

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Kamila Abakhanova

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamila Abakhanova

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

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

Díličí cíle jsou:

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

Metodika

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

řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, výkonnost, centrum sdílených služeb, motivační teorie.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
-

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 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 10.3.2021

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

Bakalářská práce je věnována hodnocení a stimulaci zaměstnanců se zaměřením na jeho propojení s lepšími výkony. 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. Pro účely splnění hlavního cíle byla provedena analýza aktuálně nastaveného systému hodnocení existujícího v akciové společnosti, proběhlo dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci obchodní korporace a nakonec byly uskutečněny řízené rozhovory s manažery.

V práci se dospělo k závěru, že systém hodnocení je rozhodně nastaven, jedná se o hodnocení vycházející z operativního průběžného stylu a z hodnocení, které je značně formální a je prováděno jednou ročně. Právě na výsledky ročního hodnocení navazují firemní odměny. Firma nabízí širokou škálu pracovních benefitů, hodnocení probíhá jednou ročně, navíc existuje prvek neformálního hodnocení, avšak zaměstnanci mají nízké povědomí o všech pracovních benefitech, zdrojem informace ohledně systému hodnocení jsou hlavně kolegové, větší spokojenost s nastavením systém hodnocení a jeho transparentností mají služebně starší zaměstnanci, zaměstnanci si nejsou jistí s dalším způsobem nakládání s výsledky jejich hodnocení.

Na základě těchto zjištění byla obchodní společnosti definována následující doporučení: zaškolení zaměstnanců o výhodách systému hodnocení, zaškolení zaměstnanců o možnosti obdržení aktuální informace z personálního oddělení, provádět pravidelný monitoring znalosti zaměstnanců procesu hodnocení a jeho přínosů, zavedení hodnocení dvakrát za rok a zajištění vazby na odměnu, zavedení pozice career advisor a nakonec zavedení prvku osobního růstu v procesu hodnocení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, výkonnost, centrum sdílených služeb, motivační teorie.

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The bachelor's thesis is devoted to the evaluation and stimulation of employees with a focus on its connection with better performance. 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. In order to meet the main goal, an analysis of the currently set evaluation system existing in the joint-stock company was performed, a questionnaire survey was conducted among ordinary employees of the business corporation, and finally controlled interviews were conducted with managers.

The thesis concluded that the evaluation system is definitely set, it is an evaluation based on the operational continuous style and evaluation, which is quite formal and is performed once a year. It is the results of the annual evaluation that are followed by company rewards. The company offers a wide range of work benefits, evaluation takes place once a year, in addition there is an element of informal evaluation, but employees have low awareness of all work benefits, the source of information about the evaluation system are mainly colleagues, greater satisfaction with the evaluation system and its transparency, employees are not sure about another way of dealing with the results of their evaluation.

Based on these findings, the following recommendations were defined for the company: training employees on the benefits of the evaluation system, training employees on the possibility of receiving current information from the HR department, regularly monitor employees' knowledge of the evaluation process and its benefits, introduce evaluation twice a year and ensure link to remuneration, the introduction of a career advisor position and finally the introduction of an element of personal growth in the evaluation process.

Keywords: human resources management, employee evaluation, performance, shared services center, motivational theory.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíle práce	11
3 Metodika řešení	11
4 Literární rešerše	13
4.1 Výkonnost zaměstnanců.....	13
4.2 Právní úprava řízení lidských zdrojů.....	16
4.3 Řízení lidských zdrojů.....	18
4.4 Motivační teorie a pracovní motivátory	20
4.4.1 Teorie instrumentality	20
4.4.2 Hierarchie lidských potřeb	21
4.4.3 Teorie ERG	22
4.4.4 McGregorová teorie X a Y.....	22
4.4.5 Teorie cíle od Lockeho	23
4.4.6 Teorie spravedlnosti	23
4.5 Hodnocení zaměstnanců.....	25
4.5.1 Realizace hodnocení pracovníků	25
4.5.2 Funkce hodnocení pracovníků	26
4.5.3 Způsoby hodnocení pracovníků	27
4.6 Propojení hodnocení a ostatních součástí řízení lidských zdrojů.....	30
4.7 Shrnutí teoretické části práce – autorská diskuse	31
5 Výsledky vlastní práce	33
5.1 Představení obchodní společnosti	33
5.2 Představení systému hodnocení.....	37
5.3 Výsledky dotazníkového šetření	39
5.3.1 Obecné demografické otázky	39
5.3.2 Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost	40
5.4 Výsledky řízených rozhovorů	47
5.4.1 Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost	47
5.4.2 Nastavení systému hodnocení.....	48
5.5 Shrnutí praktické části práce	51
5.6 Navržená opatření.....	53
6 Závěr.....	55
7 Seznam použitých zdrojů.....	57
8 Přílohy	59

8.1	Řízené rozhovory	59
8.2	Dotazníkové šetření.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1.	Věk.....	39
Tabulka 2.	Doba působení v korporaci	39
Tabulka 3.	Seřad'te prosím níže uvedené stimulační nástroje uplatněné v akciové společnosti z pohledu vlivu na Vaší výkonnost od nejnižší po nejvyšší	40
Tabulka 4.	Máte přehled o všech stimulačních nástrojích aplikovaných v korporaci?	41
Tabulka 5.	Máte přehled o všech stimulačních nástrojích aplikovaných v korporaci?	41
Tabulka 6.	Odkud získáváte informace o benefitech (může být i více odpovědí).....	41
Tabulka 7.	Odkud získáváte informace o benefitech (může být i více odpovědí).....	42
Tabulka 8.	Jste spokojen se stávajícím systémem hodnocení?.....	42
Tabulka 9.	Jste spokojen se stávajícím systémem hodnocení?.....	42
Tabulka 10.	Dostáváte zpětnou vazbu o svém výkonu?	43
Tabulka 11.	Dostáváte zpětnou vazbu o svém výkonu?	43
Tabulka 12.	Přijde Vám aktuálně nastavený systém hodnocení jako transparentní?	43
Tabulka 13.	Přijde Vám aktuálně nastavený systém hodnocení jako transparentní?	43
Tabulka 14.	Máte dostatek informace o nastavení aktuálního systému hodnocení?	44
Tabulka 15.	Máte dostatek informace o nastavení aktuálního systému hodnocení?	44
Tabulka 16.	Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení?	44
Tabulka 17.	Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení?	45
Tabulka 18.	Kde čerpáte informaci o nastavení aktuálního systému hodnocení (může být i více odpovědí)?	45
Tabulka 19.	Kde čerpáte informaci o nastavení aktuálního systému hodnocení (může být i více odpovědí)?	46
Tabulka 20.	Má hodnocení přínos pro Vás osobně?.....	46
Tabulka 21.	Má hodnocení přínos pro Vás osobně?.....	46
Tabulka 22.	Navržená opatření	53

1 Úvod

21. století je rozhodně ve znamení hledání konkurenční výhody. V současné době nemůže na trhu dlouhodobě a úspěšně působit průměrná korporace. Pouze firmy, které se výrazně odlišují od svých konkurentů, mohou dosahovat očekávaných výsledků. V rámci konkurenční výhody je nutné se zaměřit na hledání inovativních a nových způsobů řešení potřeb zákazníků.

Přitom provozní výsledky firmy jsou hodně podmíněny výkonem zaměstnanců. Doba, ve kterou lidská práce byla postavena na stejné úrovni jak i objem kapitálu nebo hodnota strojů, je již dávno pryč.

V dnešní době je rozhodující právě lidská práce, jelikož lidé rozhodují o rozmístění ostatních výrobních faktorů a jsou hlavními nositeli know-how. Každá obchodní společnost proto musí neustále pracovat na zvýšení výkonnosti svých pracovníků, proto řízení lidských zdrojů je součástí strategických záměrů většiny korporací. Daný vztah platí i opačným směrem – nespokojení zaměstnanci znamenají daleko nižší výkonnost obchodních společností.

V rámci řízení lidských zdrojů zaujímá jednu z hlavních rolí hodnocení zaměstnanců. Klasický přístup hodnocení zaměstnanců byl zaměřen pouze na porovnání očekávaného, respektive plánovaného stavu a skutečného výkonu. V dnešní době je hodnocení spíše prvotním krokem v rámci řízení lidských zdrojů, jelikož umožňuje zlepšit výkonnost zaměstnance a dosáhnout lepšího postavení korporací na trhu, nikoliv provádět retrospektivní zhodnocení jejich výkonu.

Vlastní bakalářská práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců ve spojení s jejich stimulací, a pobízení k lepším výkonům. Výzkum je proveden v teoretické a praktické rovině. Teoretická část práce je zpracována ve formě literární rešerše, kde jsou zhodnoceny názory zejména českých autorů na téma motivace, hodnocení a výkonnosti zaměstnanců.

Další část práce je uskutečněna výzkumem systému hodnocení a stimulace lidí ve vybrané firmě. Jedná se o výzkum, který vyjde z analýzy dostupné dokumentace, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Za největší přidanou hodnotu dané práce je možné považovat poslední část, kde jsou uvedena opatření přímo šitá na míru zkoumané obchodní společnosti.

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.

Splnění výše uvedeného cíle je podmíněno splněním jednotlivých dílčích cílů:

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

3 Metodika řešení

Splnění výše uvedených dílčích cílů a hlavního cíle je podmíněno uskutečněním dalších metodických kroků. 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.

Struktura vlastně provedeného výzkumu je založena na tří na sebe navazujících krocích, které následně budou syndikovány do přijatých opatření. Prvním krokem výzkumu je analýza aktuálně nastaveného systému hodnocení existujícího v akciové společnosti. Dalším krokem je provedení dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci obchodní korporace. Posledním krokem je provedení řízených rozhovorů s manažery. Jedná se o uplatnění triangulace metod, které mají potvrdit výsledek práce. Hlavním cílem šetření je zhodnotit aktuální nastavení systému hodnocení, odhalit mezery a následně doporučit obchodní korporaci určitá opatření.

K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, etický kodex, manuál pro nově nastupující zaměstnance), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocení zaměstnanci a účinků stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Klíčovým zdrojem informace pro vlastní šetření však je primární výzkum realizovaný formou dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno formou ankety se zavřenými otázkami, kde respondenti měli vybrat z předem definovaného seznamu otázek. Daný způsob šetření byl vybrán kvůli možnosti standardizace výstupů relativně velkého souboru respondentů. Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci obchodní společnosti. Výběr respondentů byl zcela nahodilý. Celkově bylo osloveno sto zaměstnanců, z toho byly obdrženy odpovědi od padesáti pracovníků. Návratnost dotazníku tak dosáhla padesáti procent. Jedná se o 14 % všech zaměstnanců korporace. Otázky jsou rozděleny do dvou skupin – obecné demografické otázky a otázky směřující k analýze stimulačních nástrojů a systému nastavení hodnocení zaměstnanců v korporaci.

Z demografických otázek byla zvolena jedna filtrační otázka, která poslouží k pochopení podstaty odpovědi, jedná se o dobu práce v korporaci. Smyslem dané filtrační otázky bylo zjištění, zda existuje rozdílný názor zaměstnanců na systém hodnocení vycházející z doby působení v korporaci.

I naopak pro uskutečnění řízeného rozhovoru byla vybrána metoda interview s otevřenými otázkami, jelikož v rámci daného šetření byli pouze dva respondenti, jednalo se o přímé nadřízené daných řadových zaměstnanců. Vzor ankety a interview je uveden v příloze k dané bakalářské práci.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti. Veškerá doporučení budou vycházet z uskutečněného výzkumu a rovněž i z poznatků, které vyplynou po zpracování teoretické části práce.

4 Literární rešerše

4.1 Výkonnost zaměstnanců

Na úvod k dané kapitole je nutné poukázat na to, že existuje rozdíl mezi pojmem výkon a výkonnost. Jedná se o pojmy, které stojí velmi blízko, avšak rozhodně se nejedná o synonyma v právním slova smyslu. Pod pojmem výkon se má na mysli aktuální pracovní výstup zaměstnance. Výkonnost je celkový výstup zaměstnance, a to včetně zhodnocení dosažených cílů, standardů a motivace. Výkonnost je dlouhodobým výkonem.

Výkonnost zaměstnance je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů. Lidé jsou v dnešní době hlavními nositeli konkurenční výhody korporace, jelikož právě lidé rozhodují o úspěšnosti či naopak neúspěšnosti obchodní společnosti

Každý zaměstnanec dnem nástupu do práce by měl odvádět určitý výkon. Nejobecněji je možné definovat výkon jako výstup práce zaměstnance za určitou dobu. Takto odvedený výkon je možné posléze porovnávat s plánovaným či očekávaným výkonem. Další možností je porovnání výkonu s průměrem v odvětví. Následně je možné mluvit i o hodnocení takto provedeného výkonu. Klíčové ale zůstává volba indikátorů, které lze využít pro vymezení výkonnosti a hodnocení zaměstnance. Bohužel výše uvedený přístup nezohledňuje provázanost výkonnosti zaměstnance a výkonnosti korporace.

Právě proto Koubek (2007) daný přístup považuje za příliš tradiční a píše o tom, že výkon není jenom o množství a kvalitě odvedené práce. Moderní doba má daleko více požadavků na zaměstnance. Dále Koubek (2007) rozvádí svou myšlenku a píše o tom, že výkon dle daného přístupu je hodnocen za krátkou dobu, ačkoliv je nutné zvolit hodnocení výkonnosti spíše v delších časových intervalech. Důvodem je eliminace dočasných odchylek ve výkonnosti zaměstnance.

Laufer (2008) píše o výkonu jako o vzorci, který je závislý na dvou proměnných – schopnostech a motivaci zaměstnance. Jedná se podle jeho názoru o proměnné, které je nutné brát v potaz, jelikož díky jejich interakci dochází k celkovému výkonu. Je vhodné zvolit vhodný poměr mezi schopnostmi a motivací. V opačném případě podle něj mohou vzniknout dva extrémy. První extrém je charakteristický zaměstnancem, který má naprosto výborné technické znalosti ve svém oboru, avšak zcela postrádá motivaci k výkonu či dalšímu zlepšování svých pracovních činností. Daný typ zaměstnance dokáže i zničit

morálku v aktuálním týmu, jelikož může sdílet svou negativní motivaci, a tímto i ovlivnit výkonnost celého týmu. Druhý extrém je zastoupen silně motivovaným zaměstnancem, který si přeje stále pracovat na svém výkonu, avšak nemajícím k tomu odpovídající znalosti a zkušenosti. O výkonnosti v tomto případě nelze ani pomyslet, jedná se pouze o jednoduchou snahu jedince bez žádných předpokladů k uplatnění dané snahy.

Tureckiová (2004) ke dvěma výše uvedeným pilířům přidává třetí, kterým je podle něj zajištění pracovních a organizačních podmínek. Tyto podmínky podle něj mají být realizovány ze strany managementu obchodní společnosti a měly by sloužit k posílení výkonnosti zaměstnance.

Novotná (2010) doporučuje v rámci řízení výkonů zohledňovat i sociální skupiny na pracovišti. Dle jejího odborného názoru dochází k významnému ovlivnění výkonnosti zaměstnanců ze strany sociálních faktorů.

Cejthamer et al. (2010) vytváří spojení mezi výkonností a angažováním zaměstnanců korporace. Dle jeho názoru v případě, že se zaměstnanci opravdu cítí součástí týmu a hlavně smyslu toho, co dělají, přivádí to ke zvýšení jejich výkonnosti.

Armstrong (2009) zdůrazňuje, že cílem organizace by se mělo stát vytvoření kultury vysoké výkonnosti. V rámci dané firemní kultury si lidé jsou vědomi potřeb dobré práce, čemuž přizpůsobují svoje chování. V tomto typu korporace lidé chtějí být více angažováni v projektech a ve vnitřním dění v obchodní společnosti. Autor ale poukazuje na to, že vznik dané kultury je podmíněn určitou provázaností interních procesů v rámci organizace.

S výkonností úzce souvisí odměňování, které je nejen nutností plnění legislativních požadavků kladených na zaměstnavatele, ale i součástí motivačních faktorů. Mzdy jsou navíc důležitou součástí firemních nákladů. Dnešní vnímání mezd je ale o něco odlišné, nežli tomu bylo v minulých obdobích. Mzdy jsou vnímány spíše jako součást investičních nákladů, nežli nákladů na běžný provoz korporace. Má se zmínit i případ popsany Milkovichem et al. (2013), který uvádí, že vysoké mzdy nemusí být zárukou rostoucí výkonnosti zaměstnanců. Daný autor poukazuje na příklad obchodní korporace General Motors, který měl výborný a šetřivý vůči zaměstnancem mzdový systém a systém péče o zaměstnance, avšak zcela selhal na trhu.

Za nadprůměrný výkon zaměstnanci by měla příslušet určitá finanční odměna, která by jej motivoval k dalším nadprůměrným výkonům. Berger et al. (2008) v souvislosti s tím

doporučuje rozlišovat tři druhy odměn ve vázanosti na výkon. V případě dlouhodobě rostoucí výkonnosti zaměstnance je možné zvážit roční revizi jeho mzdy. U krátkodobé změny ve výkonnosti je možné aplikovat peněžní motivační složku odměny a nedělat roční revizi. Nakonec zcela mimořádný výkon je možné ocenit mimořádnou odměnou.

4.2 Právní úprava řízení lidských zdrojů

Právní úprava řízení lidských zdrojů je obsažena i v aktuální legislativě. Je nutné uvést, že pracovní trh je jedním z nejméně regulovaných trhů – zde najdeme například minimální výši mzdy, omezení maximální pracovní doby a jiné významné státní zásahy.

Pracovní právo je právním odvětvím, které zahrnuje jak soukromé, tak i veřejné právo. Hlavními prameny daného druhu práva jsou zákon č. 262/2006 Sb., zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Nejvyšší právní sílu v dané oblasti hraje ovšem ústavní právo, zejména Listina základních práv a svobod. V článku č. 9 je uvedeno, že nikdo nesmí být podroben nuceným pracím nebo službám. Práce je v podstatě v aktuálním českém právním systému právem, nikoliv povinností. Pochopitelně jsou z toho výjimky – situace související s živelnými pohromami, vojenská služba apod. Myšlenka o svobodné vůli k výkonu práce je dále rozvedena v článku 26. a 28., kde je uvedeno, že „Každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občany, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje; podmínky stanoví zákon“ a zároveň právo na mzdu/plat: „Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon“. Oblast odměňování je jako jedna z malých oblastí řízení lidských zdrojů výslovně uvedena v ústavním právu.

Detailní rozbor práv a povinností na trhu práce je však obsažena zejména v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Jedná se o hlavní zdroj právní úpravy českých pracovně-právních vztahů. Daná právní norma velice podrobně rozebírá pracovní poměry, dohody konané mimo pracovní poměr, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odměňování, náhradu výdajů a újmy, překážky v práci, dovolenou, péči o zaměstnance a působení odborové organizace.

Vzhledem k členství v Evropské unii, na úpravu českého pracovního trhu se vztahují i normy platné pro celou EU, mezi ně je možné zmínit Směrnice Rady o povinnosti zaměstnavatele informovat zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy nebo pracovního poměru (91/533/EHS), Směrnici Rady o ochraně mladistvých pracovníků (94/33/ES) či Směrnici Rady o zřízení evropské rady zaměstnanců nebo vytvoření postupu pro informování zaměstnanců a projednání se zaměstnanci v podnicích působících na území Společenství a skupinách korporací působících na území Společenství (94/45/ES).

Na závěr k právní úpravě je nutné uvést i existenci vyloženě vnitrofiremních právních norem, které jsou vztaženy pouze k dané korporaci či organizaci, jedná se například o právní řád, etický kodex, manuál výkonu práce apod.

4.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je naprostým základem moderní strategie jakékoliv obchodní společnosti. Dle Šikýře (2014) jsou motivováni a zkušení zaměstnanci dokonce nutnou podmínkou pro vytvoření úspěšné korporace a dosažení úspěchu na trhu.

Tak tomu ovšem nebylo vždycky. Po velmi dlouhou dobu bylo řízení lidských zdrojů založeno na direktivním stylu řízení uplatnitelným v armádě (Zuzák, 2011), kde se má naslouchat příkazům vedoucího, motivace či jiné měkké prvky řízení nehrály významnou roli. Žádná diskuse s velitelem nebyla dle daného přístupu přípustná. Armáda po velmi dlouhou dobu byla i klíčovou sociální institucí, jelikož mohla nabídnout jasný a přehledný kariérní růst, možnost benefitů, celoživotní uplatnění apod. Pochopitelně se nelze domnívat, že přístupy, které se využívaly v armádě, nejsou uplatněny v dnešní době – například na operačním stole je nutné jednat přesně v souladu s tím, co vyžaduje hlavní chirurg, který nese odpovědnost za daný lékařský zákrok. To samé platí i při postupu hasičů na požáru. Dalším příkladem je krizová situace v obchodní společnosti, kdy je zapotřebí jednat rychle a přesně podle pokynu krizového manažera (Plamínek, 2011). Direktivní styl řízení je zcela běžně uplatňován, avšak jeho využití je v dnešní době výrazně omezené.

Kořeny dnešního metodického přístupu k řízení lidem sahají k 19. století a k taylorismu. Daný vědecký směr je historicky prvním nejpropracovanějším přístupem vyloženě vědeckého směru v rámci řízení lidí a managementu. Podstatou teorie Fredericka Taylora je racionalizace a rozložení pracovních činností do určitých operací či úkonů a zlepšení výkonnosti organizace pomocí stimulačních prémie. Kromě toho je nutné uvést, že v daném směru naprosto zásadní roli hrály peněžní benefity, které byly uznány jako klíčové. Pochopitelně od té doby řízení lidských zdrojů udělalo daleko větší pokrok a již není zaměřeno na pouhé odměňování či striktní řízení. I přes to ale celá řada prvků taylorismu je uplatněna i v dnešní době. Až do 19. století není možné mluvit o systému řízení lidských zdrojů na základě metodického a všeobecného přístupu. Řízení lidských zdrojů bylo do průmyslové revoluce spíše řemeslem založeným na zkušenostech lidí a na best practice, která se předávala z generací na generace. Metodický a vědecký přístup k řízení lidí se objevují až před dvěma sty lety.

V dnešní době je realizace řízení lidských zdrojů manažerskou kompetencí. Manažerům je v tom nápomocné personální oddělení, které hraje podpůrnou funkci. Jeho činnost spočívá v podpoře managementu ve výběru, adaptace a plánování lidských zdrojů (Dvořáková, 2017).

Blažek (2014) píše o tom, že doba, ve které vedoucí zaměstnanec pouze řídil korporaci a jeho podřízení vykonávali to, co mu řekne jejich manažer, je již minulostí. V rámci realizace manažerské práce a celkové řízení lidských zdrojů je nutné počítat s participací zaměstnanců na celkovém chodu obchodní korporace. Neznamená to však, že manažeři budou jednoduše překládat svou práci na nižší zaměstnance. Ba naopak autor píše o tom, že nároky na manažera velmi silně vzrostly. Manažer v současnosti by měl vytvořit určitý prostor pro zaměstnance a podpořit je vhodným delegováním svých činností.

Řízení lidských zdrojů dle Šikýře (2016) zahrnuje následující oblasti: analýzu a následné vytváření pracovních míst, celkové plánování strategie lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic uchazeči jak z interních zdrojů organizace, tak i ze zdrojů pocházejících z externího okolí korporace, řízení pracovního výkonu zaměstnanců, hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, strategie odměňování a motivace zaměstnanců, systém vzdělávání zaměstnanců a nakonec systém péče o zaměstnance.

Tato bakalářská práce není zaměřena na všechny výše uvedené oblasti řízení lidských zdrojů, ale pouze na hodnocení a motivace zaměstnanců, které jsou popsány v dalších kapitolách.

4.4 Motivační teorie a pracovní motivátory

Existuje celá řada motivačních teorií. V dalším textu jsou zmíněny nejdůležitější z nich, jedná se o: teorii instrumentality, hierarchii lidských potřeb, teorii ERG, McGregorovou teorii X a Y, teorii cíle a teorii spravedlnosti (Kociánová, 2010).

4.4.1 Teorie instrumentality

První přístup již byl zmíněn výše – jedná se o teorii instrumentality od F. Taylora. Jde o první historicky nejpropracovanější verzi motivační teorie, která sice vznikla v 19. století, avšak některé její prvky jsou uplatněny i v dnešní době.

Podle Šikýře (2016) se stala tato motivační teorie v managementu klíčovou až v souvislosti s průmyslovou revolucí z 19. století. Daná revoluce vyžadovala jasnou dělbu práce a poprvé se v lidských dějinách začalo mluvit nejen o všeobecné, ale o úzké specializaci lidí na pracovišti. Lidé byli ve stejnou dobu vnímáni pouze jako součást či jakýsi doplněk strojů. Hlavním cílem motivace zaměstnanců byl neustálý růst produktivity a výkonnosti. Tohoto cíle se dosahovalo podle daného autora tím, že jednotlivé pracovní úkoly byly rozděleny do dílčích celků a byla zajištěna přísná kontrola těchto celků, aby byl možné je spojit dohromady. Před tím totiž celý proces výroby zajišťoval jeden člověk, respektive jedno místo, proto taková přísná kontrola nebyla vyžadována.

V daném období převládá v rámci řízení lidských zdrojů vědecký management zdůrazněný Frederickem Taylorem. Jedná se o vědecký směr, který vycházel z důrazu na kontrolu, řád a formálnost. Podle tohoto přístupu musela organizace minimalizovat příležitosti pro nekontrolované a neformální vztahy. Cílem bylo řídit organizaci pouze byrokratickým a jasně zřetelným formálním způsobem. Neosobnost a racionalita ve výstupu byla považována podle Armstronga et al. (2015) za největší blaho pro vědecký přístup k řízení lidí. V podstatě k lidem se přistupovalo jako ke strojům, kde jednotlivé části bylo možné snadno poskládat. Byrokracie byla vnímána jako nejúčinnější forma organizace řízení lidí, jelikož v rámci organizace dle daného přístupu buď neexistují personalizované vztahy a neracionální a emocionální úvahy, anebo tyto vztahy jsou zcela nežádoucí. Daný přístup vůbec není překvapivý, zejména s potazem na vliv fyziky či matematiky, které byly v dané

době považovány za hlavní vědy. Význam humanitních věd či ekonomie s jejím důrazem na lidskou osobnost, její přání a potřeby byl zanedbán. Právě proto třeba péče o zaměstnance nebo jeho osobnostní rozvoj byly delší dobu zanedbány.

Není ale možné se domnívat, že teorie nebyla vhodnou pro svou dobu, ba naopak 19. století je ve znamení relativně nízké kvalifikace zaměstnanců, proto rozvinutější systémy motivace nejsou pro dané období moc vhodné. Navíc v nově rozvíjejících se industriálních zemích (například v USA), byly početné skupiny migrantů, kteří měli problém se domluvit v jazyce daných zemích. Řízení tak nízko kvalifikované pracovní síly přímo vyžaduje jasné pokyny a striktně nastavena pravidla řízení.

Základem uplatnění dané teorie je rozsáhlý systém odměn a trestů. Závěr této teorie je v tom, že zaměstnanec nevyžaduje motivaci ze strany svého nadřízeného, ale spíše jasné pokyny. Tyto pokyny je nutné plnit dle předem daných standardů. Každý výkon zaměstnance musí být určitým způsobem odměněn.

4.4.2 Hierarchie lidských potřeb

V rámci pracovní motivace významným krokem dopředu byla Maslowova teorie založena na existenci hierarchii potřeb jedince. Dle dané teorie jsou potřeby rozděleny do pěti základních kategorií: fyziologické, bezpečí, lásky a sounáležitosti, uznání a nakonec seberealizace. Klíčové v dané motivační teorii je to, že nižší potřeby uspokojením zanikají a působí zpravidla dočasně, kdežto potřeby vyššího řádu naopak neustále motivují a umocňují chování jedince (Kociánová, 2010).

Jak je vidět z výše uvedené teorie, Maslow vycházel z toho, že potřeby je možné relativně striktně rozdělit do určitých skupin. Dále je zřejmé, že dle dané teorie nedochází k prolínání potřeb, jelikož jednotlivé úrovně jsou striktně odděleny. V tom je možné shledat hlavní omezení modelu – potřeby nemusí být striktně odděleny, ale mohou na sebe plynule navazovat (Pauknerová, 2012).

Maslow vytvořil naprosto vhodný základ pro vybudování motivačního systému v obchodní společnosti. První úroveň je samotná mzda, na kterou navazuje bezpečí a stabilita zaměstnání, vhodné vztahy na pracovišti a možnost se realizovat.

4.4.3 Teorie ERG

Dle teorie ERG od Alderfeea je možné potřeby rozdělit do tří úrovní: existenční potřeby (anglicky *existency*), vztahové potřeby (anglicky *relatedness*) a růstové potřeby (anglicky *growth*). U první skupiny potřeb se jedná o dosažení a udržení určitého stavu, jedná se zpravidla o snadno uchopitelné motivátory, jako jsou například plat či mzda. V podstatě díky dané úrovni člověk uspokojuje svoje existenční potřeby. Vztahové potřeby již jsou vyššího řádu a týkají se socializace a potřeb komunikace jedince se svým kolektivem. Růstové potřeby vycházejí z požadavků vnitřního růstu (Kociánová, 2010).

Tato teorie je v shodná s teorií Maslow v tom, že potřeby uspořádává do určitých celků. Na druhou stranu odstraňuje omezení teorie Maslow v tom, že potřeby nejsou hierarchicky uspořádané. Všechny tři úrovně potřeb mohou působit stejně a navíc všechny úrovně představují stejně důležité potřeby.

Stejně jak i u Maslowové teorie, ERG vytváří vhodný metodický předpoklad k vytvoření motivačního systému korporace díky rozdělení motivačního systému do určitých úrovní. Dalším důležitým základem dané teorie je to, že s uspokojením existenčních potřeb, roste význam potřeb vztahových a jejich uspokojením roste význam potřeb růstových. Platí i opačně: neuspokojené růstové potřeby znamenají růst významu vztahových či existenčních potřeb. Jinými slovy, dle Alderfeea nespokojenost se mzdou nemusí nutně znamenat nespokojenost s výší samotné mzdy, ale spíše s nespokojeností se vztahovými a růstovými potřebami.

4.4.4 McGregorová teorie X a Y

Další přístup v motivaci jedince je založen na existenci dvou skupin lidí – X a Y. Dle Cejthamra (2010) se jedná o metodu založenou na cukru a biči. Daná metoda je podle něj uplatnitelná v podnicích s tradičním způsobem řízení. Dle dané teorie má člověk, spadající do první skupiny, přirozený odpor vůči práci, proto musí být neustále k výkonu práci motivován, a to formou dohledů řízení nebo někdy i trestů.

Člověk je dle dané teorie spíše pasivní tvor který se snaží pracovat co možná nejméně, právě proto je hlavním úkolem pro manažera zavčas rozpoznat daný negativní jev a okamžitě zasáhnout (Srpová et. al., 2010).

Na druhou stranu existují lidé spadající do zcela jiné skupiny. Pro danou skupinu platí, že práce je pro ně naprosto přirozeným jevem. Lidé spadající do dané skupiny naopak rádi sebe motivují a vyhledávají odpovědnost. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří přinášejí zajímavá a nová řešení. U dané skupiny zaměstnanců se logicky nevyžaduje příliš aktivní účast na pobízení k výkonu práce. Ba naopak úkol manažera je omezen na vytváření vhodných podmínek pro výkon jejich práce (Pauknerová, 2012).

Na závěr k výše uvedenému je nutné uvést na hlavní omezení dané teorie – člověk je natolik specifický tvor, že u něj nelze v žádném případě mluvit o striktní rozdělení lidí do skupin. Každý člověk za různých okolností reaguje jinak. Navíc i v samotném týmu si lidé okamžitě mohou všimnout, že jejich manažer je rozděluje do dvou skupin a jiným způsobem se chová k těmto skupinám. Ve výsledku to může vyvolat určité napětí v kolektivu (Srpková et al., 2010).

4.4.5 Teorie cíle od Lockeho

Teorie cíle vychází z toho, že růst výkonnosti je možné zajistit určením jasných a konkrétních cílů vysvětlených a akceptovaných zaměstnanci. Navíc cíle mají být reálně dosažitelné. V rámci dané teorie je dáván důraz i na podávání zpětné vazby ze strany člověka, ke kterému se dané cíle vztahují (Armstrong et al., 2015).

Lidé jsou v dané teorii vnímáni jako jedna z nejdůležitějších součástí provozu korporace. K lidem se v dané teorii přistupuje jako k hlavní konkurenční výhodě firmy, a to formou jasného vymezení a poskytnutí přehledu o cílech (Srpková et al., 2010). Aplikace dané teorie v praxi se jeví jako nejvhodnější v provozech, kde je dáván důraz na tvůrčí přístup a na lidi, kteří nepotřebují kontrolu, ale spíše seberealizaci a seberozvoj. V této teorii je počítáno i s významnou angažovaností zaměstnanců na dění v obchodní společnosti.

4.4.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je již založena na vyloženě filosofickém přístupu vnímání spravedlnosti. V podstatě Adams vyslovil myšlenku, dle které si lidi vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními zaměstnanci. Dále provádějí porovnání toho, jestli i jejich vstup a výstup jsou stejné v porovnání s jinými lidmi. Pokud dospějí k závěru, že

poměr je nevhodný, mají pocit, že odměna, kterou dostávají za výkon své práce je nespravedlivá (Pauknerová, 2012).

Pochopitelně v případě, že člověk dospěje k názoru, že odměna není spravedlivá, může to následně ovlivnit jeho výkonnost. Proto je nutné odměny a jejich výši neustále konzultovat se svými podřízenými. Samozřejmostí je i zachování přísného tajemství k tomu, co se vztahuje výše odměn. Samotná kritéria odměňování mají být jasně vysvětleny všem zaměstnancům.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je úzce navázáno na jeho pracovní výkon. V tradičním pojetí řízení lidských zdrojů je hodnocení vnímáno jako kvantifikovatelná podoba výkonu měřeného předem danými ukazateli. Koubek (2007) ale zdůrazňuje, že hodnocení zaměstnanců by se nemělo týkat vyloženě minulých výkonů, ale by mělo zohledňovat i budoucnost.

Danou myšlenku dále rozvádí Rychtaříková (2008), která uvádí, že pracovní výkon není jenom o výstupu práce, v dnešní době se jedná o daleko rozsáhlejší pojetí, ke kterému patří způsobilost a pracovní chování. V 21. století navíc na významu přibývají tak zvané měkké dovednosti a neustále zvyšování svých aktuálních znalostí. Právě proto podle dané autorky je vhodné zvolit i cestu hodnocení potenciálu zaměstnance.

4.5.1 Realizace hodnocení pracovníků

Hodnocení a jeho realizace jsou založeny na pravidelném základu, nelze hodnocení dělat jen dle aktuální potřeby. Právě naopak systém hodnocení výkonu zaměstnanců by se měl stát součástí strategického záměru firmy.

Pilařová (2008) doporučuje samotný proces hodnocení dělit do tří kroků – příprava hodnocení, samotné provedení hodnocení zaměstnance a nakonec realizace opatření vyplývající z hodnocení.

Je nutné rovněž zohlednit i výkon zaměstnance během celého období, nejčastěji za zvolené období se bere jeden rok. Za realizaci hodnocení nese odpovědnost manažer firmy, je ale možné do procesu hodnocení zapojit personální oddělení korporace, a to pro účely zajištění metodické podpory – tvorba formulářů, úschova výstupů z hodnocení apod. Finální slovo by mělo zůstat za manažerem (Pilařová, 2008).

Výstupem hodnocení je hodnotící pohovor, který se odehraje mezi manažerem zaměstnance a samotným zaměstnancem. Pauknerová (2012) píše, že nikdo jiný by neměl zasahovat do procesu hodnocení.

Není nutné se spoléhat na výsledky ročního hodnocení. Samotné sledování výkonnosti zaměstnance by mělo být zajištěné i průběžně. Manažer podřízeného by měl vhodným

způsobem zasahovat do jeho výkonu a v případě zjištění nekonzistence s požadovaným výkonem okamžitě přijmout korigující opatření. Jedná se podle Martinovičové et al. (2014) o neformální hodnocení zaměstnance. Roční hodnocení je spíše výstupem z celoročního výsledku pracovní činnosti jedince.

4.5.2 Funkce hodnocení pracovníků

První funkcí hodnocení je nápravná funkce – jedná se o funkci, jejíž podstata je založena na tom, že nadřízený zaměstnance v případě zjištění odchylky v jeho chování, přijme určitá opatření směřující na odstranění daného stavu. Daná funkce je důležitá zejména u průběžného hodnocení výkonu zaměstnance. V tom významnou roli hraje prevence – je daleko lepší odhalit potenciální problém u začátku, nežli posléze řešit problémy, které vyplynou z jeho realizace.

Šikýř (2012) uvádí, že hodnocení plní mzdovornou funkci. Dle daného přístupu má hodnocení vliv na odměnu zaměstnance. V případě odvedení nadprůměrného výkonu čeká zaměstnance alikvotní odměna. V tom je hodnocení úzce návazné na motivaci – viz kapitola věnována přístupu Adamse a spravedlivé odměny.

Výsledky hodnocení je možné využít i jako informační zdroj o celkovém dění v obchodní společnosti. Může se jednat o napětí mezi určitými zaměstnanci či informace o nevhodně využitých zdrojích v korporaci

Pilařová (2008) uvádí, že hodnocení je i o podání správného obrazu o výkonu zaměstnance. Jedná se nikoliv o kontrolní funkci, ale spíše o funkci silně zaměřenou do budoucnosti, která podává přehled o silných a slabých stránkách výkonu jedince a díky tomu poskytující vhodný podklad pro další zajištění růstu jeho pracovní kariéry.

Je nutné upozornit na to, že hodnocení není o potrestání či pokárání, ale spíše jde o funkci řízení lidských zdrojů zaměřenou na eliminaci chyb a zajištění růstu výkonnosti zaměstnance a celé firmy (Pilařová, 2008).

Nakonec Pauknerová (2012) píše, že hodnocení zaměstnanců je o stimulaci a poznávání. Dle dané autorky je hodnocení zaměřeno na správné pochopení svých podřízených a podporu jejich dalšího osobního a kariérního růstu.

4.5.3 Způsoby hodnocení pracovníků

V dalším textu se bude mluvit o následujících způsobech hodnocení zaměstnanců: sebehodnocení, hodnocení podle výsledků, hodnocení podle vlastností, hodnocení podle porovnání a metoda Jacka Welche.

Sebehodnocení

Prvním přístupem uplatněným v rámci hodnocení zaměstnance je sebehodnocení. Jedná se o metodu, která podle Nenadála (2011) je významným trendem dnešní doby. Podstatou dané metody je to, že hodnocený sám provede hodnocení svých výsledků za minulou periodu. Výhodou dané metody je především to, že osoba sama provede zhodnocení svých výstupů, a to se zaměřením na jejich vhodnost. Díky tomu lze dosáhnout větší angažovanosti zaměstnance. Člověk se tak cítí být aktivní součástí systému řízení lidských zdrojů. Na daný krok již navazuje další hodnocení, které je prováděno manažerem korporace. Posléze je možné výsledky sebehodnocení a hodnocení manažerem porovnat (Šikýř, 2016).

Hodnocení dle výsledků

Další metoda je založena na hodnocení výkonnosti zaměstnance dle předem odsouhlasených cílů. Přístup v rámci dané metody je založen na jasné identifikaci cílů a výstupů hodnocení. Další podmínkou je to, že cíle jsou nastaveny před procesem hodnocení (Kociánová, 2010).

Je možné v rámci hodnocení dle výsledků využít metodu SMART, která poskytne lepší definici a požadavky na cíle vztahující se k výkonnosti zaměstnance. Ty mají být jasné dané, měřitelné, dosažitelné, realistické a mají zohledňovat jasné daný časový úsek (Šikýř, 2016).

Metoda nachází uplatnění hlavně při hodnocení specialistů, klíčových osobností ve firmě a manažerů, široké uplatnění metody na ostatní skupiny zaměstnanců je diskutabilní (Kociánová, 2010).

Hodnocení dle vlastností

Hodnocení dle vlastností vychází podle Wagnerové (2008) z předem daného seznamu kritérií. Dále autorka píše, že jde o nejčastěji uplatnitelnou metodu v praxi obchodní společnosti. Kritérií hodnocení mohou být kvalita práce, spolehlivost, tvůrčí přístup apod. Metoda je nejčastěji založena na skórovací či hodnotící škále. Bohužel Wagnerová (2008) píše, že systém je silně náchylný k subjektivizaci výsledků hodnocení. V podstatě v praxi se jedná o to, že výsledek hodnocení zaměstnance je silně ovlivněn přístupem jeho nadřízeného.

Hodnocení dle porovnání

Metoda je založena na porovnání výsledků výstupů všech zaměstnanců korporace. Jejím hlavním výstupem je hierarchie zaměstnanců podle výkonnosti. Nejlépe hodnocený zaměstnanec tak zpravidla získává i největší odměnu. Přitom hodnocení lze provádět jak na základě jejich celkového výstupu, tak i na základě hodnocení dle určitých kritérií (Šikýř, 2016).

Hlavním přínosem metody je její transparentnost a možnost zohlednit hodnocení všech zaměstnanců v dané korporaci. Tento styl hodnocení se výborně hodí pro menší korporace, problém ale nastává při uplatnění daného přístupu ve větších firmách, kde se lze setkat s úzkým rozdělením pravomocí, odlišnou podstatou práce, odlišným výstupem apod. Problematické se jeví i hodnocení lidí, kteří se minimálně liší svým výkonem.

Hodnocení dle přístupu Jacka Welche

Jack Welch byl delší dobu výkonným ředitelem firmy General Electric a ve své době výrazným způsobem přispěl k posílení její role na trhu. Dokonce se jednalo o manažera, který byl magazínem Fortune jmenován manažerem století (Krames, 2005).

Právě kvůli tomu jeho přístup hodnocení zaměstnanců je uplatňován i v dalších firmách. Vrcholový manažer zdůrazňoval nutnost zavedení diferenciaci při hodnocení zaměstnanců a zároveň i nutnost zohlednit hodnotu obchodní společnosti. Jeho přístup v hodnocení nese název hodnocení výkonnosti dvou čísel (Hroník, 2006)

Welche doporučoval hodnocení zaměstnanců provádět pomocí tak zvaných čísel, ale zároveň zohledňovat i nečísla. Tak zvaná čísla jsou podle něj hlavně pracovní výsledky či výkonnost. U nečísel jde hlavně o sdílení či nesdílení firemních hodnot.

Ve výsledku interakce mezi čísly a nečíslly, vzniká matice o čtyřech prvcích: vysoká výkonnost a sdílení hodnot korporace, nízká výkonnost a nesdílení hodnot korporace, vysoká výkonnost a nesdílení hodnot korporace, nízká výkonnost a sdílení hodnot korporace.

Pochopitelně první kvadrant je ideální situace, při které zaměstnanec nejen podává nadprůměrný výkon, ale zároveň i motivuje sebe a ostatní. V případě druhého kvadrantu je nutné zvážit ukončení pracovního poměru se zaměstnancem – člověk nejen že nepodává výkon, ale i šíří negativní náladu uvnitř obchodní společnosti. Vysokou výkonnost a nesdílení hodnot korporace je možné napravit zaškolením zaměstnance a vysvětlením nutnosti uznat hodnoty korporace. Nakonec nízkou výkonnost a sdílení hodnot korporace je možné jednoduše odstranit zaškolením a zvýšením kvalifikace jedince (Beer, 2009).

4.6 Propojení hodnocení a ostatních součástí řízení lidských zdrojů

Hodnocení zaměstnanců je silně propojeno i s ostatními oblastmi řízení lidských zdrojů korporace, kam patří plánování, výběr a získání zaměstnanců, odměňování, vzdělávání apod.

V rámci plánování je nutné určit, jestli korporace schopna s aktuálním stavem zaměstnancům zajistit požadovaný výstup. Může se totiž stát, že počet zaměstnanců je přebytečný či naopak zaměstnanci nejsou z objektivních důvodů schopni zajistit požadovaný výstup, jelikož jsou špatně naplánované zdroje. V tomto případě není potřeba přijímat nové zaměstnance, ale spíše se zaměřit na uspořádání vztahů na pracovišti (Kociánová, 2010).

V rámci výběru zaměstnanců může být hodnocení užitečné v tom, že díky správně provedenému postupu, zjistí se, že v obchodní společnosti chybí určitý počet zaměstnanců v předem dané struktuře. V tomto případě je hodnocení výchozím bodem pro definování kritéria výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Pochopitelně není nutné řešit nedostatek kvalifikace zaměstnanců pomocí přijímání pracovní síly z externího pracovního trhu, může se klidně stát, že aktuální zaměstnanci jenom potřebují určité doškolení a rozvíjení svých aktuálních pracovních schopností. Proto Martinovičová et al. (2014) uvádí, že hodnocení se může stát výchozím bodem pro určení korporačních plánů.

V rámci dané bakalářské práce se jeví jako zcela zásadní propojení motivace a hodnocení zaměstnance. Dle Hroníka (2006) existuje významný trend v rámci realizace korporační strategie zaměřený na posílení vztahu mezi hodnocením a motivací. V současné době je jasné, že se ustupuje od přístupu hodnocení zaměřeného na pouhé registraci výkonu a naopak směr hodnocení se udává spíše na zlepšení výkonnosti a na budoucí výsledky činnosti. Dále autor poukazuje, že v souvislosti s hodnocením se jedná o pohovor „tvář v tvář“, což je hodnocení založené na pohovoru. V žádném případě není uplatňováno hodnocení ve stylu vedoucí podřízený, ale spíše jako kouč a podřízený. Hodnocení se tak dle daného autora stává významnou součástí motivačního systému korporace a rozvoje kariéry zaměstnance. K tomu je nutné dodat, že hodnocený začíná hrát daleko aktivnější

roli v rámci svého hodnocení a již přestává být vyloženě pasivním prvkem celého systému hodnocení.

Je ale nutné upozornit, že mezi výkonností a motivací neexistuje lineární závislost, tedy maximálního výkonu nelze dosáhnout maximální motivací. Je vhodné spíše zvolit cestu optimální motivace vedoucí k požadovanému výsledku (Wagnerová, 2008). Právě proto je nutné v rámci hodnocení výkonu zaměstnance správně odhalit motivaci svých podřízených a nasměřovat ji správným směrem.

Hroník (2006) píše o tom, že hodnocení je přímo spojené s odměnami. Nadprůměrný výkon zpravidla je propojen s nadprůměrnou odměnou poskytnutou zaměstnanci. Přitom nemusí se nutně jednat o odměnu v peněžní formě. Ba naopak – někdy nepeněžní odměny mohou vést k většímu růstu pracovní výkonnosti zaměstnance.

4.7 Shrnutí teoretické části práce – autorská diskuse

Výše uvedená první část byla zaměřena na vytvoření prvotního přehledu o hodnocení zaměstnanců a významu pro firmu. Je nutné mít na paměti, že právě lidé jsou v dnešní době hlavní konkurenční výhodou korporace. Je ale nutné počítat s tím, že dané tvrzení není univerzální – špatně nastavený systém řízení lidských zdrojů může naopak přivést k tomu, že i ten nejvíce motivovaný zaměstnanec odejde do konkurenční korporace.

Každou firmu v první řadě zajímá výkonnost zaměstnanců, přitom nikoliv pouhá aktuální výkonnost, ale i dlouhodobá výkonnost. Důvod je snadný – od zaměstnanců je očekáván určitý výstup. Kromě toho je nutné uvést, že daný výstup by měl růst.

Právě k tomu je možné využít hodnocení zaměstnanců. Hlavním účelem dané součásti řízení lidských zdrojů je nikoliv jenom registrační či kontrolní funkce, ale spíše vytváření neustálého tlaku na motivaci zaměstnanců.

Samotná oblast řízení lidských zdrojů je detailně upravena v české legislativě, dokonce i v nejvyšším z hlediska právní síly dokumentu – Listině základních práv a svobod - je uvedena oblast personalistiky. Pro účely dané bakalářské práce je ale stěžejní oblast pracovního práva, která se týká zákoníku č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a interní právní normy korporace nebo organizace.

Z provedené literární rešerše zcela jasně vyplynula nutnost pohlížet na hodnocení z několika stran. Na jednu stranu se jedná o nastavení aktuálního systému hodnocení, což lze zjistit zejména z interních dokumentů korporace. Zadruhé je to objekt hodnocení a stimulace, což jsou řadové zaměstnanci akciové společnosti. Zatřetí se jedná o subjekt hodnocení, což jsou manažeři korporace, kteří hodnocení a stimulaci realizují. V rámci vlastně provedeného výzkumu je nutné zohlednit všechny tři dimenze.

5 Výsledky vlastní práce

Dalším metodickým krokem v rámci daného šetření je provedení vlastního šetření, a to zejména za předpokladu realizace dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Vedení firmy vyjádřilo svůj souhlas s provedením šetření a poskytnutí jakékoliv součinnosti, avšak popřálo zůstat anonymní. Právě proto není v dalším textu uveden název akciové společnosti.

5.1 Představení obchodní společnosti

Zkoumaná společnost byla založena v roce 1969. Jedná se o globální společnost, jejíž výrobky přinášejí nápaditá řešení ve více než 100 zemích celého světa. Oborem působení korporace jsou následující výrobky: tiskárny čárových kódů, čteček čárových kódů, RFID technologie, mobilních počítačů a v mnoha dalších oblastech. Výrobky korporace nacházejí svoje uplatnění v celé řadě oborů: v obchodech, nemocnicích, skladištích, na sportovních stadiónech, letištích, poštách, v továrnách, logistických společnostech, na úřadech i ve stanicích metra (Organizační řád, 2017).

Celkově ve firmě pracuje 8 200 zaměstnanců. Kanceláře obchodní korporace má ve více než sta zemích. Obrat korporace dosahuje 4,2 miliard amerických dolarů. Roční čistý zisk se pohybuje na úrovni 4,1 milionů amerických dolarů. Celková aktiva korporace dosahují výše 4,3 miliard amerických dolarů (Organizační řád, 2017).

V roce 1992 začala firma podnikat na českém území. V roce 2004 došlo k otevření kanceláře se zaměřením na poskytování služeb sdílených služeb v Brně. Po celou dobu docházelo k nárůstu počtu zaměstnanců, v současné době v korporaci působí přibližně 350 zaměstnanců. Většina zaměstnanců se nachází v Brně, kde má firma centrum sdílených služeb. Menší část pracovníků sídlí v Praze a zabývá se prodejní činností.

Korporace se rozhodl zřídit centrum sdílených služeb právě v Praze z důvodu standardizace všech interních procedur. Centrum sdílených služeb je v podstatě outsourcing uvnitř korporace, které převzalo větší část činností zajištěných na lokálních trzích a přeneslo je do jednoho místa.

Služby daného centra sdílených služeb jsou proto hojně standardizovány. Právě proto třeba různí interní zákazníci firmy se setkávají se stejnou úrovní služeb. To umožňuje ve

výsledku poskytování relativně stejné úrovni služeb všem interním zákazníkům bez ohledu na osobu poskytovatele. Pochopitelně brněnské centrum nezajišťuje všechny finanční procesy, ale pouze ty, které nevyžadují specifické znalosti či požadavky. Příkladem jsou překážky ze strany národní legislativy, která de facto neumožňuje danou činnost outsourcovat – například požadavek odeslání daňového přiznání pouze osobou, která složila povinné zkoušky daňového poradce. Další klasickou ukázkou jsou klíčové aktivity, které jsou zásadní pro obchodní společnost které nelze přenést interně do jednoho místa, jelikož akciová společnost potřebuje mít nad nimi neustálou lokální kontrolu – příkladem je obchodní oddělení zajišťující kontakt se zákazníkem. Díky internímu outsourcingu korporace nejenom dokázala standardizovat interní procedury, ale i uvolnit pracovníky, kteří před tím zajišťovali danou činnost a jejich přesunutí na důležitější místa.

V dalším textu bude pozornost věnována pouze brněnské pobočce. Jedná se o lidi, kteří zajišťují péči o zákazníky, správu objednávek, marketing, zpracování smluv, technickou podporu na vysoké úrovni, účetnictví, fakturaci a finanční analýzu. V brněnské kanceláři jsou pracovníci z více než 30 zemí (Organizační řád, 2017).

Organizační struktura akciové společnosti je relativně striktně vytvořena do dvou částí – Zákaznické centrum a Centrum sdílených služeb kde pracuje přibližně 300 zaměstnanců. Zákaznické centrum je následně rozděleno na zákaznickou podporu, oddělení servisních smluv a oddělení zpracování objednávek. Centrum sdílených služeb je následně rozděleno na hlavní knihu, oddělení faktur přijatých a oddělení faktur vydaných. Zákaznická podpora vychází z poskytnutí technické a netechnické podpory, a to 11 hodin denně od pondělí do pátku. Oddělení servisních smluv je založeno na přímém kontaktu se zákazníky. Oddělení zpracování objednávek již vychází z hardware nebo software objednávek společnosti. Oddělení faktur přijatých je zodpovědné za procesování faktur od dodavatelů. Oddělení faktur vydaných naopak zpracovává vydané faktury směrem k zákazníkům. Oddělení účetní knihy zajišťuje účtování zbytku účetních transakcí firmy (Organizační řád, 2017).

Popis činností vykonávaných útvarem personálního řízení je uveden v Organizačním řádu, Etickém kodexu a Manuálu pro nově nastupující zaměstnance. Organizační řád upravuje organizační strukturu akciové společnosti, odpovědnosti a systém řízení lidských zdrojů. Etický kodex nabízí přehled firemních pravidel chování. Nakonec Manuál pro nově nastupující zaměstnance je informačním základem pro nové kolegy.

Nedílnou součástí firemní strategie je dodržení firemních hodnot. Firma zvolila celou řadu důležitých hodnot, dodržování kterých přímo vyžaduje u svých zaměstnanců. První hodnotou je dosažení integrity, což je podle firmy děláním správné věci bez ohledu na to, co se děje. Zaměstnanci mají jednat s odvahou a respektem a dodržovat nejvyšší etické standardy. Další hodnotou je týmová práce, kterou firma definuje jako prioritu týmové spolupráce před individuálními úspěchy. Třetí hodnotou je flexibilita. Firma zdůrazňuje, že lidé pracující v obchodní společnosti mají být flexibilní, proaktivní a přizpůsobiví, mají dále být obeznámenými s riziky a být připravenými přizpůsobit se novým příležitostem. Čtvrtou hodnotou je odpovědnost, což je proaktivní hledání řešení pro odstranění překážek, pracovníci korporace mají přijímat zodpovědnost za své rozhodnutí, závazky i vztahy. Poslední hodnotou firmy jsou inovace, což dle interních materiálů firmy je situace, při které zaměstnanci jsou kreativní, přinášejí odvážné nápady ve všech oblastech svého působení a dále ochotně zpochybňují status quo pro zlepšení podnikání a pro pomoc svým zákazníkům (Etický kodex, 2014).

Korporace má širokou škálu pracovních benefitů, mezi které patří: T-Mobile Program, slevy a výhody u partnerů, home office a flexibilní pracovní doba, Fresh Days, pitný režim, akce pro zaměstnance, dobrovolnické aktivity, Cafeteria Portál, karta MultiSport, pět týdnů dovolené, životní pojištění a pojištění trvalé invalidity, příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, roční bonusy podle firemních výsledků, další bonusy dle individuálního výkonu, bezplatné jazykové kurzy a široká nabídka interních i externích školení.

Prvním benefitem je T-Mobile Program, což je zvýhodněný tarif až pro 10 telefonních čísel. Slevy a výhody u partnerů jsou zastoupeny hlavně bankovními službami a komerčním pojištěním. Home office a flexibilní pracovní doba představoval až do roku 2020 nový trend v benefitech – jednalo se o umožnění v některých odděleních pracovat z domova a mít pružnou pracovní dobu. V období koronaviru díky vládním opatřením omezujícím pohyb lidí se jedná o doslova nutnost. Fresh Days jsou pravidelnými dny s poskytnutím na pracovišti ovocí zdarma. Pitný režim je možnost pití kávy a čaje na pracovišti zcela zdarma. Akce pro zaměstnance jsou zastoupeny sportovními akcemi, týmovými akcemi a večírky. I znovu je nutné připomenout, že v roce 2020 se nekonal žádný večírek kvůli koronaviru. V souladu s moderním trendem umožňuje korporace účast na dobrovolnických aktivitách, a to osmi hodinami ročně. V rámci Cafeteria Portál může zaměstnanec zvolit online celou řadu benefitů z oblasti zdraví, cestování a rekreace,

kultury, sportu, vzdělávání a péče o děti. Karta MultiSport umožňuje každý den volný vstup do zařízení v síti MultiSport, např. fitness, jóga, lázně, sauna, plavecké bazény, tenis, squash a další. Akciová společnost nabízí o jeden týden navíc k čtyřem týdnům povinné dovolené. Dále firma nabízí možnost životního pojištění a pojištění trvalé invalidity, které je plně hrazené firmou. Samozřejmostí je příspěvek firmy na penzijní připojištění svým zaměstnancům. Stravenky, na které přispívá firma je dalším benefitem, který je již klasický pro české firmy. Jednou ročně korporace proplácí finanční bonusy, a to dle firemních výsledků. Dále firma poskytuje bonusy dle individuálního výkonu. Kvůli rozšíření jazykových znalostí nabízí korporace svým zaměstnancům bezplatné jazykové kurzy. Nakonec vzdělávací systém korporace má širokou nabídku interních a externích školení (Manuál pro nově nastupující zaměstnance, 2016).

5.2 Představení systému hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je v akciové společnosti rozděleno na formální a neformální. Neformální hodnocení je součástí spíše provozního řízení, nežli procesu hodnocení. Daný typ hodnocení je založeno na poskytnutí zpětné vazby manažera jeho podřízenému. V rámci dané zpětné vazby podřízený dostává průběžné slovní hodnocení své práce. Jedná se o pochvalu či jasný směr zlepšování (Organizační řád, 2017).

Manažer daný typ hodnocení realizuje v souladu se svými znalostmi, avšak se musí řídit hlavně hodnotami firmy. Dané hodnocení není standardizované, avšak by mělo být zajištěno dle specifik korporace. Konkrétní způsob realizace je již na manažerovi. Cílem je motivovat zaměstnance nebo nasměrovat jeho další rozvoj.

Formální hodnocení je daleko více formalizováno. Dané hodnocení probíhá jednou ročně a jeho průběh je přesně nastaven. V prvním kroku dostává podřízený oficiální email od oddělení řízení lidských zdrojů, který se týká zahájení procesu hodnocení. Na daný krok navazuje sebehodnocení zaměstnance, které je posléze verifikováno jeho manažerem.

Sebehodnocení zaměstnance je rozloženo do dvou oblastí – splnění souladu práce zaměstnance a hodnot firmy a splnění tak zvaných Key Performance Indicator. Hodnoty firmy již byly uvedeny výše – jedná se o poskytnutí informace jakým způsobem se zaměstnanci povedlo splnit hodnoty, ke kterým se firma zavázala (Etický kodex, 2014).

Povinností zaměstnance je jasně uvést jakým způsobem se mu povedlo splnit jednotlivé hodnoty. Přitom splnění těchto hodnot by mělo být uvedeno jasně a stručně, bez zbytečných detailů (Manuál pro nově nastupující zaměstnance, 2016).

Dalším krokem hodnocení je popsání toho, jakým způsobem se zaměstnanci povedlo splnit Key Performance Indicator. Česky je možné daný termín přeložit jako klíčový ukazatel výkonu. Jedná se o parametr, který může být využit pro kvantifikaci práce zaměstnanců. Každé oddělení má svoje Key Performance Indicator, může to být počet vyřešených technických otázek, počet chyb, počet obslužených klientů apod. (Manuál pro nově nastupující zaměstnance, 2016).

Nedílnou součástí průběhu hodnocení je uvedení splnění plánů zmíněných zaměstnancem v předchozím hodnotícím období. Poslední součástí hodnocení je návrh zlepšení výkonnosti vztahující se na další období.

Po takto provedeném hodnocení následuje zhodnocení vedoucím zaměstnancem. Daná osoba objektivním způsobem vyhodnotí průběh práce za předchozí období a uvede možné návrhy na zlepšení (Organizační řád, 2017).

Následně probíhá pohovor mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným. V rámci pohovoru je uskutečněno vymezení dosažení či nedosažení cílů určených v předchozí fázi a rovněž je provedena diskuse budoucích směru rozvoje daného člověka (Organizační řád, 2017).

Samotné ukládání výstupu hodnocení probíhá formou online na internetovém portálu firmy. Do dané složky má přístup pouze zaměstnanec, jeho vedoucí a zároveň i personalista korporace.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit názor řadových zaměstnanců na systém hodnocení, jeho účinnost a odhalit možné problémy. Rovněž cílem uskutečnění dotazníkového šetření je určení toho, jestli existuje odlišný názor na systém hodnocení a stimulace ze strany řadových zaměstnanců.

5.3.1 Obecné demografické otázky

První tabulka uvádí četnost odpovědní na otázku ohledně věku. Jak je zřejmé z tabulky č. 1, většina lidí spadá mezi 26 až 40 lety. Ve firmě je navíc velmi početná skupina lidí, kteří jsou čerstvě vystudovanými, kterých je téměř pětina, což je 12 osob.

Tabulka 1. Věk

Odpověď	Frekvence	Četnost
18-25	12	24,00%
26-40	31	62,00%
41-60	2	4,00%
65+	5	10,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Většinou lidé pracují v akciové společnosti po dobu od dvou do tří let – viz tabulka č. 2. Méně než jeden rok pracuje 28 % zaměstnanců, což v podstatě odpovídá procentuálně nejmladší věkové skupině. Na třetím místě s menším rozdílem jsou zkušení zaměstnanci s pracovní zkušeností převyšující sedm let.

Tabulka 2. Doba působení v korporaci

Odpověď	Frekvence	Četnost
Do 1 roku	14	28,00%
2-3 roky	15	30,00%
4-7 let	8	16,00%
více než 7 let	13	26,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

5.3.2 Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost

Další otázka sledovala za cíl zjistit vnímání současných stimulačních nástrojů existujících ve firmě. V tabulce č. 3 jsou odpovědi seřazeny podle počtu získaných bodů. Zcela nepřekvapivě na prvních místech skončily finanční motivátory. Důvod je snadný – pro naprostou většinu lidí jsou mzda a pracovní benefity přímým zdrojem obživy, právě proto i dané motivační prostředky vnímají lidé za klíčové.

Ničím nepřekvapujícím je to, že na posledním místě z pohledu zaměstnanců skončil firemní nabízený tarif T-mobile. Důvod je snadný – v dnešní době je zcela běžné, že lidé vlastní smartphony s přímým připojením na internet, který umožňuje výrazně zlevnit volání. Proto daný benefit již není tak klíčový.

Tabulka 3. Seřad'te prosím níže uvedené stimulační nástroje uplatněné v akciové společnosti z pohledu vlivu na Vaši výkonnost od nejnižší po nejvyšší

Odpověď	Místo
Roční bonusy podle firemních výsledků	17
Další bonusy dle individuálního výkonu	16
Příspěvek na penzijní připojištění	15
Cafeteria Portál	14
5 týdnů dovolené	13
Pitný režim – káva a čaje na pracovišti zdarma	12
Akce pro zaměstnance – sportovní akce, týmové akce, večírky	11
Fresh Days – pravidelné dny s ovocem zdarma	10
Široká nabídka interních i externích školení	9
Bezplatné jazykové kurzy	8
Home office a flexibilní pracovní doba	7
Karta MultiSport	6
Příspěvek na stravování	5
Dobrovolnické aktivity	4
Životní pojištění a pojištění trvalé invalidity hrazené firmou	3
Slevy a výhody partnerů – bankovní služby a komerční pojištění	2
T-Mobile Program – zvýhodněný tarif	1

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Další klíčové zjištění přináší tabulka č. 4, kde je uveden přehled znalostí zaměstnanců o stimulačních nástrojích. Jak je zřejmé z tabulky ani polovina lidí nemá přehled o všech stimulačních nástrojích existujících v korporaci. Jedná se o zcela alarmující šetření svědčící o tom, že práce personálního oddělení v oblasti školení zaměstnance se systémem benefitů není v pořádku.

Tabulka 4. Máte přehled o všech stimulačních nástrojích aplikovaných v korporaci?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	21	42,00%
Ne	15	30,00%
Nevím	14	28,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Nelze ovšem možné jednoznačně říct, jestli doba zaměstnání má vliv na přehled o stimulačních prostředcích existujících v obchodní společnosti – viz tabulka č. 5.

Tabulka 5. Máte přehled o všech stimulačních nástrojích aplikovaných v korporaci?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	6	1	4	10
Ne	3	7	3	2
Nevím	5	7	1	1

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Polovina zaměstnanců získává přehled o firemních benefitech přímo od svých kolegů. Svědčí to o tom, že komunikace v korporaci opravdu funguje a všichni se rádi dělí o svoje zkušenosti. Na druhém místě je interní portál korporace.

Tabulka 6. Odkud získáváte informace o benefitech (může být i více odpovědí)

Odpověď	Frekvence	Četnost
Nadřízený	11	13,10%
Interní portál	32	38,10%
Kolegové	41	48,81%
Ostatní	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Z pohledu vlivu doby zaměstnání je zřejmé, že služebně mladší zaměstnanci se obracejí spíše na neoficiální zdroje informace, kdežto služebně starší zaměstnanci spíše volí cestu obrácení se interní informační portál.

Tabulka 7. Odkud získáváte informace o benefitech (může být i více odpovědí)

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Nadřízený	3	2	1	5
Interní portál	8	11	2	11
Kolegové	14	14	7	6
Ostatní	0	0	0	0

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Přibližně třetina zaměstnanců je spokojena se systémem hodnocení – viz tabulka č. 8. Stejně číslo je ovšem opačného názoru. Je nutné prozkoumat dané zjištění do větších detailů.

Tabulka 8. Jste spokojen se stávajícím systémem hodnocení?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	16	32,00%
Ne	15	30,00%
Nevím	19	38,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než sedm let – viz tabulka č. 9. I naopak na opačné straně jsou nejmladší zaměstnanci. Zbytek lidí se umístil uprostřed. Z dané tabulky vyplývá zřejmý rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců s aktuálně existujícím procesem hodnocení.

Tabulka 9. Jste spokojen se stávajícím systémem hodnocení?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	2	1	2	11
Ne	9	3	1	2
Nevím	3	11	5	0

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Z hlediska zpětné vazby není možné vypořádat potenciální problémy – pouze 14 % respondentů nedostává zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu – viz tabulka č. 10.

Tabulka 10. Dostáváte zpětnou vazbu o svém výkonu?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	39	78,00%
Ne	7	14,00%
Nevím	4	8,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Vliv kritéria doby zaměstnání v akciové společnosti není klíčový pro danou otázku, respondenti reagovali stejným způsobem – viz tabulka č. 11.

Tabulka 11. Dostáváte zpětnou vazbu o svém výkonu?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	11	12	5	11
Ne	3	0	2	2
Nevím	0	3	1	0

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Další tabulka č. 12 zcela jasně mluví v neprospěch transparentnosti nastavení aktuálního procesu hodnocení zaměstnanců. Jak je zřejmé z tabulky, 46 % lidí si není jisto nastavením transparentnosti procesu.

Tabulka 12. Přejde Vám aktuálně nastavený systém hodnocení jako transparentní?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	17	34,00%
Ne	10	20,00%
Nevím	23	46,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

U rozdělení odpovědí dle doby zaměstnání je možné vidět naprosto jasný vliv daného kritéria – viz tabulka č. 13. Jak je vidět, systém hodnocení není vnímán jako transparentní pro mladší zaměstnance.

Tabulka 13. Přejde Vám aktuálně nastavený systém hodnocení jako transparentní?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	0	0	6	11
Ne	2	6	1	1
Nevím	12	9	1	1

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Na druhu stranu je vidět, že většina respondentů je informována o nastavení aktuálního systému hodnocení zaměstnanců – viz tabulka č. 14. Jedná se rozhodně o pozitivní zjištění. Pouze pět lidí nemá dostatek informace o systému hodnocení.

Tabulka 14. Máte dostatek informace o nastavení aktuálního systému hodnocení?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	37	74,00%
Ne	5	10,00%
Nevím	8	16,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Doba zaměstnání v korporaci nemá výrazný vliv na pohled zaměstnanců vztahující se k nastavení aktuálního systému hodnocení. Zajímavé je, že mladší zaměstnanci jsou daleko lépe informováni o nastavení systému hodnocení.

Tabulka 15. Máte dostatek informace o nastavení aktuálního systému hodnocení?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	14	9	5	9
Ne	0	0	2	3
Nevím	0	6	1	1

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Problematické výsledky přináší další otázku, jejímž cílem bylo zjistit domněnky respondentů o dalším způsobu práce s výsledky hodnocení. Jak je vidět z tabulky č. 16 přibližně jedna pětina respondentů si není jistá s dalším nakládáním s výsledky hodnocení.

Tabulka 16. Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	32	64,00%
Ne	6	12,00%
Nevím	12	24,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Doba zaměstnání v korporaci ovšem nemá zřejmý vliv na odpovědi – viz tabulka č. 17. Rozdělení odpovědí dle dané filtrační otázky je přibližně stejné.

Tabulka 17. Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	11	10	4	7
Ne	1	2	1	2
Nevím	2	3	3	4

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Kupodivu většina informace ohledně systému hodnocení existujícího v korporaci je přinášena zaměstnancům jejich kolegy, nikoliv personálním oddělením, jak by se to mohlo zdát na první pohled – viz tabulka č. 18. Jedná se o zřejmou mezeru v celkovém nastavení systému hodnocení. Lidé totiž nevnímají komunikaci s personálním oddělením jako hodnotnou.

Tabulka 18. Kde čerpáte informaci o nastavení aktuálního systému hodnocení (může být i více odpovědí)?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Od vedoucího	20	22,47%
Od personálního oddělení	11	12,36%
Od svých kolegů	37	41,57%
Z interního webu	21	23,60%
Jinde (uveďte prosím)	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Z pohledu vlivu doby práce v korporaci je zřejmé, že čím je člověk déle zaměstnán v korporaci, tím více informace je schopen najít sám na interním portálu – viz tabulka č. 19. I naopak u služebně mladších kolegů je daleko větší vliv jejich kolegů z práce. Nejedná se ovšem o pozitivní zjištění, jelikož natolik důležitá informace, jakou je nastavení systému hodnocení, by měla být předávána oficiální cestou. I znovu je nutné upozornit na relativně nízký podíl personálního oddělení na všech otázkách zkoumaných v rámci šetření.

Tabulka 19. Kde čerpáte informaci o nastavení aktuálního systému hodnocení (může být i více odpovědí)?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Od vedoucího	1	12	3	4
Od personálního oddělení	3	3	3	2
Od svých kolegů	14	13	8	2
Z interního webu	2	4	5	10
Jinde (uveďte prosím)	0	0	0	0

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Nakonec poslední tabulka č. 20 potvrzuje výše uvedená zjištění – přibližně pětina respondentů si není jistá přínosem aktuálního systému hodnocení.

Tabulka 20. Má hodnocení přínos pro Vás osobně?

Odpověď	Frekvence	Četnost
Ano	31	62,00%
Ne	6	12,00%
Nevím	13	26,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

Zajímavý je vliv doby práce v korporaci na danou otázku. Jak je zřejmé z tabulky č. 21, pro služebně starší lidé má hodnocení větší přínos, nežli pro lidi, kteří nastoupili relativně nedávno. Je zřejmé, že služebně starší zaměstnanci vnímají hodnocení daleko lépe.

Tabulka 21. Má hodnocení přínos pro Vás osobně?

Odpověď	Do 1 roku	2-3 roky	4-7 let	více než 7 let
Ano	9	8	6	8
Ne	1	1	1	3
Nevím	4	6	1	2

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkové šetření

5.4 Výsledky řízených rozhovorů

Řízený rozhovor proběhl se dvěma vedoucími zaměstnanci zkoumané firmy. Rozhovor proběhl formou položení otevřených otázek respondentům.

5.4.1 Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost

Jakým způsobem zajišťuje trvalý růst výkonnosti svých zaměstnanců?

Manažer č. 1

Průběžným hodnocení a rovněž jasnou zpětnou vazbu. Jednou ročně se koná i formální hodnocení.

Manažer č. 2

Vzděláním a sebevzděláním.

Vlastní evaluace výsledků

Výsledky odpovědi se lišily, důvodem je odlišný postoj manažerů.

Jak byste popsal propojení stimulačních nástrojů a hodnocení zaměstnanců?

Manažer č. 1

Hlavní stimulační nástroje jsou směřovány na podporu růstu výkonnosti – zejména roční bonus. Daný bonus je vyplácen v návaznosti na roční hodnocení.

Manažer č. 2

Hodnocení zaměstnanců je dle manažera prvotním bodem pro další manažerskou práci – buď podpořit jeho růst formou vzdělání, poukázat na problémy, odměnit za nadprůměrný výkon apod.

Vlastní evaluace výsledků

Je evidentní, že manažeři správně vnímají propojení hodnocení a stimulace. Hodnocení je pouze podpůrnou analýzou sloužící pro růst výkonnosti.

Myslíte si, že zaměstnanci mají představu o všech stimulačních nástrojích? Uveďte prosím důvody.

Manažer č. 1 a č. 2

Oba dva manažeři si nebyli jistými o stimulačních prostředcích. Dle jejich názoru ale je informovanost relativně dobrá, a to díky široké možnosti se seznámit s těmito nástroji.

Vlastní evaluace výsledků

Výsledky na danou otázku jasně poukázaly na nesoulad mezi názory manažerů a zaměstnanců. Řadoví zaměstnanci nemají tak dobrý přehled, jak se domnívají manažeři.

5.4.2 Nastavení systému hodnocení

Jak byste popsal propojení odměňování a hodnocení zaměstnanců?

Manažer č. 1

Zaměstnanci chtějí hlavně peněžní odměny. Úkolem manažera je správně nasměřovat jejich výkon a provázat výkon a odměnu.

Manažer č. 2

Druhý manažer uvedl, že řadovým zaměstnancům by měla být poskytnuta zřejmá zpětná vazba na jejich výkonnost, a to v případě hodnocení.

Vlastní evaluace výsledků

Oba dva manažeři správně chápou nutnost propojení hodnocení a odměňování. Cílem vedoucích zaměstnanců je zajištění transparentnosti daného procesu.

Co byste zlepšil v aktuálním systému hodnocení zaměstnanců?

Manažer č. 1 a č. 2

První manažer neshledal žádné mezery v systému hodnocení. Druhý manažer upozornil na možnost častějšího hodnocení – například jednou za kvartál.

Vlastní evaluace výsledků

Manažeři jsou spokojeni se systémem hodnocení. Jedině druhý manažer přímo uvedl doporučení, které směřuje do návrhové části dané práce.

Jaký je výstup z procesu hodnocení Vašich podřízených? Jakým způsobem jej dále využíváte?

Manažer č. 1

Výstupem jasný podklad pro další zlepšování práce řadového zaměstnance. Dalším krokem je podle manažera určení cílů na další rok.

Manažer č. 2

Výstupem z procesu hodnocení je dle něj tak zvaný road map – tedy jasný plán co a jak se má udělat jak pro manažera, tak i pro zaměstnance. Konečným cílem je zlepšení výkonnosti.

Vlastní evaluace výsledků

Manažeři jasně uvedli výstup z procesu hodnocení, a jak je s ním dále nakládáno. Ovšem dané zjištění je v částečném rozporu s názory zaměstnanců. Danou situaci je nutné odstranit.

Jakým způsobem je zajištěna transparentnost systému hodnocení zaměstnanců?

Manažer č. 1

Transparentnost hodnocení je zajištěna manažerem – ten by měl být schopen jasně popsat zaměstnanců proč a jak je daný člověk hodnocen.

Manažer č. 2

Další manažer dodal, že v případě nespokojenosti s transparentností procesu hodnocení, může zaměstnanec se obrátit na výše postavený management.

Vlastní evaluace výsledků

Je evidentní, že manažeři jsou přesvědčeni o transparentnosti procesu. Dané zjištění je ale částečně v rozporu s názory zaměstnanců – viz předchozí část práce. Danou situaci je nutné napravit, jedná se o zjištění, které směřuje do návrhové části dané bakalářské práce.

Myslíte si, že zaměstnanci přesně vědí, k čemu slouží hodnocení? Uveďte prosím důvody.

Manažer č. 1 a č. 2

Odpovědi manažerů byly totožné. Dle nich ne všichni zaměstnanci vědí, k čemu slouží systém hodnocení. Mnozí z nich se dokonce domnívají, že se jedná o zbytečnou administrativu, která je zdržuje od výkonu jejich práce.

Vlastní evaluace výsledků

Jak bylo zřejmé z obdržených výsledků, vedoucí zaměstnanci poukázali na určité mezery v systému hodnocení.

Jak často poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným ohledně jejich výkonu? Proč je podle Vás důležité poskytovat zpětnou vazbu?

Manažer č. 1

Denně nebo týdně. Zpětná vazba je základem pro růst výkonnosti. Manažer je člověkem, který může zaměstnanci poskytnout objektivní pohled na jeho výkon. Někdy zaměstnanec pracuje, snaží se a ani netuší, že jeho výkon není vůbec zapotřebí a byly by lepší se zaměřit na něco jiného.

Manažer č. 2

Druhý manažer rovněž poskytuje zpětnou vazbu relativně často, avšak se zaměřuje nikoliv na všechny, ale jenom na nejdůležitější úkoly. Dle manažera je nutné poskytovat zpětnou vazbu, aby lidé mohli upravit svůj výkon.

Vlastní evaluace výsledků

Oba dva manažeři zdůraznili význam zpětné vazby. Důvody jsou stejné: úprava svého výkonu a jeho zaměření.

5.5 Shrnutí praktické části práce

Na konci vlastního šetření je možné udělat celkové shrnutí obdržených výsledků:

- Široká škála pracovních benefitů,
- Hodnocení probíhá jednou ročně, navíc existuje prvek neformálního hodnocení,
- Nízké povědomí zaměstnanců o všech pracovních benefitech,
- Zdrojem informace ohledně systému hodnocení jsou hlavně kolegové,
- Propracovaný systém hodnocení,
- Nízké procento povědomí zaměstnanců o stimulačních nástrojích,
- Významným zdrojem informace o stimulačních nástrojích a systému hodnocení jsou kolegové – platí zejména pro služebně mladší zaměstnance,
- Větší spokojenost s nastavením systému hodnocení a jeho transparentností mají služebně starší zaměstnanci,
- Zaměstnanci si nejsou jistí s dalším způsobem nakládání s výsledky jejich hodnocení.

Zprvé je možné si všimnout, že škála pracovních benefitů je poměrně rozsáhlá, což není prozatím typické pro akciové společnosti působící v České republice. V podstatě úplně každý zaměstnanec si může přijít na své.

Hodnocení je v obchodní společnosti relativně striktně rozděleno na formální a neformální. Formální hodnocení probíhá jednou ročně a vychází ze splnění zaměstnancem Key Performance Indicator a hodnot korporace. Na to navazuje hodnocení manažera. Neformální hodnocení je prováděno průběžně a je součástí provozního managementu, cílem je operativní řízení zaměstnance.

Ačkoliv nabídka benefitů je široká, ne všichni zaměstnanci jsou seznámeni se všemi pracovními benefity nabízenými v akciové společnosti. Jedná se o zásadní zjištění upozorňující na to, že zaškolení zaměstnanců o systému benefitů není zcela v pořádku.

Hodnocení je proces, kde hlavním zdrojem informace by mělo být personální oddělení, potažmo přímý nadřízený dané osoby. Ve zkoumané korporaci je ale situace přesně opačná – hlavním zdrojem informace jsou kolegové zaměstnanců.

Aktuálně nastavený systém hodnocení je relativně dobře propracován a zahrnuje jak jasně definovatelné indikátory výkonu, tak i slovní složku. Hodnocení je správně prováděno přímým nadřízeným.

Z výsledku šetření zcela jasně vyplynulo, že v korporaci existuje relativně nízké procento povědomí zaměstnanců o stimulačních nástrojích. Je opravdu velká škoda, že ne všichni zaměstnanci mají povědomí o systému benefitů.

Dále bylo možné si všimnout, že významným zdrojem informace o stimulačních nástrojích a systému hodnocení jsou kolegové, nikoliv oficiální kanály. Přitom dané zjištění platí zejména pro služebně mladší zaměstnance.

Kromě toho bylo možné si všimnout, že větší spokojenost s nastavením systém hodnocení a jeho transparentností mají služebně starší zaměstnanci, i naopak služebně mladší řadoví zaměstnanci s tím mívají problémy. I v dalších otázkách bylo možné vypořadovat odlišné vnímání systému hodnocení, proto lze říct, že existuje rozdílný názor zaměstnanců na systém hodnocení vycházející z doby působení v korporaci.

Z výsledku šetření rovněž vyplynulo i to, že zaměstnanci si nejsou jistí s dalším způsobem nakládání s výsledky jejich hodnocení. Existuje totiž významné riziko, že zaměstnanci vnímají systém hodnocení nikoliv jako prostředek pro zlepšení své výkonnosti, ale spíše jako administrativní zátěž.

Dále byly konfrontovány názory řadových zaměstnanců a jejich manažerů. Problematické se jeví zejména zcela odlišné názory u manažerů a jejich podřízených ohledně transparentnosti systému hodnocení, dalšímu pracování s výsledky hodnocení a rovněž informovanosti o stimulačních nástrojích. Management je totiž přesvědčen o transparentnosti a výborné informovanosti, kdežto podřízen daných manažerů mají odlišný názor. Daný rozpor je nutné co nejrychleji odstranit.

5.6 Navržená opatření

Na konci práce je možné vytvořit tabulku s přehledem všech doporučení – viz tabulka č. 22:

Tabulka 22. Navržená opatření

Navržené opatření	Důvod zavedení opatření	Možný přínos
Zaškolení zaměstnanců o výhodách systému hodnocení	Nízké vnímání důležitosti zaměstnanci procesu hodnocení	Možný růst výkonnosti
Zaškolení zaměstnanců o možnosti obdržení aktuální informace z personálního oddělení	Nízký podíl zaměstnanců, kteří se obracejí na personální oddělení v otázce hodnocení	Zlepšení toku oficiální informace
Provádět pravidelný monitoring znalosti zaměstnanců procesu hodnocení a jeho přínosů	Nízká úroveň znalosti zaměstnanců procesu hodnocení	Možný růst výkonnosti
Zavedení hodnocení dvakrát za rok a zajištění vazby na odměnu	Hodnocení je prováděno pouze jednou za rok – může docházet ke zprůměrování výsledků Nutnost reflektovat výkyvy výkonnosti během roku	Možný růst výkonnosti Odhalení možných nedostatků již během roku
Zavedení pozice career advisor	Chybějící prvek v HR systému	Větší přehled o možných směrech rozvoje uvnitř firmy
Zavedení prvku osobního růstu v procesu hodnocení	Chybějící prvek v systému hodnocení	Možný růst výkonnosti Větší angažovanost zaměstnance

Zdroj: výsledky vlastního šetření

Jak zcela jasně vyplynulo ze šetření, ne všichni zaměstnanci mají dobré povědomí o systému hodnocení existujícím v akciové společnosti. Jedná se o chybu, kterou lze odstranit zaškolením zaměstnanců o výhodách daného systému. Do budoucni daný krok může vést k růstu výkonnosti lidí, jelikož řadoví zaměstnanci budou správně vnímat proces hodnocení.

Ve firmě je relativně nízký podíl obrácení se na oficiální zdroje informace, zejména na personální oddělení. Přitom dané oddělení je naprosto klíčové z pohledu zajištění informovanosti, a to zejména ohledně procesu hodnocení.

Nestačí ovšem jednou provést zaškolení zaměstnanců o výhodách hodnocení pro ně. Daleko důležitější je schopnost zajistit trvalé sledování daného povědomí. Lze to udělat pravidelným monitoringem anebo pravidelným zaškolením o procesu hodnocení, které může být prováděno každý rok.

Další návrh se týká zavedení hodnocení, které by mohlo probíhat častěji, nežli jednou za rok. Důvod je snadný – lidé mívají dobré a špatné dny, nikoliv roky. Právě proto se může stát, že hodnocení nemusí reflektovat aktuální výkonnost zaměstnanců. Samozřejmě není potřeba provádět detailní hodnocení jak v případě ročního, stačí rychlý přehled jednou za kvartál nebo jednou za půlroku.

Jednoznačným trendem dnešní doby je posílení pozice angažování v korporaci. Cílem firem se stává řízení kariéry zaměstnance. Právě proto se jeví jako vhodné zavedení pozice career advisor. Jedná se o osobu, která by zajišťovala poradenství zaměstnancům ohledně posílení jejich angažovanosti v akciové společnosti (například účastí v interních projektech) anebo přímými radami ohledně jejich dalšího kariérního růstu.

Nakonec v rámci ročního hodnocení by bylo vhodné zavést prvek osobního růstu. Jinými slovy, zaměstnanec by měl nejen vytyčit svoje cíle na další období, jak je tomu v aktuálnosti, ale spíše by měl poukázat, jak vidí svůj osobní rozvoj – zda se chce stát manažerem, jestli chce zlepšit jazykové znalosti, přesunout se na jinou pozici apod.

6 Závěr

Daná bakalářská práce byla věnována tématu hodnocení výstupu zaměstnanců. Postup zpracování práce odpovídal dílčím cílům a jejich návaznosti. Ze začátku byla provedena literární rešerše jako nezbytný předpoklad dalšího vlastního šetření. V dané části práce byla pozornost zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání. V dané části bakalářské práce byl vytvořen prvotní přehled o zkoumané problematice z pohledu teorie. V práci bylo poukázáno, že právě lidé jsou hlavní konkurenční výhodou korporace. Dále vedení firmy zajímá především zajištění růstu výkonnosti zaměstnanců, a to z dlouhodobého pohledu. V dnešním pojetí hodnocení převažuje přístup založený nikoliv na registrační či kontrolní funkce hodnocení, ale spíše vytváření neustálého tlaku na motivaci zaměstnanců.

Dalším dílčím cílem bakalářské práce bylo posouzení procesu hodnocení. Dané posouzení proběhlo na příkladu zkoumané obchodní společnosti, a to na základě studia interních materiálů firmy, dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci korporace a nakonec formou řízených rozhovorů s manažery zkoumané společnosti. Systém hodnocení je rozhodně nastaven, jedná se o hodnocení vycházející z operativního průběžného stylu a hodnocení, které je značně formální a je prováděno jednou ročně. Právě na výsledky ročního hodnocení navazují firemní odměny.

Třetím dílčím cílem bylo provedení výzkumu účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané korporace. Způsob realizace byl založen na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci a rovněž i řízených rozhovorech s vedením.

Posledním dílčím cílem bylo provedení uskutečnění závěrů a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení. Jedná se v podstatě o navázání na předchozí cíl. Hlavní závěry ze šetření jsou následující: široká škála pracovních benefitů, hodnocení probíhá jednou ročně, navíc existuje prvek neformálního hodnocení, nízké povědomí zaměstnanců o všech pracovních benefitech, zdrojem informace ohledně systému hodnocení jsou hlavně kolegové, propracovaný systém hodnocení, nízké procento povědomí zaměstnanců o stimulačních nástrojích, významným zdrojem informace o stimulačních nástrojích a systému hodnocení jsou kolegové – platí zejména pro služebně mladší zaměstnance, větší spokojenost s nastavením systém hodnocení a jeho

transparentností mají služebně starší zaměstnanci, zaměstnanci si nejsou jistí s dalším způsobem nakládání s výsledky jejich hodnocení.

Na základě těchto zjištění byla obchodní společnost definována následující doporučení: zaškolení zaměstnanců o výhodách systému hodnocení, zaškolení zaměstnanců o možnosti obdržení aktuální informace z personálního oddělení, provádět pravidelný monitoring znalosti zaměstnanců procesu hodnocení a jeho přínosů, zavedení hodnocení dvakrát za rok a zajištění vazby na odměnu, zavedení pozice career advisor a nakonec zavedení prvku osobního růstu v procesu hodnocení.

Splněním jednotlivých dílčích cílů došlo i ke splnění hlavního cíle dané bakalářské práce - 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.

Zjištění a doporučení, která byla obsažena v předložené bakalářské práci, jsou probrána s vedením obchodní společnosti. Během zpracování dané bakalářské práce nebyla k dispozici informace o možném zavedení daných opatření do firemní praxe.

Budoucí šetření v daném směru je možné rozšířit o porovnání systému hodnocení zaměstnanců v jiných podnicích působících ve shodném oboru podnikání. Dalším možným směrem šetření je vytvoření porovnání systému hodnocení s obchodními společnostmi z jiných oborů, a to pro provedení benchmarkingu.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEER, M. *High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 417 s. ISBN 978-0-470-48687-0.
4. BERGER, L. BERGER, D. *The compensation handbook. A state of art guide to compensation strategy and design*. New York: Mc Grow Hill, 2008. 624 s. ISBN 978-0071836999.
5. BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2017. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
8. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
9. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KRAMES, J. *Jack Welch and The 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. New York: McGraw-Hill Education, 2005. 256 s. ISBN 978-0071457804.
13. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
14. MARTINOVIČOVÁ, D. KONEČNÝ, M. VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
15. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
16. MILKOVICH, G. NEWMAN, J. GERHART, B. *Compensation*. New York: Mc Grow Hill, 2016. 768 s. ISBN 978-1259532726.
17. NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-1867.
18. NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada Publishing, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2957-2.
19. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
20. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
21. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

22. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
23. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
24. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
25. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
26. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
27. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 978-80-2470-4050.
28. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 80-247-2361-1.
29. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.

1. Listina základních práv a svobod.
2. Zákon č. 2/19991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
3. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
4. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

8 Přílohy

8.1 Řízené rozhovory

1. Očekávaný výstup:
 - 1.1. Posouzení účinnosti hodnocení z pohledu manažerů
 - 1.2. Nalezení mezer v aktuálním nastavení systému hodnocení zaměstnanců
 - 1.3. Zhodnocení nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnosti z pohledu manažerů
 - 1.4. Vytvoření základu pro pórování s názory řadových zaměstnanců nastavení systému hodnocení zaměstnanců
2. Počet účastníků: 2
3. Délka: 100 minut

Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost

1. Jakým způsobem zajišťuje trvalý růst výkonnosti svých zaměstnanců?
2. Jak byste popsal propojení stimulačních nástrojů a hodnocení zaměstnanců?
3. Myslíte si, že zaměstnanci mají představu o všech stimulačních nástrojích? Uveďte prosím důvody.

Nastavení systému hodnocení

1. Jak byste popsal propojení odměňování a hodnocení zaměstnanců?
2. Co byste zlepšil v aktuálním systému hodnocení zaměstnanců?
3. Jaký je výstup z procesu hodnocení Vašich podřízených? Jakým způsobem jej dále využíváte?
4. Jakým způsobem je zajištěna transparentnost systému hodnocení zaměstnanců?
5. Myslíte si, že zaměstnanci přesně vědí, k čemu slouží hodnocení? Uveďte prosím důvody.
6. Jak často poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným ohledně jejich výkonu? Proč je podle Vás důležité poskytovat zpětnou vazbu?

8.2 Dotazníkové šetření

1. Očekávaný výstup:
 - 1.1. Posouzení účinnosti hodnocení z pohledu řadových zaměstnanců
 - 1.2. Nalezení mezer v aktuálním nastavení systému hodnocení zaměstnanců
 - 1.3. Zhodnocení nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnosti z pohledu řadových zaměstnanců
 - 1.4. Vytvoření základu pro pórování s názory vedoucích manažerů nastavení systému hodnocení zaměstnanců
2. Počet účastníků: 50
3. Délka: 500 minut

Vážený pane/Vážená paní,
chtěla bych Vás poprosit o vyplnění přiloženého dotazníku. Výstupy z dotazníkového šetření jsou následně využity pro mou bakalářskou práci zpracovanou na České zemědělské univerzitě.

Pokud není uvedeno jinak, uvádějte pouze jednu odpověď.

Obecné demografické otázky

1. Věk
 - 1.1. 18-25
 - 1.2. 26-40
 - 1.3. 41-60
 - 1.4. 65+
2. Doba působení v korporaci
 - 2.1. Do 1 roku
 - 2.2. 2-3 roky
 - 2.3. 4-7 let
 - 2.4. více než 7 let

Nastavení stimulačních nástrojů a jejich účinnost

3. Seřadte prosím níže uvedené stimulační nástroje uplatněné v korporaci z pohledu vlivu na Vaši výkonnost od nejnižší po nejvyšší
 - 3.1. Cafeteria Portál
 - 3.2. Karta MultiSport 5 týdnů dovolené
 - 3.3. Životní pojištění a pojištění trvalé invalidity hrazené firmou
 - 3.4. Příspěvek na penzijní připojištění
 - 3.5. Příspěvek na stravování
 - 3.6. Roční bonusy podle firemních výsledků
 - 3.7. Další bonusy dle individuálního výkonu
 - 3.8. Bezplatné jazykové kurzy
 - 3.9. Široká nabídka interních i externích školení
 - 3.10. T-Mobile Program – zvýhodněný tarif
 - 3.11. Slevy a výhody partnerů – bankovní služby a komerční pojištění
 - 3.12. Home office a flexibilní pracovní doba
 - 3.13. Fresh Days – pravidelné dny s ovocem zdarma
 - 3.14. Pitný režim – káva a čaje na pracovišti zdarma
 - 3.15. Akce pro zaměstnance – sportovní akce, týmové akce, večírky
 - 3.16. Dobrovolnické aktivity
4. Máte přehled o všech stimulačních nástrojích aplikovaných v korporace?
 - 4.1. Ano
 - 4.2. Ne
 - 4.3. Nevím
5. Odkud získáváte informace o benefitech (může být i více odpovědí):
 - 5.1. Nadřízený
 - 5.2. Interní portál
 - 5.3. Kolegové
 - 5.4. Ostatní

Nastavení systému hodnocení

6. Jste spokojen se stávajícím systémem hodnocení?
 - 6.1. Ano
 - 6.2. Ne
 - 6.3. Nevím
7. Dostáváte zpětnou vazbu o svém výkonu?
 - 7.1. Ano

- 7.2. Ne
- 7.3. Nevím
- 8. Přejde Vám aktuálně nastavený systém hodnocení jako transparentní?
 - 8.1. Ano
 - 8.2. Ne
 - 8.3. Nevím
- 9. Máte dostatek informace o nastavení aktuálního systému hodnocení?
 - 9.1. Ano
 - 9.2. Ne
 - 9.3. Nevím
- 10. Domníváte se, že je dále pracováno s výsledky Vašeho hodnocení?
 - 10.1. Ano
 - 10.2. Ne
 - 10.3. Nevím
- 11. Kde čerpáte informaci o nastavení aktuálního systému hodnocení (může být i více odpovědí)?
 - 11.1. Od vedoucího
 - 11.2. Od personálního oddělení
 - 11.3. Od svých kolegů
 - 11.4. Z interního webu
 - 11.5. Jinde (uved'te prosím)
- 12. Má hodnocení přínos pro Vás osobně?
 - 12.1. Ano
 - 12.2. Ne
 - 12.3. Nevím

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.
Přeji pěkný zbytek dne!