze průmyslovou revolucí z 19. století. Již ve Starém Řecku či Egyptě existovaly určité přístupy k managementu, jelikož bylo nutné řídit velký počet lidí – například při velkých stavbách souvisejících s pyramidami či chrámy. Dalším příkladem vyloženě vědeckého přístupu k managementu jsou úvahy světově známého Machiavelli. Nelze ale rozhodně říct, že řízení lidí v dané době byl vědeckou disciplínou. Jednalo se spíše o soubor určitých praktik přímo uplatněných na pracovišti (Dytrt, 2006). Až od 19. století je možné mluvit o metodickém přístupu k řízení zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů v dnešní době zahrnuje všechny kroky, které jsou nezbytně nutné k dosažení konkurenční výhody firmy. Jedná se o plánování, výběr, stimulace, zaškolení apod. Přitom řízení lidských zdrojů v 21. století není omezeno pouze na aktuální zaměstnance, zcela běžně se pracuje i s potenciálními uchazeči či s lidmi, kteří opustili firmu.

Dnešní řízení lidských zdrojů stojí na pomezí mezi exaktními nebo technickými vědami jako je třeba statistika, ekonometrie či matematika a vyloženě humanitními vědami jako je sociologie či psychologie. Řízení lidí musí využívat poznatků jak vztahujících se ke statistice, tak i znalosti lidského chování. Důvodem je nutnost pracovat s lidmi, které nelze jednoduše poskládat jak stroje. Lidé mají svoje potřeby a přání, která mají být zohledněna v rámci manažerské praxe. Na druhou stranu řízení lidských zdrojů pracuje s jasnými a zřetelnými pojmy, jako jsou například normohodina, rozpočet na stimulaci, čas potřebný na dokončení práce apod.

Na závěr k dané kapitole je nutné poznamenat, že řízení lidských zdrojů bylo odjakživa součástí běžného života civilizace. Na druhou stranu komplexní a metodický přístup k řízení lidských zdrojů je uplatněn až od 19. století. Řízení lidských zdrojů je v dnešní době součástí celkové strategie firmy.

4.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance je klasickou manažerskou činností, která navazuje na řízení výkonnosti zaměstnance. V podstatě se jedná nikoliv o hodnocení aktuálního výkonu zaměstnance, ale i o celkové zhodnocení jeho přístupu k práci a jeho vnitřní motivace.

4.2.1 Funkce hodnocení výkonnosti zaměstnance

Každý autor přistupuje k vymezení funkcí hodnocení zaměstnanců jinak. V dalším textu jsou popsány některé přístupy. Ihned na úvod je nutné říct, že hodnocení zaměstnance není v žádném případě o potrestání jedince, hodnocení má plnit spíše funkci zaměřenou do budoucnosti. Hodnocení má sloužit k zamezení vzniku chyb a trvale zajištěnému růstu výkonnosti jedince.

Dle Martinovičové et al. (2014) je hodnocení funkcí stimulační a poznávací. První funkce spočívá v tom, že v rámci hodnocení dochází ke zlepšení výkonnosti zaměstnance, jelikož znalost o tom, co si zaměstnanec přeje, může být základní znalostí pro vylepšení stimulačního systému obchodní korporace. Stimulační funkce spočívá i v tom, že systém hodnocení by měl neustále podněcovat lidi k lepšímu výkonu. Dále hodnocení plní dle ní funkci poznávací, jedná se o klasickou funkci, při které vedoucí zaměstnanec analyzuje chování zaměstnance. Danou analýzu je možné využít například k podpoře nalezení zaměstnanců s nadprůměrným výkonem, u kterých je velká pravděpodobnost dosažení úspěchu i na manažerské pozici. Právě proto systém hodnocení zaměstnance se může stát součástí talent managementem. Autorka dále píše, že výstupem hodnocení je podání správného obrazu o výkonnosti zaměstnance, jeho slabých a silných stránkách.

Hodnocení je vhodným zdrojem pro podávání informace o potenciálních problémech, které existují v kolektivu. Manažer se může díky hodnocení dozvědět se o tom, co brání jeho

podřízeným dosáhnout lepších výsledků, respektive zjistit potenciální konflikty v kolektivu mezi pracovníky.

Šikýř (2012) zdůrazňuje v rámci hodnocení mzdovotvorný faktor. Dle daného autora je hodnocení základem pro vhodnou odměnu za náležitou práci. Každý nadprůměrný výkon by měl být určitým způsobem odměněn.

Je možné tvrdit, že hodnocení zaměstnanců má i nápravnou funkci. Díky hodnocení výkonnosti zaměstnance může manažer zjistit a odhalit potenciální problémy a následně přijmout odpovídající opatření. Je ale nutné k zaměstnanci přistupovat s určitým respektem a nehodnotit samotného zaměstnance, ale jeho výkon.

Na konci kapitoly je možné udělat celkové shrnutí, hodnocení výkonnosti zaměstnance plní následující povinnosti: stimulace, poznávání, informování o potenciálních problémech, mzdovotvorný účel a nakonec trvale zajištěný růst výkonnosti.

4.2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

V další kapitole jsou uvedeny metody hodnocení zaměstnanců, jedná se o: sebehodnocení, hodnocení dle vlastností, hodnocení podle výsledků, hodnocení podle porovnání, metoda 360°(zpětná vazba), hodnocení podle Jacka Welche a metoda BARS.

Sebehodnocení

Prvním způsobem provedení hodnocení zaměstnance je jeho sebehodnocení. V podstatě se jedná o přístup, ve kterém zaměstnanec hodnotí sám sebe. Daný přístup je relativně snadno aplikovatelný a realizovatelný v praxi. Navíc sebehodnocení může být i určitým stimulatorem pro zaměstnance, které mu umožní zpětně nahlédnout na svůj výkon. Zaměstnanec může díky tomu zpětně vyhodnotit svoje silné nebo slabé stránky.

Dle Nenadála (2011) jde dokonce o významný trend dnešní doby, který je založen na tom, že prvotním krokem v hodnocení je provedení sebehodnocení zaměstnance a posléze již i hodnocení jeho manažerem.

Diane (2010) uvádí zajímavý postřeh. Dle daného autora někteří se mylně domnívají, že hodnocený bude uvádět přehnaně pochvalné výsledky v případě aplikace sebehodnocení. Opak je však pravdou – praxe zcela jasně ukázala, že jen stěží se lze setkat

s vychloubáváním. V případě sebehodnocení naopak dochází k tomu, že zaměstnanec je z většiny případů objektivní.

Hodnocení dle vlastností

Další přístup k hodnocení zaměstnance je nejčastěji uplatňován ve firmách (Wagnerová, 2008). Tento přístup je založen na hodnocení výkonnosti zaměstnance dle předem definovaného seznamu kritérií. Jedná se o spolehlivost, vnitřní motivaci, kvalitu odvedeného výkonu apod. Tento systém vychází zpravidla ze skórovacího systému či ze škály.

System je relativně jednoduchý pro aplikovatelnost a následnou prezentaci obdržených výsledků. Daný přístup k hodnocení je možné relativně snadno měnit a přidávat další prvky k realizaci. Wagnerová (2008) ale píše, že systém je příliš subjektivní a celkový výstup ze zhodnocení může být negativně ovlivněn přístupem nadřízeného vůči podřízenému a jeho preferencím.

Hodnocení dle výsledků

Dalším přístupem je hodnocení podle výsledků. Daný přístup je ale založen na určení jasných a přehledných cílů sloužících k hodnocení výkonnosti zaměstnance. V podstatě metoda vychází z analýzy jednotlivých výsledků práce a jejich porovnání s očekávaným stavem (Kocianová, 2010).

Z výše uvedené charakteristiky vyplývají i výhody a nevýhody. Výhodou je přehlednost, jelikož se porovnává očekávaný a skutečný výsledek, nevýhodou je dle Kociánové (2010) to, že metoda není moc vhodná pro výkonné pracovníky a spíše se hodí pro hodnocení manažerů a specialistů.

Hodnocení dle porovnání

Další přístup je založen na porovnání výkonnosti zaměstnance oproti jiným pracovníkům v týmu. Ve výsledku je vytvořen určitý žebříček výkonnosti (Wagnerová, 2008). Daný přístup je možné nejlépe uplatnit v případě prodejního oddělení, a to dle jejich prodejních výsledků.

Díky danému přístupu je možné jednoznačně vymezit nejlepšího a nejvýkonnějšího zaměstnance a následně jej odměnit. Přitom je možné hodnotit jak celkovou výkonnost, tak i jednotlivé oblasti výstupu práce zaměstnance.

Výhodou systému je získání komplexního přehledu o výkonnosti v týmu. Omezením přístupu je možná zaujatost hodnotitele a existence minimálních rozdílů ve výkonnosti, které je nutné zohlednit.

Hodnocení dle metody 360°

Hroník (2006) doporučuje metodu 360° neboli metoda zpětná vazba. Daný přístup zohledňuje hodnocení výkonnosti různými osobami. Hodnocení zaměstnance probíhá ve formě vícezdrojového hodnocení (Filip, 2019). Nejčastěji je dané hodnocení realizováno následujícími lidmi: kolega, nadřízený, podřízený, dodavatel a případně i zákazník.

Daná metoda je realizována ve formě strukturovaných dotazníků, jejichž účelem je popis chování jedince, nežli jeho posuzování. Tyto dotazníky mají podle Wagnerové (2011) spíše anonymní formu.

Výhodou metody je získání komplexního přehledu o výkonnosti zaměstnance. Omezením je časová náročnost na realizaci a vysoká administrativní zátěž. K tomu je nutné počítat i časové hledisko. Proto je daná metoda hodnocení uplatněna na manažerských pozicích. Hroník (2006) dále doporučuje uplatňovat daný způsob hodnocení jen pokud se dotyčná osoba se k ní dobrovolně přihlásila.

Hodnocení dle přístupu J. Welche

Americký top manager Jack Welche vytvořil svůj vlastní systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců, který byl delší dobu uplatněn v jeho korporaci GE. Vedoucí zaměstnanec zdůrazňoval dvě oblasti pro hodnocení zaměstnance – těmi jsou nutnost zohlednit hodnotu obchodní korporace a zároveň i diferenciaci v rámci výkonnosti zaměstnance. Jeho přístup nese název hodnocení výkonnosti dvou čísel (Hroník, 2006).

Přístup Welche vychází z nutností zohledňovat zejména tak zvaná „čísla“, což jsou podle jeho názoru pracovní výsledky či výkonnost. Dále manažer zohledňuje nečísla, což jsou osoby s kladným či někdy i záporným vlivem na druhé osoby. Přitom kladný nebo záporný

vliv je hodnocen dle toho, jestli daná osoba sdílí či naopak nesdílí firemní hodnoty (Hroník, 2006).

Dále je možné tyto dva prvky spojit a obdržet matici. Díky interakcí těchto dvou proměnných vzniká matice o čtyřech prvcích: první kvadrant je zastoupen nízkou výkonností a nízkým sdílením hodnot, další kvadrant je zastoupen vysokou výkonností a zároveň i vysokým stupněm sdílení hodnot firmy, třetí kvadrant představuje nízkou výkonnost a vysoké sdílení hodnot a nakonec čtvrtý kvadrant znamená vysokou výkonnost avšak nízké sdílení hodnot.

Jak logicky vyplývá z výše uvedeného modelu, ideální situace je situace při které je zaměstnanec v kvadrantu s vysokou výkonností a zároveň i s vysokou úrovní sdílení hodnot. V případě nízké výkonnosti a nízké úrovni sdílení hodnot je nutné zvážit ukončení smluvního poměru. Ve dvou ostatních případech je nutné zasáhnout ze strany manažera a buď provést zaškolení zaměstnance a povýšit jeho výkonnost či zdůraznit nutnost sdílení hodnot obchodní korporace.

Je ale nutné uvést, že daná metoda již není uplatňována ve firmě, kde daný top manažer pracoval. Jeho přístup k hodnocení přivádí ke zbytečně rivalitě a soupeření mezi zaměstnanci, kdežto důraz v dnešní době je potřeba dávat spíše na spolupráci a kooperaci (Urban, 2017).

Hodnocení dle BARS

Nakonec hodnocení podle metody BARS je založeno na klasifikační stupnici. Samotný název metody pochází ze čtyř anglických slov - behaviorally anchored rating scale. Záměrem dané metody je ohodnotit nikoliv samotnou výkonnost zaměstnance, ale spíše jejich celkový přístup k práci (Srpková et al, 2010).

Metoda je relativně složitá pro uplatnění, proto je realizována jenom odborníky. Výhodou metody je ale možnost zohlednění dlouhodobého růstu výkonnosti zaměstnanců. Nevýhodou již zmíněna nutnost zaměstnat odborníky.

4.3 Realizace hodnocení výkonnosti zaměstnance

V praxi hodnocení výkonnosti zaměstnance probíhá nejčastěji písemného formou a následně navazujícím pohovorem mezi nadřízeným a jeho podřízeným. Mikuláščík (2007) dokonce upozorňuje, že hodnotící pohovor by se měl odehrát výhradně s přímým nadřízeným dané osoby, není moc vhodné zařazovat další osoby do interview.

Diane (2010) důsledně doporučuje připravit a získat pro hodnocení zaměstnance informaci z různých zdrojů a nespoléhat se jenom na jeden zdroj informace. Může se stát, že různé zdroje poskytnout odlišný přehled o výkonnosti daného zaměstnance. Hlavním východiskem pro provedení hodnocení je podle autora popis práce.

Hodnocení není jednorázovou událostí, ale v praxi se uplatňuje spíše cyklické hodnocení, a to nejčastěji v ročních intervalech. Do hodnocení může zasahovat personální oddělení ve firmě, jeho funkce by ale měly být spíše podpůrné (Dvořáková, 2012).

Samozřejmě je možné hodnocení provádět i průběžně, a to s cílem odhalit možné nedostatky a posílit výkonnost zaměstnanců. Jedná se o neformální hodnocení, kde je důležitá okamžitá reakce nadřízeného. Formální hodnocení je specifické jasně daným postupem (Martinovičová et al., 2014).

Realizace procesu hodnocení je složitou činností založenou na práci především přímého nadřízeného daného zaměstnance. V rámci hodnocení je nutné pracovat s celou řadou různých informačních zdrojů.

4.4 Stimulace zaměstnanců

Stimulace je úzce propojena s pojmem motivace. Jedná se o shodné, avšak zcela odlišné pojmy. Pod pojmem motivace se rozumí vnitřní pohnutka nebo síla, která hybe člověkem. Stimulace je naopak založena na externím působení na lidi, zpravidla ze strany organizace a okolí jedince.

Pochopitelně se mohou objevit názory upozorňující na to, že obchodní korporace nepotřebuje motivovat svoje zaměstnance, je to úkol spíše pro zaměstnance odvádět očekávaný výkon a trvale pracovat na jeho zlepšení a takto ušetřené peníze je možné následně vyplatit zaměstnancům či rozdělit mezi majiteli firmy. Je ale nutné si pamatovat, že existuje významný tlak konkurence, nové technologie a rovněž zrychlený vývoj podnikání a celkově vzato i globalizace, které nutí firmy hledat mechanismy schopné zajistit výkon a efektivitu v organizacích (Hospodářová, 2008). Pouze firma, která je schopna usměrnit výkon svých zaměstnanců k dosažení vyšších cílů, nejen přežije, ale dokáže i úspěšně se rozvíjet. Dnešní svět je natolik náročný na technologie, že firma je prostě nucena investovat prostředky do vzdělávání a rozšíření znalostí svých zaměstnanců – udržení se ve špičce oboru přímo vyžaduje přilákání schopných a produktivních zaměstnanců, čehož nelze dosáhnout pouze nabízením mzdy vyšší nežli průměr v odvětví.

Šikýř (2016) uvádí, že uskutečnění potřeb obchodní korporace je možné jen za předpokladu uspokojení specifických potřeb zaměstnanců. Právě proto každá firma musí počítat s tím, že je nutné mít určitý stimulační program, který zahrnuje individuální motivy jednání a chování zaměstnanců a dosahování cílů organizace. Jedná se o systematický proces, při kterém manažeři se zabývají během celého životního cyklu zaměstnanců v organizaci: od získávání, přes adaptaci a řízení pracovního výkonu až k jejich rozvoji. V rámci stimulace zaměstnanců je klíčové uplatňovat pozitivní přístup a vycházet z předností pracovníků, využívat správné stimulační techniky na správných místech.

Stimulace je tak podle Váchala et al. (2013) působením zevnějšku na objekt, a to s cílem navodit v zaměstnanci určitou vnitřní odezvu a tímto ovlivnit jeho zájem a snahu. Dále autor přímo vyjmenovává následující stimulační prostředky: peněžní odměna, neformální hodnocení, společenské hodnocení v pracovním oboru, hodnocení v pracovní skupině, porovnání výsledků práce s výsledky jiných, samotné provádění pracovní činnosti, znalost

průběžných výsledků práce, přiměřená odborná připravenost, pracovní zařazení umožňující pracovníkovi seberealizaci.

Stimulace zaměstnanců je rozhodně individuální a dlouhodobou záležitostí. Je nutné připomenout, že se může klidně stát situace, při které je jeden zaměstnanec motivován jedním souborem stimulatorů, avšak na dalšího zaměstnance nemají tyto faktory téměř žádný vliv. Je úkolem pro manažera zvolit stimulatory, které budou mít efektivní vliv na zaměstnance.

Samotné nastavení stimulace v obchodní korporaci je však záležitostí vrcholového managementu. Ten by měl mít na starosti určení klíčových prvků systémů stimulace. Realizace daného systému leží především na nižším managementu. K tomu má management nápomocnou ruku v HR oddělení.

Rozhodně se nejedná o zbytečnou činnost, která jenom bere manažerům čas. Urban (2017) uvádí následující výhody stimulace zaměstnanců z pohledu manažerů: zaměstnanci pracují usilovněji, jsou daleko vstřícnější, ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Díky tomu je dosaženo nejen lepších výsledků, ale i menšího počtu chyb. Navíc manažer, který je schopen zajistit efektivní systém stimulace podřízených nemusí tolik svého času trávit kontrolou zaměstnanců. Ve výsledku získává manažer určitý čas, který je schopen uplatnit jinak, nežli kontrolou svých podřízených.

Hospodářová (2008) uvádí zajímavou poznámku pro stimulaci. Dle jejího názoru je nutné počítat s tím, že pokud chce firma mít ve své organizační struktuře motivované a schopné lidi, měl by si je vybírat již v okamžiku nástupu do práce. Díky tomu lze ušetřit spoustu času. Člověk, který má průměrné znalosti, avšak vysokou vnitřní motivaci a chuť k práci, může rychle doplnit svou odbornou úroveň. Proto je vždycky nutné zvolit nejen schopné, ale i motivované zaměstnance.

4.5 Stimulátory zaměstnanců

Stimulátory je možné členit podle různých hledisek. Prvním přístupem je rozdělení na hmotné a nehmotné. Hmotné odměny vycházejí z finanční odměny a ze zaměstnaneckých výhod. Urban (2017) píše o tom, že hmotné stimulátory sice mají okamžitý účinek na jedince, jejich vliv však rychle vyprchá. Důvod podle jeho názoru spočívá v tom, že u jedince nastupuje klesající užitečnost spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat. Dalším důvodem je to, že zvýšení příjmů se odráží v obětování části volného času, přitom subjektivní hodnota volného času s růstem mzdy roste.

Kocianová (2010) dále nabízí rozlišení stimulátorů do dvou skupin – pozitivní a negativní. První způsobují spokojenost, růst výkonnosti a celkově vytváření pozitivního vztahu k práci. Negativní jsou naopak představeny negativním účinkem, který se vyústí v pracovní nespokojenost a možný odchod zaměstnance z obchodní korporace. Příklady stimulátorů s negativním účinkem mohou být špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status či nevhodná personální politika. Pozitivní stimulátory jsou ukázány dále, jde o:

- Systém odměňování (plat, stravenky, roční bonusy apod.),
- Radost z vykonané práce,
- Jistota zaměstnání,
- Možnost kariérního růstu,
- Vyšší rozhodovací pravomoc,
- Pracovní prostředí a pracovní podmínky,
- Vztahy v kolektivu.

Prvním stimulátorem ve firmě je systém odměňování. Jedná se nikoliv pouze o stimulátor, ale i o povinnost firmy zajistit soulad s pracovním právem – každý zaměstnanec musí dostat zapláceno za vykonanou práci (Milkovich et al., 2013). Systém odměňování podle něj by měl být spíše prozkoumán z pohledu dvou zájmových skupin, které mají na něj zásadní vliv. Jedná se o majitele a manažery na jedné straně a zaměstnance ze strany druhé. Pro první skupinu je systém odměňování jednou ze součástí strategického rozvoje podnikání, v dnešní době převažuje pohled na výdaje na zaměstnance jako na investice, od

kterých se očekává určitý přínos v budoucnosti. Je ale stále možné se setkat s tím, že se na zaměstnance pohlíží jako na náklad, daný názor ale postupně ztrácí na významu. U zaměstnanců je to zcela jiné – pro ně je odměna nezbytně nutnou součástí běžného života a velmi často i jediným zdrojem obživy. Jinými slovy, pro zaměstnance odměna má daleko větší vliv, jelikož se přímo týká jeho živobytí. Z toho může vyplývat odlišný vztah k odměňování – zaměstnanci logicky budou chtít co nejvyšší mzdu, kdežto manažeři a majitelé pohlížejí na mzdy spíše ve spojení s možnou návratností vložených prostředků.

Odměňování pracovníků by mělo působit jako významný stimulant, který by zaměstnance nutil neustále pracovat na zlepšení svého pracovního výstupu. Systém odměňování by měl být podle Šikýře (2016) zaměřen nejen na stimulační složku, ale by měl působit spravedlivě – každému zaměstnanci musí být jasné, proč on dostává plat v dané výši. Systém odměňování v obchodní korporaci dle něj by měl omezit zbytečnou fluktuaci zaměstnanců. I naopak by mohl působit jako vhodný stimulant pro potenciální zaměstnance.

Samotný systém odměňování podle Milkoviche et al. (2013) je možné rozdělit do čtyř komponentů: základní mzda, incentivy, mimořádná odměna a benefity. Základní mzda je to, co na čem se dohodli zaměstnanec a zaměstnavatel, jedná se o stálou složku celkového platu zaměstnance. I přes to plat zaměstnance se může měnit – například po provedení ročního hodnocení, v případě povýšení, přestupu na jinou pracovní pozici apod. Incentivy jsou dočasnou odměnou pro zaměstnance, jedná se o složku platu, která je přímo vázána na okamžitý pracovní výkon jedince. Sem je možné rovněž zařadit i natolik oblíbené mezi českými firmami stravenky – ty ale nemají významný stimulační účinek. Mimořádná odměna může mít peněžní a nepeněžní formu. Nakonec zaměstnanecké benefity jsou zastoupeny všemi dalšími složkami, jako jsou například penzijní připojištění, služební mobil, možnost si zařídit úrazové pojištění apod. Právě o poslední složku mají firmy v poslední době největší zájem, jelikož u dané složky je nejlepší provázanost se stimulací a potažmo i výkonem.

I samotná radost z vykonané práce může být významným stimulantem, který je zaměřen na zlepšení výkonnosti člověka. Někdy je možné se setkat, že zaměstnanci jsou motivováni i výzvami a novými úkoly ve své práci. Určitým typem daného stimulantu je uplatnění vlastních znalostí a schopností či práce v zajímavém prostředí. Je ale nutné počítat s tím, že ne všichni jsou motivováni pracovními výzvami a jsou spokojeni se stávající pracovní

náplní. Naopak zcela nový typ práce nebo obtížný úkol může být pro ně na obtíž a naopak vést k poklesu výkonnosti.

Meier (2009) uvádí, že jistota práce může být významným stimulem, jedná se o stabilitu pracovního místa, pracovního prostředí či pravidelnou výši platu. V dnešní době koronaviru se může jednat o významný stimulem – zejména s potazem na již chystané propouštění mnoha firem, zejména ze sektoru pohostinství či gastronomie.

Možnost kariérního růstu je dalším lákadlem pro zaměstnance, zejména pokud daný pracovní je aktivní a snaží se posunout dopředu. Přitom nemusí se jednat o pouze růst z pozice řadového zaměstnance na pozici manažera, ne všichni mají touhu vést ostatní. Může se klidně jednat o růst ve směru specialisty v určitém oboru.

Vyšší rozhodovací pravomoc s tímto úzce souvisí, jedná se o možnost většího působení bez supervize. Pochopitelně pro nově nastupující či mladé zaměstnance se nejedná o určitou výhodu, ale naopak daný stimulem ocení zkušenější uchazeči.

Samotné fyzické pracovní prostředí a pracovní podmínky jsou dalším stimulem – důraz na ergonomiku pracovního místa, dostatek světla, omezení hluku apod. Tyto faktory mají pochopitelně i zpětný účinek – přílišný hluk, prach může vést k poklesu výkonnosti lidí.

Člověk je sociální tvor, proto zcela běžně dochází k tomu, že i vztahy v kolektivu mohou být významným stimulem. Právě kvůli tomu firmy vynakládají takové finanční prostředky na různé teambuildingy a jiné shodná akce na podporu team spirit.

4.6 Osobní rozvoj zaměstnance

Osobní rozvoj zaměstnance je jednou z klíčovou manažerských aktivit ve firmě. Může se jednat rovněž i o významnou vnitřní pohnutku zaměstnance, která žene zaměstnance dopředu. Význam osobního rozvoje spočívá především v tom, že díky němu zaměstnanec zlepšuje svou výkonnost, která je bezesporu klíčovým bodem v celém procesu řízení lidí v jakékoliv organizaci. Důvod spočívá v tom, že na výkonu jednotlivých zaměstnanců je pak zcela závislý výkon celé organizace, proto je zcela v zájmu obchodní korporace se pečovat o osobnostní rozvoj svých lidí.

Navíc i samotný pojem rozvoj je zcela běžnou součástí managementu dnešní doby, jde o proces založený na zlepšování původního stavu či jeho určité přetváření do lepší podoby. Jinými slovy se jedná o vytvoření lepší verze skutečného stavu. I opakem rozvoje je stagnace vedoucí nikoliv ke zlepšování, ale naopak ke zhoršení aktuálního stavu. Aby nedocházelo ke stagnaci, je nutné neustále uplatňovat učení, a to jak na úrovni zaměstnance, tak i na úrovni obchodní korporace. Právě proto v dnešní době stále větší popularitu získává koncept tak zvané učící se organizace neboli anglicky Learning Organisation. Jedná se o teorii fungování organizace, při které je dosaženo rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí na jedné straně a pravidly a řádem na straně druhé. Kromě toho výsledným cílem fungování organizace tohoto typu je sladění individuálního a týmového výkonu. Právě proto je takový důraz v rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů dáván na vzdělávání (Ortenblad, 2019).

Největší zvláštností daného oboru managementu a řízení lidí je to, že osobní rozvoj zaměstnance je oblastí, která vzniká propojením dvou rovin – zaměstnance samotného a organizací, kde se zaměstnanec nachází. Na straně zaměstnance jde o zájem v oblasti rozvoje a zvyšování své vlastní kvalifikace, zlepšení vzdělávání, možnosti seberealizace a v neposlední řadě i pro vytváření pozitivních a tvůrčích mezilidských vztahů v kolektivu. U zaměstnavatele jde naopak o růst efektivity, kvality poskytovaných služeb, vnímání vnějších vlivů a reakci na ně a v neposlední řadě i o tvorbu inovací (Křížek et al., 2011).

Samotný osobní rozvoj zaměstnance je řízen plánem. V prvním kroku je provedena identifikace potřeb – a to jak firmy, tak i zaměstnance samotného. Dalším krokem je stanovení cílů, které mají být dosaženy, a to s důrazem na dodržení časových termínů.

Následuje stanovení náplně a formy rozvoje zaměstnance. Nakonec následuje výsledné hodnocení předem vytyčeného plánu.

Dle Vnoučkové (2013) je řízení osobního rozvoje zaměstnanců zcela zásadním procesem, ve kterém nelze vystačit s jednoduchým přidělováním úkolů a jejich kontrolou. Dané činnosti se mají propojit s komplexním působením na zaměstnance formou vedení, stimulace, hodnocení a odměňování spolu s vzděláváním a rozvojem, zvýšením kvalifikace a rozvojem kompetencí.

Pilařová (2016) vnímá osobnostní rozvoj v rámci čtyř dimenzí: kariérní růst, formální vzdělávací aktivity, získávání kompetencí praxí a příležitost setkávání se s jinými lidmi. Kariérní růst je doprovázen posunem v kariérním žebříčku jedince směrem nahoru, jenom ve zcela výjimečných případech je možné se setkat s posunem po kariérním žebříčku směrem dolů, která může povést k poklesu vnitřní motivace a potažmo i výkonnosti člověka. Další oblastí jsou formální vzdělávací aktivity poskytované obchodní korporací. Jedná se o součást vzdělávacího plánu firmy. Za zcela klíčovou oblast je možné považovat získávání zkušeností prací přímo na místě výkonu svých povinností. Díky práci zaměstnanec zdokonaluje svoje kompetence, jedná se o formu rozvoje, která je velmi univerzální a kterou je možné uplatnit jak u čerstvých zaměstnanců, tak i u dlouholetých a zkušených pracovníků. Nakonec všichni mají možnost se setkávat a nechat se inspirovat od zajímavých lidí jako jsou ostatní zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci apod.

Liker et al. (2016) píšou o tom, že rozvoj zaměstnanců je založen na plánu, ve kterém je důležité věnovat pozornost třem aspektům. Prvním aspektem jsou dovednosti nezbytně nutné pro správné plnění svých pracovních povinností. Dalším aspektem je plán, který by měl směřovat k rozvíjení souvisejících pracovních dovedností. Nejedná se, na rozdíl od výše uvedeného aspektu, o přímé pracovní dovednosti, ale o dovednosti, které souvisí s výkonem jeho práce. Příkladem je kvalifikace instruktora, metody řešení problémů nebo zvládnutí práce s určitými pracovními pomůckami či pracovními programy. Nakonec plán osobního rozvoje by měl být ve spojení s prohlubováním vůdčích schopností nebo sledováním jiných cílů – například získání vysokoškolského titulu, vystudování nového oboru apod.

Ne všichni jsou ale zastánci názoru spojení mezi hodnocením a osobním rozvojem. Bock (2015) například uvádí, že ve firmě Google, která je bezesporu jedním z lídrů na trhu IT, je hodnocení a osobní rozvoj striktně odděleny. Autor píše, že hodnocení je důležité pro

distribuci omezených prostředků – především zvýšení platů nebo bonusů. Osobní rozvoj je však dle něj zcela jinou dimenzí, jedná se o význam růstu a zlepšování. Přitom osobní rozvoj by měl být podle něj silně provázán s kontinuální prací s nadřazeným, nemělo by se v žádném případě jednat o překvapení ke konci roku.

4.7 Shrnutí literární rešerše

První kapitola bakalářské práce byla věnována řízení lidských zdrojů. Jedná se nikoliv o administrativní činnost, ale o strategický přístup sloužící k získání větší konkurenční výhody na trhu, jelikož právě lidé jsou nositeli know-how firmy.

Další kapitola byla již věnována hodnocení zaměstnanců. Je nutné říct, že hodnocení není v současné době o hodnocení předchozího výkonu zaměstnance, ale spíše snahou zlepšit jeho výkon v budoucnosti. Dále byly v práci prozkoumány následující metody hodnocení: sebehodnocení, hodnocení dle vlastností, hodnocení podle výsledků, hodnocení podle porovnání, metoda 360°(zpětná vazba), hodnocení podle Jacka Welche a metoda BARS.

V navazující kapitole byl popsán proces realizace hodnocení výkonnosti zaměstnance. Daný proces je značně formální, má písemnou formu, vychází z několika zdrojů a má cyklický charakter.

Čtvrtá kapitola již obsahovala pojednání o stimulaci zaměstnanců. Systém stimulace není jenom o poskytnutí mzdy, která je větší nežli průměr v odvětví, ale spíše o vytvoření systému pro dosažení nadprůměrných výkonů řadových zaměstnanců a manažerů. Stimulace ale nepůsobí na všechny stejným způsobem, je úkolem pro manažera vybrat ty stimulační prostředky, které nejlépe zapůsobí na jeho zaměstnance. Ve výsledku uplatnění vhodné stimulace dochází nejen k růstu výkonnosti, ale i k menšímu počtu chyb. Manažeri díky tomu získávají čas navíc pro další práci.

Další část bakalářské práce byla již věnována stimulatorům zaměstnance. Daná kapitola obsahoval detailní výčet následujících stimulatorů: systém odměňování (plat, stravenky, roční bonusy apod.), radost z vykonané práce, jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, vyšší rozhodovací pravomoc, pracovní prostředí a pracovní podmínky a nakonec vztahy v kolektivu.

Na konci práce byla provedena analýza osobního rozvoje zaměstnance a jejího významu. Zde bylo upozorněno, že se jedná o spojení dvou oblastí: potřeb organizace a potřeb zaměstnance. Výkonnost zaměstnance má přímý dopad na výkonnost celé obchodní korporace, proto existuje zcela zjevná snaha o osobní rozvoj řadového zaměstnance ze strany vedení firmy. V práci bylo rovněž poukázáno i na existenci tak zvaného konceptu učící se organizace.

Na konci literární rešerše je možné vyslovit následující výzkumné otázky, které budou prozkoumány v rámci vlastně provedeného šetření:

- Jaká je účinnost jednotlivých stimulátorů uplatněných v rámci procesu stimulace ve zkoumané obchodní korporace?
- Jaký je vliv odměn na výkonnost?
- Které pracovní benefity jsou nemotivující a jsou vnímány zaměstnanci spíše jako nárokové?

5 Výsledek vlastní práce

5.1 Představení obchodní korporace a oboru působení

Zkoumaná organizace nabízí služby v oblasti tvorby IS šitého na míru především velkým firmám – přehled její hlavních odběratelů je zobrazen na obrázku č. 1. Jedná se o firmy, které jsou bezesporu lídry ve svém oboru a jsou známé po celém světě. Středem pozornosti firmy je B2B trh, případně B2G trh v případě USA.

Firma vznikla v roce 2017 formou fúze CSC a HPE. I přes to i nadále v celé řadě oblastí si nechává svůj původní název CSC jako obchodní značku. Celkově ve firmě pracuje 170 tisíc zaměstnanců, obrat firmy je ve výši 25 mld. USD. V Praze má firma svoje centrum sdílených služeb se zaměřením na oblast financí a přímého kontaktu se zákazníkem a jiných stakeholdery. V hlavním českém městě pracuje přibližně osm set zaměstnanců.

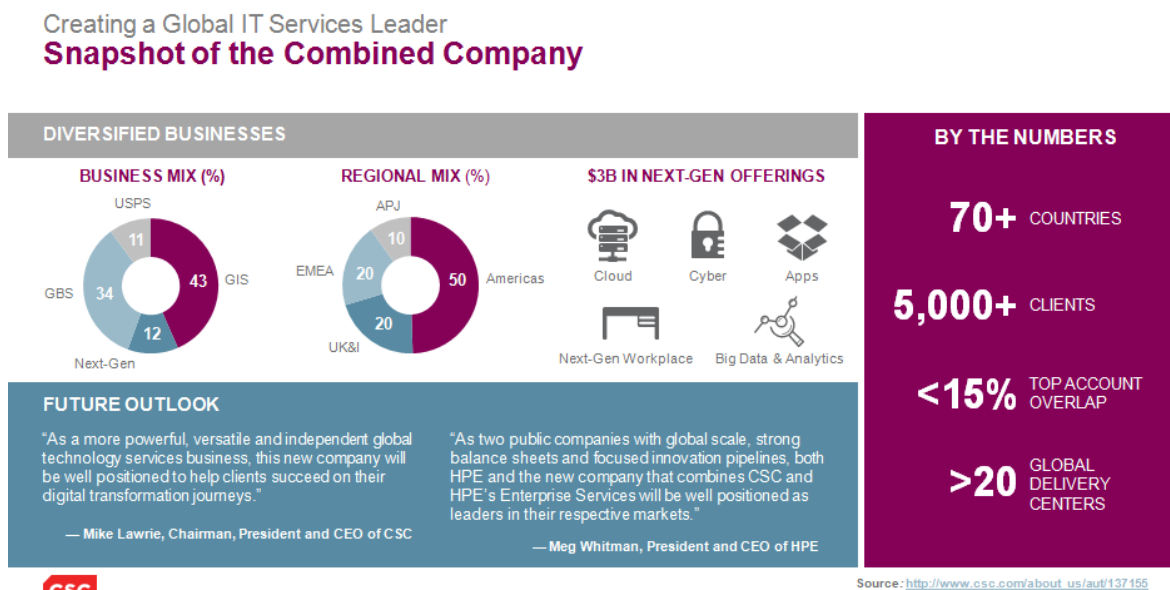
Obrázek 1. Odběratelé firmy DXC/CSC



Zdroj: Interní materiály firmy

Hlavním trhem odbytu firmy je USA, konkrétně vládní zakázky pro NASA či americké ministerstvo obrány – viz obrázek č. 2. Na druhém místě je Velká Británie s finančními organizacemi a korporacemi. Třetí místo obsazuje region Evropa. Pražské centrum sdílených služeb je zaměřeno na poskytování vnitřního outsourcingu hlavně britské pobočce – český trh není zas až natolik zajímavý pro firmy z pohledu prodeje.

Obrázek 2. Struktura výnosů firmy DXC/CSC



Zdroj: Interní materiály firmy

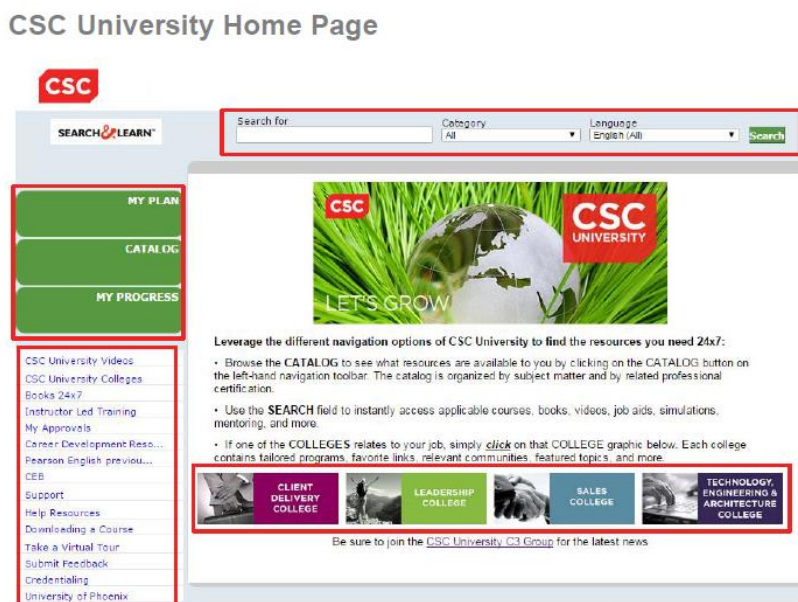
5.2 Systém stimulace a stimulatorů v obchodní korporaci

Systém stimulace v korporaci vychází z hmotných a nehmotných odměn, jedná se o následující prvky seřazené abecedně:

- Interní vzdělávací portál,
- Cafeteria body,
- Kancelář nedaleko metra,
- Možnost zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení,
- Multisport karta,
- Mzda,
- Nové IT vybavení,
- Odměna 5 tis Kč za doručení kolegy,
- Pět týdnů dovolené,
- Rotační program,
- Stravenky.

Zprvė firma nabízí interní vzdělavací portál, kde je k dispozici nabídka více než sto čtyřicet tisíc kurzů online – viz obrázek dole. Na daném portálu každý člověk si může vybrat ten kurz, který mu nejvíce vyhovuje. Navíc je zde k dispozici online knihovna.

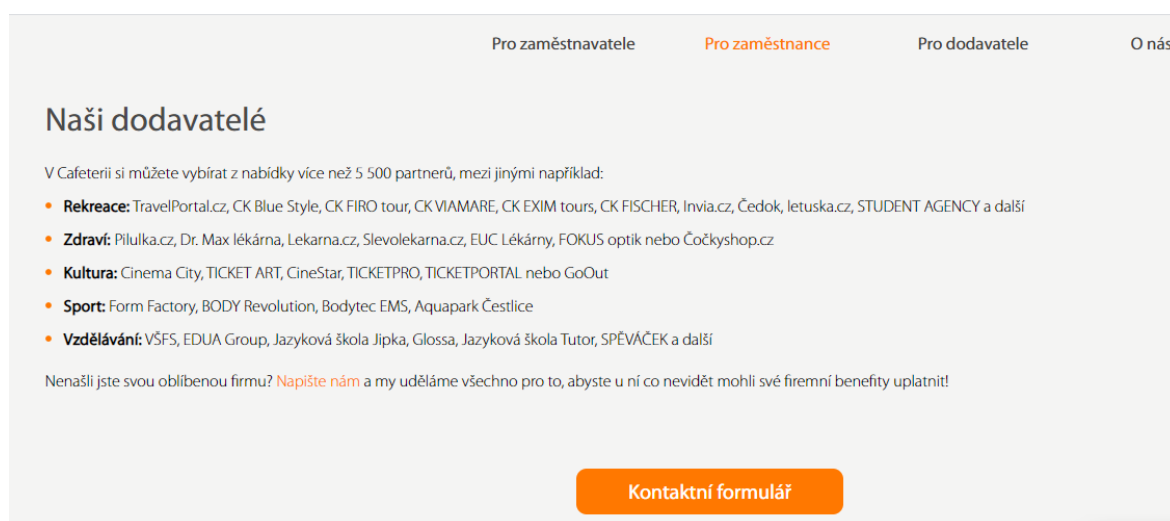
Obrázek 3. Interní vzdělavací portál



Zdroj: Interní materiály firmy

Dále každý člověk po ukončení zkušebního období má k dispozici tak zvaný cafeteria systém, jedná se o 3 % z jeho hrubé mzdy, které lze utratit libovolně na benefity nabízené u 5 500 partnerů – viz obrázek č. 4. Nabídka je opravdu široká a úplně každý si přijde na své: sport, kino, vzdělávání apod.

Obrázek 4. Cafeteria benefity.cz



Zdroj: Interní materiály firmy

Obchodní korporace nabízí nadprůměrnou mzdu pro svoje zaměstnance a navíc se jedná o výbornou výchozí pozici pro lidi dokončující svoje vysokoškolské vzdělání s nadprůměrným hodnocením. Firma je otevřena čerstvým nápadům.

Firma sídlí nedaleko pražského metra Pankrác v bezprostřední blízkosti obchodního centra Arkády Pankrác, proto je možné se zcela bezproblémově se tam dostat. Zaměstnanci mají metro a obchodní centrum v pěší dostupnosti.

Jednou ročně dle výsledků hodnocení za předchozí rok má zaměstnanec možnost dostat navýšení aktuální mzdy. Samozřejmě se nejedná o automatické navýšení – růst mzdy závisí od výsledku předchozí práce.

Dále může zaměstnanec získat multisport kartu, kterou lze následně využít pro celou řadu sportovišť po celé České republice, celkově se jedná o 740 druhů sportů a relaxační zábavy ve 126 městech České republiky. Zaměstnanec na kartu přispívá 800 Kč, zbytek je proplácen firmou. Díky tomu má člověk možnost sportovně odpočinout.

Obchodní korporace neustále financuje do svého IT vybavení a zaměstnancům nabízí pouze nové počítače a jiné související vybavení. Jedná se o významný prvek stimulace lidí k lepšímu výkonu.

V případě doporučení kolegy, úspěšném výběrovém řízení a rovnou i za předpokladu, že daný člověk zůstane ve firmě aspoň tři měsíce, je zaměstnanci, který doporučil danou osobu vyplácena odměna ve výši 5 tisíc Kč. Díky tomu jsou lidé více motivováni doporučovat svou korporaci.

Organizace dále nabízí pět týdnů dovolené, což je o jeden týden víc než nabízí český právní řád. Ve výsledku zaměstnanci si mohou více odpočinout od pracovních povinností či věnovat se rodinným záležitostem.

Zajímavým stimulačním prvkem firmy je rotační program. Jedná se o vyloženě interní program zaměřený na seznámení se s prací jiných oddělení. Lidé díky tomu mají větší přehled o tom, co dělají jiné lidi napříč obchodní korporací.

Nakonec firma nabízí stravenky v hodnotě 110 Kč. Polovina z dané hodnoty je placena zaměstnancem, zbytek platí jeho zaměstnavatel. Jedná se o klasický benefit přijatý v České republice.

Hodnocení v korporaci probíhá pravidelně na ročním základu – zpravidla v březnu-dubnu. V prvním kroku probíhá sebehodnocení zaměstnance, a to ve dvou rovinách – vlastní výkon a soulad jednání zaměstnance s hodnoty firmy. Posléze probíhá jednání s manažerem, kde se rozebírají a porovnávají výstupy z hodnocení.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými pracovníky

Dotazníkové šetření proběhlo v únoru roku 2021 pomocí distribuce dotazníků řadovým zaměstnancům. Jednalo se o anketu s uzavřenými otázkami. Očekávaný výstup ze šetření je následující:

- Posouzení účinnosti nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě
- Vytvoření podkladů pro tvorbu doporučení směřujících ke zlepšení aktuálního stavu,
- Porovnání názoru řadových zaměstnanců a manažerů.

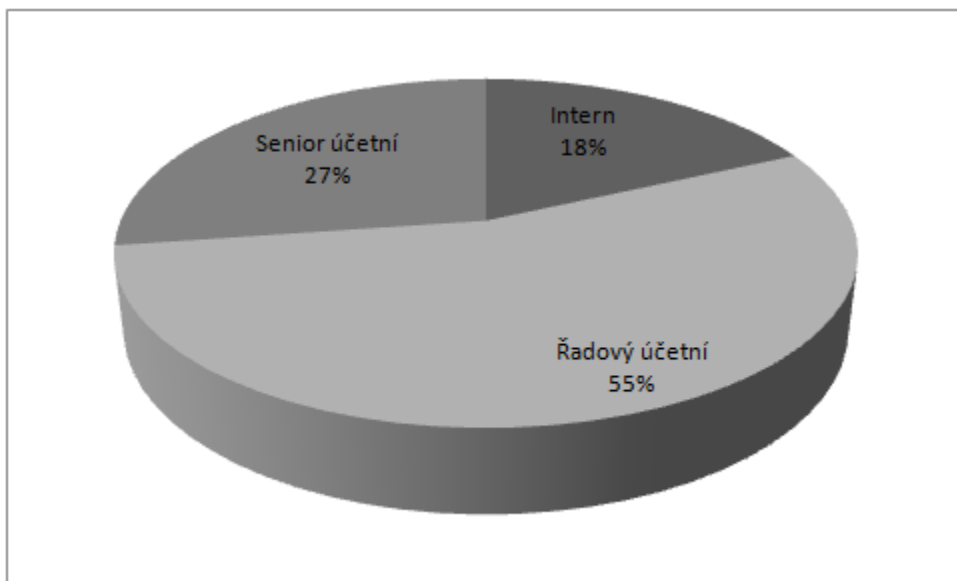
Dotazník je rozdělen do tří částí: filtrační otázka, otázky ohledně stimulace a nakonec otázky týkající se hodnocení. Za filtrační otázku byla zvolena pracovní pozice zaměstnance. Celkově byly obdrženy odpovědi od dvaadvaceti zaměstnanců, kdežto bylo osloveno pětadvacet lidí. Návratnost dotazníku je tak ve výši 88 %.

Veškeré výstupy jsou prezentovány v podobě tabulek s uvedením absolutní a relativní četnosti odpovědí. Pro lepší přehlednost jsou výstupy zaznamenány i ve formě grafů umístěných pod tabulkami.

První otázka byla zaměřena na zjištění pracovní pozice zaměstnanců – viz tabulka č. 1. Jak je zřejmé, 54,5 % jsou řadoví účetní, což je zcela očekávaný výsledek. Je nutné poukázat i na relativně velký podíl internů, tedy lidí, kteří mají v současné době stáž ve firmě.

Tabulka 1. Pracovní pozice

Pracovní pozice	Odpověď	Odpověď v procentech
Intern	4	18,2%
Řadový účetní	12	54,5%
Senior účetní	6	27,3%



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Dále byla pozornost zaměřena na zjištění účinnosti stimulačních nástrojů firmy z pohledu zaměstnanců – viz tabulka č. 2. Jak je zřejmé, pracovní pozice má významný vliv na posouzení stimulačních nástrojů.

První místo ale u všech respondentů obsadila mzda. Lze to vysvětlit tak, že mzda pro lidi není pouhým motivačním faktorem, jak je tomu pro firmu, ale jedná o nejdůležitější a možná i jediný zdroj obživy.

Interní vzdělávací portál hraje důležitou roli hlavně u senior účetních. Lze to vysvětlit takovým způsobem, že daný portál jim umožňuje zvýšit svoje vzdělávání a tímto i přispět k růstu výkonnosti.

Cafeteria systém je stejně důležitý pro všechny skupiny s výjimkou internů. Důvod je snadný – cafeteria systém je určen jen pro řadové zaměstnance, internisté ani externí zaměstnanci nemají na něj nárok.

Umístění kanceláře nehraje natolik významnou roli. Je to způsobeno posledními opatřeními vlády a uzavřením kanceláří. Ve výsledku z kanceláře pracuje minimum lidí.

Možnost zvýšení mzdy hraje důležitou roli u všech lidí s výjimkou internistů. Důvod je snadný – všichni internisté dostávají fixní odměnu, která nezávisí na jejich výkonu.

Multisport karta je zajímavá hlavně z pohledu internistů. Zřejmým důvodem je to, že se jedná o mladé lidi, kteří na rozdíl od služebně starších zaměstnanců mají více práce na svoje koníčky a záliby.

Nové IT vybavení nehraje podstatnou roli na výkon z pohledu zaměstnanců.

Odměna za doručení kolegy je však důležitější. Možný důvod je stejný jak i u mzdy závislý na tom, že plat je rozhodujícím činitelem v rodinném rozpočtu.

Týden dovolené navíc je zajímavý zejména pro mladší lidi, kteří se díky tomu více věnují svým koníčkům.

Rotační program je hodnocen relativně pozitivně. Důvodem je to, že díky rotaci člověk dokáže nejen poznat obsah práce v jiných odděleních, ale i jiné lidi, což mu usnadní další práci, a potažmo i jeho výkonnost.

Stravenky jsou hodnoceny pozitivně, jelikož ty mají přímý dopad na zaměstnanecký osobní či rodinný rozpočet.

Tabulka 2. Vyhodnocení účinnost motivačních nástrojů z pohledu jejich vlivu na výkonnost

	Místo celkem (průměr)	Místo podle internů	Místo podle řadových účetních	Místo podle senior účetních
Interní vzdělávací portál	8,67	10	10	6
Cafeteria body	5,00	11	2	2
Kancelář nedaleko metra	8,33	9	9	7
Možnost zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení	5,00	8	3	4
Multisport karta	6,67	2	8	10
Mzda	1,00	1	1	1
Nové IT vybavení	7,33	7	4	11
Odměna 5 tis Kč za doručení kolegy.	5,33	3	5	8
Pět týdnů dovolené	8,00	4	11	9
Rotační program	4,67	5	6	3
Stravenky	6,00	6	7	5

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Další v pořadí otázka měla zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají stimulatory existující v organizaci – a to z pohledu jejich nárokovosti. Jak je evidentní, hlavní nárokovou složkou je mzda. S tím se shodují všichni zaměstnanci.

To samé platí i pro stravenky, které podle lidí nejsou rozhodně ničím navíc v stimulační systému korporace. Dané tvrzení platí i pro nové IT vybavení.

Zajímavé je, že možnost zvýšení mzdy je uprostřed žebříčku. Lidé proto nejsou, rozhodni v případě odpovědi na danou otázku. Jedná se o stimulator, ale zároveň i o nárok.

Dále již nastupují cafeteria a umístění kanceláře. Zde dochází k odlišným názorům respondentů. Zajímavé je, že pro senior účetní umístění pracoviště hraje větší roli z pohledu stimulace.

Interní vzdělávací portál je bezesporu stimulační složkou, která není rozhodně nárokem. Opravdu není obvykle, aby ve firmě bylo tolik online kurzů dostupných přímo online.

Odměna za doporučení a pět týdnů dovolené jsou stále novinkou na českém pracovním trhu, proto ji zaměstnanci nevnímají jako nárokovou složku.

Výše uvedené zjištění platí i pro multisport kartu a rotační program, ne všechny korporace v České republice se mohou pochlubit danými stimulanty.

Tabulka 3. Nárokovost benefitů

	Místo celkem (průměr)	Místo podle internů	Místo podle řadových účetních	Místo podle senior účetních
Interní vzdělávací portál	8,67	8	9	9
Cafeteria body	5,33	5	7	4
Kancelář nedaleko metra	6,33	6	5	8
Možnost zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení	4,33	4	4	5
Multisport karta	9,67	7	11	11
Mzda	1,00	1	1	1
Nové IT vybavení	2,67	3	3	2
Odměna 5 tis Kč za doručení kolegy.	7,00	9	6	6
Pět týdnů dovolené	8,33	10	8	7
Rotační program	10,33	11	10	10
Stravenky	2,33	2	2	3

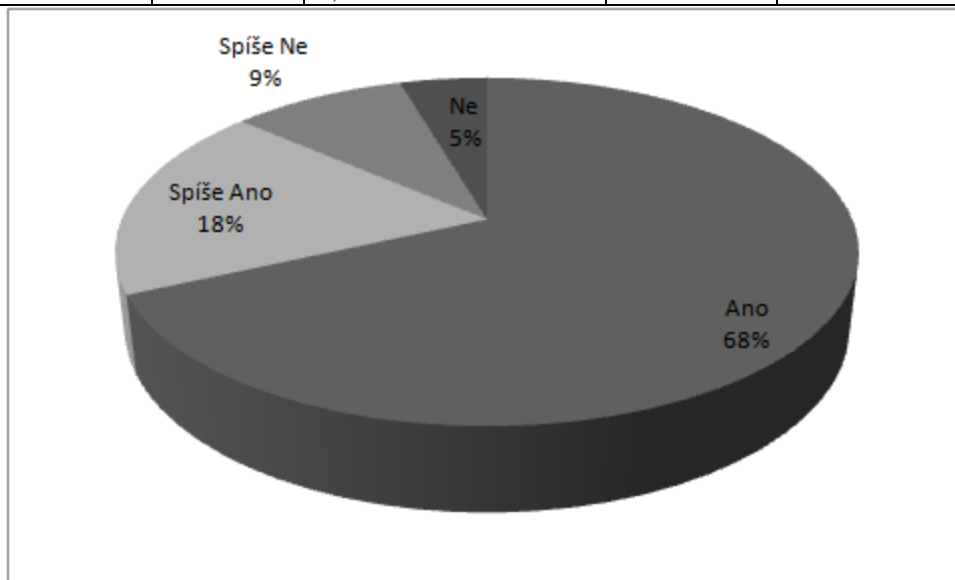
Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Další otázka měl za cíl zjistit pohled zaměstnanců na preferovanost hmotných odměn před nehmotnými z pohledu jejich vlivu na svou výkonnost. Jak je zřejmé z tabulky č. 4. 68,2 % zaměstnanců zvolilo možnost Ano. Vysvětlení je snadné – lidé věří, že zvýšení hmotné odměny povede k růstu výkonnosti. Je klíčové dále porovnat dané zjištění s názorem manažerů.

Jak je ale dále evidentní z pohledu rozdělení odpovědí na základě pracovního umístění, skupina senior účetních z toho výrazně odbočuje – ta není zas až tak rozhodná jak zbytek lidí. Zjištění budou porovnána s odpověďmi manažerů.

Tabulka 4. Preference zaměstnanců hmotných odměn před nehmotnými z pohledu vlivu na zaměstnaneckou výkonnost

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	15	68,2%	3	10	2
Spíše Ano	4	18,2%	1	2	1
Spíše Ne	2	9,1%	0	0	2
Ne	1	4,5%	0	0	1

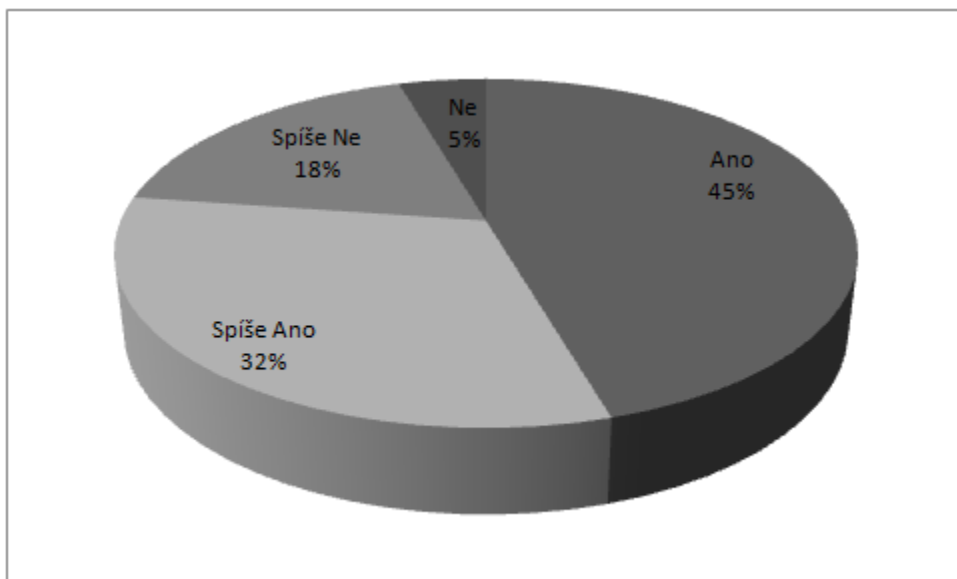


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Z pohledu zpětné vazby ohledně výkonu zaměstnance je evidentní, že ta je zajištěna – viz tabulka č. 5 77,3 % dotazovaných souhlasili s daným tvrzením. Pracovní pozice nemá významný vliv na strukturu odpovědí. Je evidentní, že management se vhodným způsobem pečuje o svoje zaměstnance z pohledu průběžného hodnocení a dávání najevo své spokojenosti či nespokojenosti.

Tabulka 5. Průběžná zpětná vazba o výkonu ze strany manažera

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	10	45,5%	3	5	2
Spíše Ano	7	31,8%	1	3	3
Spíše Ne	4	18,2%	0	3	1
Ne	1	4,5%	0	1	0

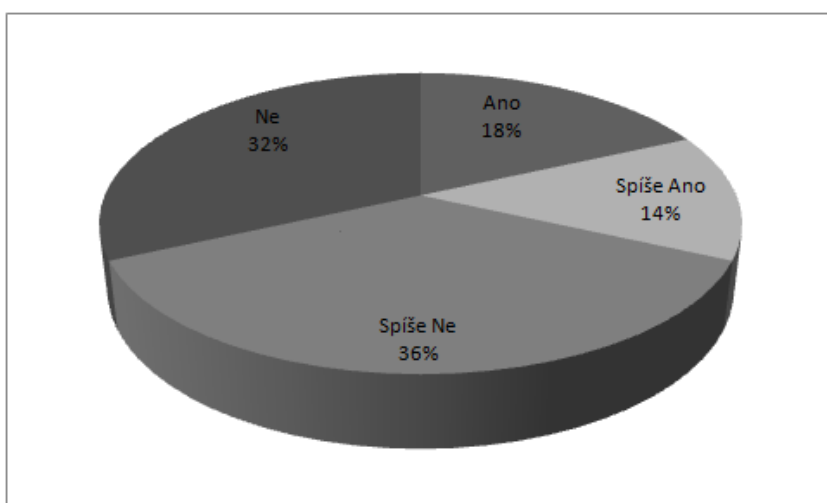


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

U vztahu mezi výsledkem hodnocení a následným kariérním růstem není situace natolik zřejmá – viz tabulka č. 6. Jak je vidět z tabulky, lidé nejsou schopni propojit výstup z hodnocení a následný kariérní růst. Určitou odchylkou jsou senior účetní, u kterých převaha negativní odpovědí není zas až tak zřejmá.

Tabulka 6. Vztah hodnocení a kariérního růstu

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	4	18,2%	1	1	2
Spíše Ano	3	13,6%	1	1	1
Spíše Ne	8	36,4%	1	4	3
Ne	7	31,8%	1	6	0

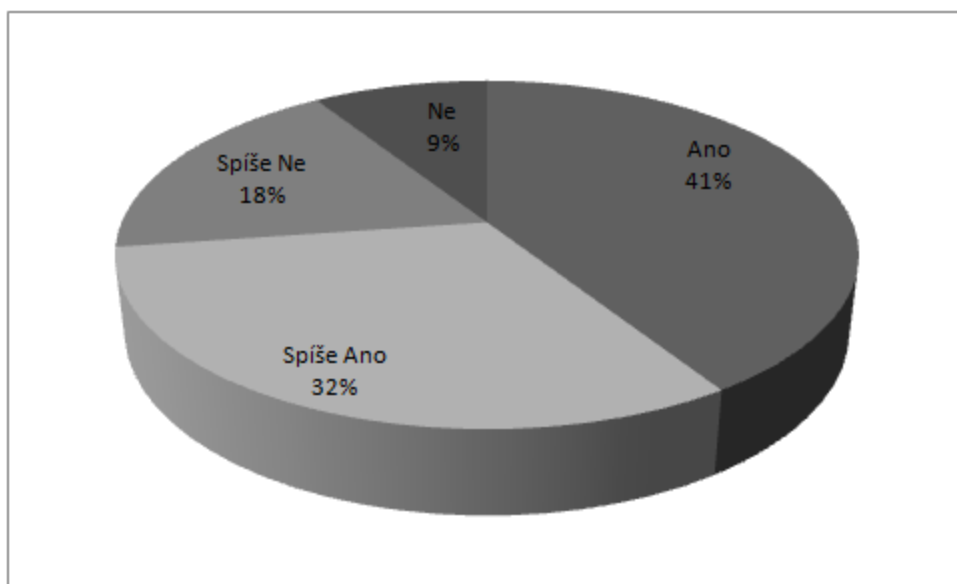


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Jak je vidět z tabulky č. 7, zaměstnanci si všímají dopadu hodnocení na svou mzdu. 72,7 % respondentů zvolilo buď Ano, nebo Spíše Ano. Vliv pracovního zařazení na odpovědi není však tak zjevný.

Tabulka 7. Vztah hodnocení a změn ve mzdě

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	9	40,9%	2	4	3
Spíše Ano	7	31,8%	1	3	3
Spíše Ne	4	18,2%	0	4	0
Ne	2	9,1%	1	1	0

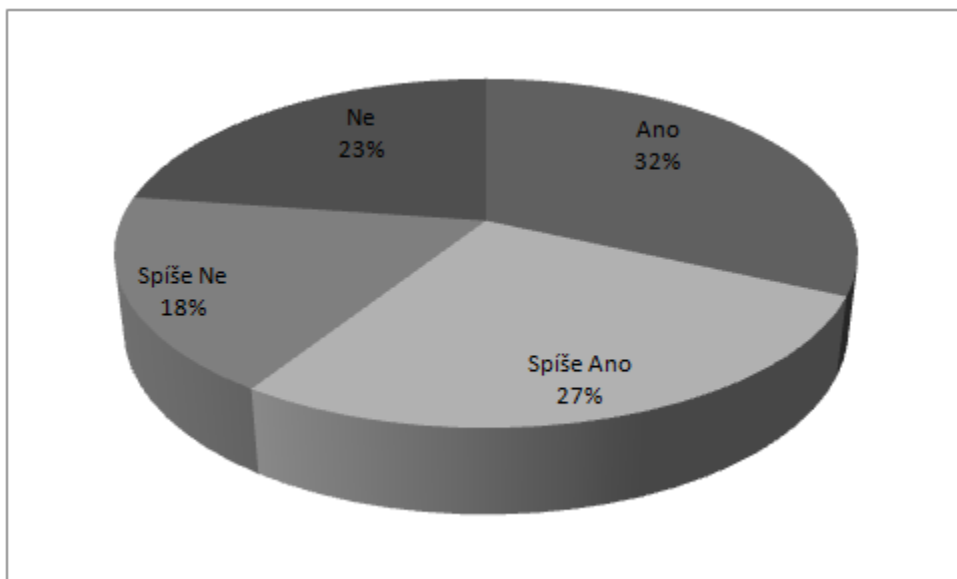


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Negativní zjištění přináší tabulka č. 8. Jak je zřejmé z tabulky, respondenti spíše nejsou chváleni ze strany svých manažerů. Přitom se jedná o jednu z klíčových oblastí stimulace k lepším výkonům. Je možné si všimnout rozdílu u senior účetních, lze nabyt dojmu, že právě danou skupinu lidí management korporace chválí. Rovněž se nejedná o pozitivní zjištění – vedení firmy nemůže rozdělovat zaměstnance podle jejich organizačního zařazení.

Tabulka 8. Pochvála v případě dobře vykonané práce ze strany manažera

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	7	31,8%	1	3	3
Spíše Ano	6	27,3%	1	4	1
Spíše Ne	4	18,2%	1	1	2
Ne	5	22,7%	1	4	0

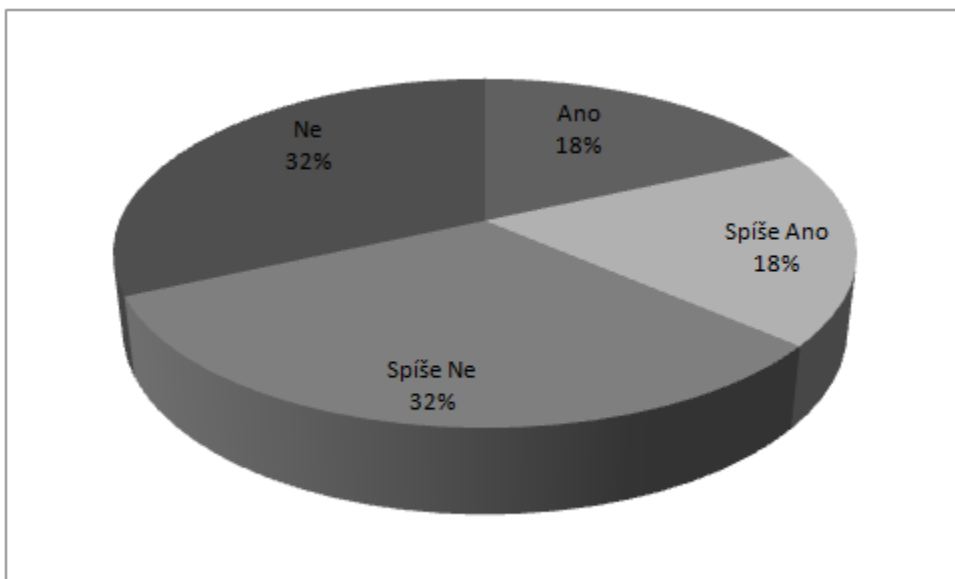


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Negativní zjištění přináší i tabulka č. 9, ze které je evidentní, že zaměstnanci nejsou schopni propojit hodnocení s dalšími kroky v řízení lidí. Jak je vidět z tabulky, 63,6 % respondentů se domnívá, že s jejich výsledky není dále pracováno. Trend odlišných odpovědí u senior účetních je rovněž zopakován. Jejich odpovědi se výrazně liší od řadových zaměstnanců. Znovu lze nabyt dojmu, že vedení firmy rozděluje zaměstnance podle jejich zařazení v organizační struktuře korporace, což nepřináší pozitivní dopad, ale spíše rozlad v týmu, jelikož lidé si mohou relativně rychle všimnout odlišného přístupu.

Tabulka 9. Názor zaměstnanců na další práce s výsledky hodnocení

	Odpověď	Odpověď v procentech	Interní	Řadoví účetní	Senior účetní
Ano	4	18,2%	1	1	2
Spíše Ano	4	18,2%	2	0	2
Spíše Ne	7	31,8%	0	7	0
Ne	7	31,8%	1	6	0



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

5.4 Výsledky řízených rozhovorů mezi manažery

Jaký pracovní benefit nejvíce stimuluje řadové zaměstnance k výkonu práce? Proč si to myslíte?

První zaměstnanec

Jedná se o rozhodně rotační systém, díky kterému si lze seznámit s prací v jiných kolektivech a poznat jiné lidi.

Druhý zaměstnanec

Druhý zaměstnanec poukázal na trvalý růst mzdy jako hlavní faktor, přitom daný faktor je oceněním snahy člověka za jeho předchozí výkon. Lidi podle něj hledí hlavně na finance a zbytek stimulátorů vnímají jako něco navíc.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Z výsledků odpovědí vyplynulo, že management a řadoví zaměstnanci vidí zvýšení výkonosti jinak. Jedná se o zcela logickou úvahu – řadoví zaměstnanci pracují spíše sami, kdežto manažeři mají za úkol pracovat pomocí svých zaměstnanců.

Jakým způsobem zajišťujete růst výkonnosti zaměstnanců?

První zaměstnanec

Manažer zajišťuje růst výkonnosti pomocí hledání míst, ve kterých jsou zaměstnanci slabší a pak hledání cest pro zlepšení jejich znalostí v daném oboru. Nejčastěji vedoucí zaměstnanec využívá k odstranění nedostatků interní portál.

Druhý zaměstnanec

Druhý manažer již rozlišuje operativní a strategickou rovinu. V operativní rovině se jedná o zajištění provozního výkonu a zajištění obecně přijatých standardů ve firmě z pohledu výkonu jednoho zaměstnance. Ve strategické rovině jde o nevázanost na výsledek hodnocení. Manažer posléze se rozhoduje, kde je potřeba doplnit znalosti jeho podřízených.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Růst výkonnosti je zajištěn jak v operativní, tak i ve strategické rovině. Operativní růst výkonnost je založen na hledání a doplnění průběžných znalostí a ve strategické rovině se jedná o krok následující po hodnocení.

Jak zajišťujete osobní rozvoj svých podřízených?

První zaměstnanec

Osobní rozvoj je zajištěn dvěma směry. U skupiny starších zaměstnanců, kde je k dispozici výsledek předchozího hodnocení, zaměstnanec využívá právě jej, a to formou vymezení oblastí které je nutné doplnit, a to zejména pomocí interního online portálu. U nově nastupujících zaměstnanců vedoucí pracovník se snaží spíše operativně řídit jejich rozvoj, jelikož ještě nemá dostatečný přehled o jejich úrovni výkonnosti.

Druhý zaměstnanec

Osobní rozvoj je zajištěn samostudiem a případnou účastí na interních prezentacích uspořádaných kolegy z jiných oddělení. Vedoucí zaměstnanec rovněž silně chválil i systém rotace, který přináší lepší přehled o práci v jiných odděleních.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Vedoucí manažeři uvedli následující osobního rozvoje: operativní osobní rozvoj u nových zaměstnanců, interní online portál, interní prezentace a systém rotace.

Jaký je rozdíl mezi vlivem na výkonnost řadových zaměstnanců z pohledu hmotných a nehmotných odměn? Je tento dopad stejný a proč?

První zaměstnanec

Dopad rozhodně není stejný. Vedoucí zaměstnanec pozoruje naprosto okamžitý dopad na výkonnost v případě zvýšení hmotné odměny. Jenomže podle něj tento dopad rychle vyprší. U nehmotných odměn však účinek není viditelný na první pohled, ale trvá daleko déle. Zaměstnanci ale podle něj zcela logicky preferují nehmotné odměny.

Druhý zaměstnanec

Odpověď byla totožná s prvním manažerem.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Jak vyplynulo z výsledků rozhovorů, manažeři preferují spíše nehmotné odměny, jelikož ty mají větší dopad na výkonnost. Manažeři dále upozornili, že zaměstnanci spíše preferují hmotné odměny. To výborně koreluje s výsledky uvedené v dotazníkové části šetření.

Jak je zajištěno průběžné hodnocení práce Vašich podřízených? Jaký plní účel?

První zaměstnanec

Průběžné hodnocení zaměstnanců probíhá za poskytnutí okamžité zpětné vazby na jejich aktuální výkon. Manažer vždycky upozorní na problémy v práci či naopak pochválí svoje podřízené. Snahou je ale odhalit problémy dopředu.

Druhý zaměstnanec

Odpověď dalšího manažera byla totožná s prvním.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Dle manažerů průběžné hodnocení jejich výkonu je zajištěno pomocí podávání okamžité zpětné vazby a pochvaly. Dané zjištění koreluje s názory řadových zaměstnanců uvedených výše.

Co podle Vás chybí v systému stimulace v obchodní korporaci?

Oba dva manažeři neuvedli žádné doporučení. Podle nich je aktuálně nastavený systém více než vhodný.

Jaký účel plní roční hodnocení zaměstnanců ve firmě?

První zaměstnanec

Jedná se o kontrolní účel a zároveň motivační. Manažer dále využívá daný výstup pro účely dalšího osobního růstu zaměstnance ve snaze poukázat na možné prostory pro zlepšení.

Druhý zaměstnanec

Roční hodnocení plní podle něj motivační funkci pro zaměstnance a zároveň i účel sebekontroly, jelikož prvním krokem v hodnocení je vyplnění sebehodnocení. Jedná se o výborný prostředek pro uvědomění se, co zaměstnanec dělá špatně a v čem je naopak úspěšný.

Vlastní komentář obdržných odpovědí

Roční hodnocení pro manažerů plní účel stimulace, je prostředkem pro zlepšení a zároveň plní i účel sebekontroly. Manažeři zcela výborně chápou význam ročního hodnocení.

Jak je dále pracováno s výsledky daného ročního hodnocení?

První zaměstnanec

Výsledky hodnocení jsou uloženy na interním portálu Workday a slouží jako podklad pro možné zvýšení mzdy a rovněž jako podklad pro zlepšení výkonnosti.

Druhý zaměstnanec

Roční hodnocení je vstupem pro zlepšení výkonnosti a rovněž aby si člověk uvědomil své přednosti a nedostatky.

Vlastní komentář obdržných odpovědí

Hodnocení není rozhodně v organizaci o pouze administrativní činnosti. Je evidentně, že se s ním dále pracuje. Bohužel zaměstnanci si toho nejsou vědomi – viz výsledky dotazníkového šetření. Jedná se o situaci, která se má odstranit.

Má hodnocení vliv na kariérní růst či mzdu řadových zaměstnanců?

První zaměstnanec

Rozhodně ano. Dle výsledků hodnocení pak manažér probírá možnost zvýšení odměny se svým vedením pro vybrané lidi. U kariérního růstu je to specifické, nejedná se o hlavní nástroj, ale spíše podpůrný. U kariérního růstu se očekává spíše aktivní účast zaměstnanec na výběrových řízeních.

Druhý zaměstnanec

Roční hodnocení je dle něj východiskem pro zlepšení výkonnosti a možný růst mzdy. Kariérní růst je zajištěn jinou cestou – zaměstnanec sám musí projevit zájem.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Z výsledků šetření vplynulo, že roční hodnocení má vliv na zvýšení mzdy, nikoliv na kariérní růst. Ten by měl být pouze v rukou zaměstnance.

Co podle Vás chybí v systému hodnocení ve firmě?

První zaměstnanec

Hodnocení by se mohlo provádět častěji, třeba jednou za půlroku. Díky tomu bude dosaženo vyhnutí se zprůměrování výsledků.

Druhý zaměstnanec

Druhý zaměstnanec nevedl žádné doporučení.

Vlastní komentář obdržených odpovědí

Je evidentní, že manažeři jsou spokojeni se stávajícím systémem hodnocení a doporučili pouze provádět častější hodnocení. Na druhou stranu daný způsob sice vyvolá dodatečnou administrativní zátěž, proto nebude doporučen firmě.

5.5 Shrnutí vlastní práce

Na základě u skutečného výzkumu založeného na studiu interní dokumentace, provedení dotazníkového šetření a obdržení výsledků z rozhovorů je možné vytvořit následující shrnutí:

- Oborem působení firmy je outsourcing uvnitř korporace,
- Široká škála stimulantů,
- Roční hodnocení je podkladem pro zvýšení mzdy,
- Kariérní růst zaměstnanců je závislý na zaměstnanecké proaktivitě,
- Odlišné vnímání senior účetních a řadových účetních,
- Zaměstnanci si nejsou jistí další práci s výsledky jejich hodnocení.

Zprvė firma působí v relativně novém pro český pracovní trh oboru, jedná se o centrum sdílených služeb. Celá řada zahraničních firem přesouvá do České republiky určitou část své práce – zejména finanční služby a kontakt se zákazníkem. Jinými slovy v České republice funguje pouze část firmy.

Korporace má širokou škálu stimulantů, kde opravdu každý přijde na své. Systém stimulace vhodným způsobem vytváří mix hmotných a nehmotných odměn. Za klíčový bod je možné považovat vlastní vzdělávací online portál s desítkami tisíc kurzů.

Hodnocení výkonnosti probíhá jednou ročně a je hlavním podkladem pro zvýšení mzdy. V prvním kroku zaměstnanec vyplňuje sebehodnotící formulář a posléze jej probírá se svým manažerem.

Kariérní růst zaměstnanců je založen na jejich proaktivitě a vychází pouze z jejich vlastního zájmu projevujícího se v účasti na výběrovém řízení. Manažeři aktivně nepobízejí zaměstnance k tomu.

Naprostο negativním zjištěním z výzkumu je to, že manažeři rozlišují senior a řadové pracovníky. Jedná se o stav, který má být okamžitě změněn, jinak firmě může hrozit významná fluktuace zaměstnanců.

Řadoví zaměstnanci si nejsou jistí tím, jakým způsobem je dále nakládáno s výsledky jejich hodnocení. Jedná se o základní mezeru systému řízení lidí, veškeré prvky řízení lidí musí být jasné a transparentní pro zaměstnance firmy.

Z pohledu jednotlivých výzkumných otázek uvedených na konci literární rešerše je možné říci následující. První výzkumná otázka zněla: „Jaká je účinnost jednotlivých stimulatorů uplatněných v rámci procesu stimulace ve zkoumané obchodní korporaci?“ Z pohledu manažerů se jedná o nehmotné odměny, zejména vzdělávání. Zaměstnanci se ale domnívají, že je to mzda. Ta podle manažerů sice má účinek, avšak pouze krátkodobý.

Další otázka zněla takto: „Jaký je vliv odměn na výkonnost?“ Odměny mají okamžitý a přímý dopad na výkonnost. Jejich vliv však rychle vyprší. Nakonec na poslední výzkumnou otázku: „Které pracovní benefity jsou nemotivující a jsou vnímány zaměstnanci spíše jako nárokové?“ je možné odpovědět relativně snadno, nárokové benefity jsou: mzda, stravenky a IT vybavení.

5.6 Doporučení zkoumané obchodní korporaci

Na základě provedeného výzkumu je možné zkoumané firmě uvést následující doporučení:

- Zaškolit zaměstnance o dalších krocích hodnocení a možnostech kariérního růstu,
- Chválit podřízené,
- Provést zaškolení manažerů o nutnosti vnímat zaměstnance stejně bez pohledu na jejich zařazení,
- Odměna za nápad roku/měsíce formou proplácení školení,
- Zavedení hodnocení spolupracovníky.

Zprvė jak vyplynulo z výzkumu, ne všichni zaměstnanci mají pevné pojetí o dalších krocích následujících po jejich hodnocení. Jedná se o významné riziko, jelikož zaměstnanci mají mít pocit, že hodnocení je součástí řízení lidí. Právě proto vhodným krokem se jeví jejich zaškolení o spojení a zařazení systému hodnocení do HR oblastí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři někdy nechválí svoje podřízené, zejména pokud se jedná o řadové účetní či interni. Přitom se jedná o zásadní chybu – pochvala od manažera je velmi mocným nástrojem stimulace.

Dále z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že manažeři „dělí“ zaměstnance na senior účetní a na ostatní. Jedná se o zásadní chybu, která má být okamžitě odstraněna. Manažery je nutné poučit vyvarovat se daného přístupu. Pochopitelně senior účetní podávají lepší

výkon z důvodu svých znalostí, avšak to neznamena, že je možné přistupovat jinak k jiným zaměstnancům, vždyť právě z internů či řadových účetní je možné „rekrutovat“ senior účetní.

Pro posílení stimulace je možné se zamyslet nad zavedením odměn nápadu měsíce či nápadu roku s hmotnou odměnou, avšak danou odměnu neproplácet na účet zaměstnance, ale proplatit jemu jakékoliv školení zajištěné externí firmou, a to dle jeho vlastního výběru.

Nakonec trendem dnešní doby je hodnocení nikoliv přímým nadřazeným, ale i spolupracovníky. Díky tomu je dosaženo lepšího pochopení výkonnosti zaměstnance, jelikož manažer nemusí mít absolutní přehled o jeho výkonnosti.

6 Závěr

Daná bakalářská práce byla věnována dvěma oblastem řízení lidí – těmi jsou stimulace a hodnocení zaměstnanců. 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.

Ze začátku byla provedena literární rešerše se zaměřením na vytvoření přehledu o stimulaci a způsobech hodnocení zaměstnanců. Díky dané části práce vznikl vhodný teoretický základ.

Prvním dílčím cílem bylo posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku. Proces hodnocení probíhá jednou ročně a je založen na vyplnění formuláře rozděleného na dvě části – vlastní výkon a soulad s hodnotami firmy. Následně se koná pohovor s manažerem. Výsledek hodnocení je zásadní pro další zvýšení mzdy, je prostředkem sebekontroly zaměstnance a vhodným podkladem pro zlepšení jeho výkonnosti v budoucnosti.

Druhým dílčím cílem bylo provedení výzkumu účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně stimulace zaměstnanců zkoumané obchodní korporace. Organizace nabízí širokou škálu simulátorů. Je ale nutné uvést, že část z nich lidé vnímají jako nárokové – jako například stravenky. Zde se projevil nesoulad mezi názory řadových zaměstnanců a manažerů. Zaměstnanci poukázali na klíčový význam mzdy, kdežto manažeři uvedli, že sice se jedná o silný stimulant výkonnosti, avšak daný stimulant rychle vyprší a přestane účinkovat. Zaměstnanci ale jsou dostatečně stimulováni.

Třetím dílčím cílem bylo vytvoření závěrů a návrh opatření vedoucích ke zlepšení systému personálního řízení. Doporučení vyplývají z výsledků uskutečněného výzkumu, jedná se o následující opatření: zaškolit zaměstnance o dalších krocích hodnocení a možnostech kariérního růstu, chválit podřízené, provést zaškolení manažerů o nutnosti vnímat zaměstnance stejně bez pohledu na jejich zařazení, zavést odměnu za nápad roku/měsíce a nakonec zavést hodnocení spolupracovníky.

Výsledky šetření byly probrány s managementem korporace. V současné době probíhají jednání o jejich možném zavedení do praxe zkoumané firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BOCK, L. *Nová pravidla: Google – pohled zevnitř*. Praha: Práh, 2015. 360 s. ISBN 978-80-7252-582-9.
2. DIANE, A. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
5. FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 272 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
6. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
9. KRÍŽEK, F. NEUFUS, J. *Moderní hotelový management. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
10. LIKER, J. MEIER, D. *Toyota Talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.
11. MARTINOVIČOVÁ, D. KONEČNÝ, M. VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
12. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
13. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
14. MILKOVICH, G. NEWMAN, J. GERHART, B. *Compensation*. New York: Mc Grow Hill, 2016. 768 s. ISBN 978-1259532726.
15. NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-1867.
16. ORTENBLAD, A. *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford: OUP Oxford, 2019. 544 s. ISBN 978-0-19-256844-1.
17. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
18. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
19. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
20. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
21. URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.
22. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
23. VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

24. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
25. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 80-247-2361-1.
26. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

8 Přílohy

8.1 Dotazník

Očekávaný výstup ze šetření	Posouzení účinnosti nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě Vytvoření podkladů pro tvorbu doporučení směřujících ke zlepšení aktuálního stavu, Porovnání názoru řadových zaměstnanců a manažerů.
Způsob realizace	Anketa s uzavřenými otázkami
Způsob hodnocení:	Tabulky s uvedením relativní a absolutní četnosti
Archivace výsledků	Do konce roku 2022 u zpracovatelky, poté skartace
Struktura dotazníku	Obecné sociologické otázky Stimulace a stimulační faktory Hodnocení a navazující HR oblasti
Počet oslovených respondentů	25
Počet obdržených odpovědí	22
Návratnost dotazníků	88 %
Doba provedení šetření	Leden-únor 2020

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění přiloženého dotazníku týkajícího se hodnocení zaměstnanců.
Předkládaný dotazník slouží podkladem pro moji bakalářskou práci zpracovanou na ČZU.
Dotazník je zcela anonymní.

Filtrační otázka

1. Pracovní pozice (pouze jedna odpověď).
 - 1.1. Intern
 - 1.2. Řadový účetní
 - 1.3. Senior účetní

Otázky k šetření

2. Vyhodnoťte účinnost následujících motivačních nástrojů z pohledu jejich vlivu na Vaši výkonnost (1 je nejvyšší a 5 je nejnižší)
 - 2.1. Interní vzdělávací portál,
 - 2.2. Cafeteria body,
 - 2.3. Kancelář nedaleko metra,
 - 2.4. Možnost zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení,
 - 2.5. Multisport karta,
 - 2.6. Nové IT vybavení,
 - 2.7. Odměna 5 tis Kč za doručení kolegy.
 - 2.8. Pět týdnů dovolené,
 - 2.9. Rotační program,
 - 2.10. Stravenky,

3. Které benefity ve firmě jsou z Vašeho pohledu nárokové – seřad'te od toho, který vnímáte jako zásadní nárok až po nenárokovou složku?
 - 3.1. Interní vzdělávací portál,
 - 3.2. Cafeteria body,
 - 3.3. Kancelář nedaleko metra,
 - 3.4. Možnost zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení,
 - 3.5. Multisport karta,
 - 3.6. Nové IT vybavení,
 - 3.7. Odměna 5 tis Kč za doručení kolegy.
 - 3.8. Pět týdnů dovolené,
 - 3.9. Rotační program,
 - 3.10. Stravenky,
4. Domníváte se, že hmotné odměny mají silnější vliv na Vaší dlouhodobou výkonnost, nežli nehmotné odměny (pouze jedna odpověď)?
 - 4.1. Ano
 - 4.2. Spíše Ano
 - 4.3. Spíše Ne
 - 4.4. Ne
5. Dostáváte průběžnou zpětnou vazbu o Vašem výkonu ze strany nadřízeného (pouze jedna odpověď)?
 - 5.1. Ano
 - 5.2. Spíše Ano
 - 5.3. Spíše Ne
 - 5.4. Ne
6. Směřuje proces hodnocení k Vašemu kariérnímu růstu?
 - 6.1. Ano
 - 6.2. Spíše Ano
 - 6.3. Spíše Ne
 - 6.4. Ne
7. Směřuje proces hodnocení ke změně ve složce mzdy?
 - 7.1. Ano
 - 7.2. Spíše Ano
 - 7.3. Spíše Ne
 - 7.4. Ne
8. Dostáváte pochvalu od Vašeho nadřízeného v případě dobře vykonané práce (pouze jedna odpověď)?
 - 8.1. Ano
 - 8.2. Spíše Ano
 - 8.3. Spíše Ne
 - 8.4. Ne
9. Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení (pouze jedna odpověď)?
 - 9.1. Ano
 - 9.2. Spíše Ano
 - 9.3. Spíše Ne
 - 9.4. Ne

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji pěkný zbytek dne!

8.2 Řízený rozhovor

Očekávaný výstup ze šetření	Zjištění názoru respondentů na systém hodnocení, Odhalení úzkých míst v systému hodnocení, Ověření fungování systému hodnocení, Posouzení účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě Vytvoření podkladů pro tvorbu doporučení směřujících ke zlepšení aktuálního stavu, Zjištění postoje zaměstnanců na systém odměn a jejich vliv na výkonnost, Porovnání názoru řadových zaměstnanců a manažerů.
Způsob realizace	Řízený rozhovor s otevřenými otázkami
Archivace výsledků	Do konce roku 2022 u zpracovatelky, poté skartace
Struktura dotazníku	Obecné sociologické otázky Stimulace a stimulační faktory Hodnocení a navazující HR oblasti
Počet oslovených respondentů	4
Počet obdržených odpovědí	2
Návratnost	50 %
Doba provedení šetření	Leden-únor 2020

Seznam otázek

1. Jaký pracovní benefit nejvíce stimuluje řadové zaměstnance k výkonu práce? Proč si to myslíte?
2. Jakým způsobem zajišťujete růst výkonnosti zaměstnanců?
3. Jak zajišťujete osobní rozvoj svých podřízených?
4. Jaký je rozdíl mezi vlivem na výkonnost řadových zaměstnanců z pohledu hmotných a nehmotných odměn? Je tento dopad stejný a proč?
5. Jak je zajištěno průběžné hodnocení práce Vašich podřízených? Jaký plní účel?
6. Co podle Vás chybí v systému stimulace v obchodní korporaci?
7. Jaký účel plní roční hodnocení zaměstnanců ve firmě?
8. Jak je dále pracováno s výsledky daného ročního hodnocení?
9. Má hodnocení vliv na kariérní růst či mzdu řadových zaměstnanců?
10. Co podle Vás chybí v systému hodnocení ve firmě?