

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Bc. Leona Krňávková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Leona Krňávková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Evaluation System

Cíle práce

Cílem diplomové práce je (na základě zhodnocení současného stavu problematiky) vytvořit vlastní návrh systému výběru a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Navržený systém by měl být konzistentní s teoretickými pravidly, a také umožnit objektivizaci selekce a následného hodnocení. Výstup z tohoto systému bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřena na charakteristiku vybrané organizace a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků doplněnou o analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit výzkum empirických dat využívající pokročilé metody analýzy kategoriálních dat.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Klíčová slova

hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- BEAVEN, K. *Strategic human resource management : an HR professional's toolkit*. London ; New York ; New Delhi: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8404-0.
- DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2015. ISBN 978-1-292-01843-0.
- DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R N. – HENDON, J R. *Human resource management : functions, applications, and skill development*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington DC ; Melbourne: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.
- MATHIS, R L. – JACKSON, J H. – VALENTINE, S. *Human resource management*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 9781133953104.
- NOE, R A. – HOLLENBECK, J R. – GERHART, B. – WRIGHT, P M. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-56576-8.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 9. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému hodnocení pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D., za vedení diplomové práce.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje problematice hodnocení pracovníků v organizaci. Jejím primárním cílem je provést zhodnocení současného systému hodnocení a na základě zjištěných nedostatků navrhnout úpravy, které povedou ke zlepšení celkového hodnocení pracovníků v organizaci. Hodnocení současného stavu systému bude provedeno pomocí důkladné analýzy.

Teoretická část práce vychází z poznatků z odborné literatury, které se zaměřují na teorii hodnocení zaměstnanců. V této části práce jsou definovány základní pojmy a principy, které se vztahují k problematice hodnocení pracovníků v organizaci. Tyto poznatky a principy jsou následně využity v praktické části práce.

Praktická část práce se zaměřuje na aplikaci teoretických poznatků do praxe. Zahrnuje zhodnocení současného stavu systému hodnocení v organizaci, analýzu jeho nedostatků a navržení konkrétních úprav, které by mohly vést ke zlepšení. Součástí praktické části práce je také vyhodnocení efektivity navržených úprav a doporučení pro budoucí vylepšení systému hodnocení pracovníků v organizaci.

Klíčová slova: systém hodnocení, systém odměňování, motivace, spokojenost, pracovní výkon, nezisková organizace, neziskový sektor, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, metody hodnocení zaměstnanců, fluktuace

Design of Staff Evaluation system

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of employee evaluation in an organization. Its primary objective is to evaluate the current appraisal system and, based on the identified shortcomings, to propose modifications that will lead to an improvement in the overall appraisal of the employees in the organization. The evaluation of the current state of the system will be done through a thorough analysis.

The theoretical part of the thesis is based on the findings from the literature that focus on the theory of employee evaluation. In this part of the thesis, the basic concepts and principles that are related to the issue of employee evaluation in the organization are defined. These knowledge and principles are then used in the practical part of the thesis.

The practical part of the thesis focuses on the application of the theoretical knowledge to practice. It includes an assessment of the current state of the appraisal system in the organisation, an analysis of its shortcomings and the proposal of specific adjustments that could lead to improvement. The practical part of the thesis also includes an evaluation of the effectiveness of the proposed modifications and recommendations for future improvements of the employee evaluation system in the organization.

Keywords: evaluation system, remuneration system, motivation, satisfaction, job performance, non-profit organization, non-profit sector, human resource management, employee benefits, employee evaluation methods, employee turnover

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Pracovní výkon	16
3.1.2 Řízení pracovního výkonu	16
3.2 Hodnocení pracovníků	18
3.2.1 Hodnotící proces	18
3.2.2 Formy hodnocení	19
3.2.3 Hodnotící oblasti.....	20
3.2.4 Hodnotící metody	21
3.2.5 Časté chyby vedoucích pracovníků	24
3.3 Motivace.....	25
3.3.1 Motivační faktory	26
3.3.2 Teorie motivace	27
3.3.2.1 Maslowova motivační teorie	27
3.3.2.2 Herzbergerova teorie motivace a hygieny	29
3.3.2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG).....	29
3.3.2.4 McClellandova teorie tří potřeb.....	30
3.4 Odměňování pracovníků	31
3.4.1 Druhy zaměstnaneckých odměn	31
3.4.2 Vliv různých faktorů na systém odměňování pracovníků	32
3.4.3 Formy mzdy	33
3.4.4 Zaměstnanecké benefity	34
3.5 Charakteristika neziskových organizací.....	36
3.5.1 Vymezení neziskových organizací	36
3.5.2 Poslání, vize a cíle neziskových organizací.....	37
3.5.3 Členění a typologie neziskových organizací	38
3.6 Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích	39
3.6.1 Personalistika v neziskových organizacích.....	40
3.6.2 Pracovníci neziskových organizací.....	40
4 Vlastní práce.....	42
4.1 Charakteristika vybrané organizace	42

4.1.1	Organizační struktura	43
4.1.2	Personální práce v organizaci	45
4.1.3	Popis současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci	46
4.1.4	Popis současného systému odměňování zaměstnanců v organizaci	46
4.1.5	Zaměstnanecké benefity v organizaci	47
4.2	Kvalitativní výzkum	48
4.3	Kvantitativní výzkum	51
4.3.1	Analýza výsledků dotazníkového šetření	52
4.3.2	Testování závislosti u vybraných ukazatelů	70
4.3.2.1	Závislost spokojenosti se systémem finančního hodnocení v organizaci na druhu zaměstnanecké pozice	70
4.3.2.2	Závislost pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice	73
5	Vyhodnocení výsledků a doporučení	76
5.1	Shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu	76
5.2	Návrh změn v systému hodnocení	78
6	Závěr	81
7	Seznam použitých literárních zdrojů	83
8	Seznam použitých internetových zdrojů	86
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů	87
9.1	Seznam obrázků	87
9.2	Seznam tabulek	87
9.3	Seznam grafů	87
Přílohy	88

1 Úvod

Pokud si položíme otázku, co je klíčovým faktorem úspěchu a efektivity každé organizace, pak je jasnou odpovědí úsilí jejích zaměstnanců. Na čem ale závisí kvalita jejich práce? Hlavní hnací silou je motivace. Pro řízení lidských zdrojů je stěžejní zabývat se spokojeností zaměstnanců. Vedení každé organizace by si mělo být vědomo, že spokojený pracovník rovná se větší motivace k lepším výkonům. Chce-li tedy organizace být ve své činnosti úspěšná, je nutné, aby stále inovovala a objevovala další efektivní postupy v řízení lidských zdrojů.

Předložený text diplomové práce se soustřeďuje na neziskový sektor, konkrétně na vybranou neziskovou organizaci XYZ, která působí převážně v Olomouckém a Moravskoslezském kraji, a to z důvodu vazeb autorky práce na tuto organizaci.

Podle Boukala (2009) v posledních desetiletích prošel neziskový sektor dynamickým vývojem, a stával se postupem času nezanedbatelnou složkou české společnosti. Nárůst a rozvoj nestátních neziskových organizací (NNO) je jeho přirozeným důsledkem.

Většina autorů (psychologů, sociologů, HR specialistů) děl z oblasti řízení lidských zdrojů se obvykle soustředí na problematiku v rámci ziskového sektoru. Nicméně, v případě neziskového sektoru, kde cílem nejsou finanční zisky, jsou vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci výrazně odlišné. Vzhledem k neziskové povaze této části ekonomiky nelze zaměstnance motivovat vysokými finančními odměnami či mimořádnými benefity. Tato skutečnost klade mnohem větší důraz na potřebu řádného hodnocení a správy lidských zdrojů.

V rámci diplomové práce je kladen důraz na to, jaké faktory ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců v neziskové organizaci XYZ. Cílem práce je zjistit, jak se tyto faktory projevují v praxi a jaký vliv mají na výkon zaměstnanců.

Správné řízení a hodnocení lidských zdrojů jsou v neziskovém sektoru klíčové pro úspěšné fungování organizace. Zlepšení těchto faktorů může mít pozitivní vliv na efektivitu organizace, zvýšení pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. V tomto smyslu může být analýza výsledků této práce velmi užitečná pro vedení organizace v oblasti řízení lidských zdrojů.

V dnešním světě, který se neustále vyvíjí a mění, je pro organizace klíčové udržet konkurenceschopnost a kvalitu svých služeb na vysoké úrovni. Tento cíl lze splnit pouze s

pomocí kvalitních a motivovaných pracovníků. Nicméně, aby mohli být pracovníci úspěšní, je nezbytné, aby byli hodnoceni objektivně a spravedlivě.

Je zcela zřejmé, že každý zaměstnanec má své individuální schopnosti a potenciál. Proto by mělo být hodnocení zaměstnanců založeno na kvalitních a objektivních kritériích. Tento proces by neměl být založen na subjektivním pohledu manažerů nebo nadřízených, ale na konkrétních výsledcích, které pracovníci přinesli pro organizaci.

Pokud jsou zaměstnanci spravedlivě hodnoceni, mohou být motivováni k větší produktivitě a kvalitnějšímu výkonu své práce. To může pomoci organizaci dosáhnout svých cílů a udržet se na trhu. Nicméně, pokud by byli zaměstnanci hodnoceni nespravedlivě nebo na základě nesprávných kritérií, může to vést k demotivaci a snížení kvality práce, což by mohlo mít negativní dopad na organizaci.

Vzhledem k významu hodnocení zaměstnanců je nutné, aby organizace vytvořila efektivní systém hodnocení, který bude založen na spravedlivých a objektivních kritériích. Tento systém by měl být v souladu s cíli organizace a měl by být průběžně aktualizován, aby byl co nejefektivnější a nejaktuálnější.

V této diplomové práci se autorka zaměří na výzkum, kterým zjistí, jaký systém hodnocení zaměstnanců bude pro neziskovou organizaci XYZ nejvhodnější a nejefektivnější. V praktické části práce bude prováděn empirický výzkum, jehož výsledky budou sloužit k návrhu tohoto systému hodnocení. Vedení organizace XYZ bude seznámeno s výsledky tohoto výzkumu a navrženým systémem hodnocení, a jeho postoj bude prezentován v závěru práce. Tím bude organizaci poskytnuta cenná zpětná vazba, jak lépe řídit a efektivněji využívat své lidské zdroje.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci XYZ, a v případě zjištění jeho nedostatků navržení systému nového, díky němuž budou tyto nedostatky odstraněny.

Tato diplomová práce si klade za cíl splnit několik dílčích cílů. Nejprve bude představeno přehledné zpracování teoretických východisek, které se týkají problematiky řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru. Dále bude popsána zvolená nezisková organizace a její činnost, aby bylo možné v kontextu vyhodnotit stávající systém hodnocení pracovníků. Tento systém bude také podrobně popsán a zhodnocen, aby bylo možné určit jeho nedostatky a zlepšit ho.

Dalším krokem bude provedení kvalitativního a kvantitativního výzkumu, jehož cílem bude získat názory a postřehy pracovníků zvolené organizace ohledně současného systému hodnocení a také zjistit, jaké faktory mají vliv na jejich pracovní spokojenost. Výsledky výzkumu budou následně pečlivě vyhodnoceny a analyzovány.

Na základě získaných poznatků a výsledků výzkumu bude navržen nový systém hodnocení pracovníků, který bude odstraňovat nedostatky stávajícího systému a zároveň bude respektovat specifika neziskového sektoru. Pokud se ukáže, že stávající systém je zcela nevhodný, bude navržen zcela nový systém. Cílem bude vytvořit takový systém hodnocení, který bude pro organizaci nejvíce efektivní a přínosný pro řízení a motivaci lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V části teoretické autorka čerpá především z odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů, výkonu pracovníků, jejich motivaci a hodnocení, včetně odměňování. Pro tuto část práce je typické, že autorka využívá literární rešerše, aby zdůraznila význam jednotlivých pojmů spojených s hodnocením zaměstnanců. Dále autorka v této části práce přináší charakteristiku neziskových organizací a personálního řízení v tomto sektoru, aby tak získala komplexní pohled na problematiku hodnocení v této oblasti.

V rámci praktické části diplomové práce byla provedena kvantitativní analýza pomocí dotazníkového šetření, na které se podíleli všichni pracovníci společnosti, kteří jsou hodnoceni. Tato analýza poskytla důležité informace o tom, jak zaměstnanci vnímají

stávající systém hodnocení a co by bylo potřeba vylepšit. Kromě toho byla provedena i kvalitativní analýza v podobě strukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace. Tento rozhovor umožnil autorce získat další informace o chodu organizace a o problémech, které s sebou současný systém hodnocení přináší. Výsledky kvantitativní analýzy jsou v práci znázorněny pomocí grafů společně s jejich popisy. Na základě těchto analýz je navržena úprava systému hodnocení zaměstnanců v podobě implementace nového, přepracovaného přístupu, který se zaměřuje na změny související s hodnocením profesního chování a výkonů a incentivizací zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Obor personálního řízení (řízení lidských zdrojů) vznikl z integrace několika vědních oblastí, včetně managementu, psychologie, sociologie, ekonomie, práva a dalších. Ačkoli se proces řízení vnímá jako umění využívání vědy v praktických procesech společenské praxe, teoretické prvky personálního řízení byly především ovlivněny poznatky z ekonomie, sociologie a psychologie. Tyto poznatky byly zásadní při řešení konkrétních problémů týkajících se organizace a řízení pracovníků v průmyslových organizacích. (Vojtovič, 2011)

V dnešní době se praktiky řízení lidských zdrojů odchylojí od původní filozofie, kterou následovaly (pokud ji vůbec následovaly). Místo toho se řízení lidských zdrojů soustředí na to, co dělají personalisté a linioví manažeři v běžném provozu. Bohužel, teoretická východiska řízení lidských zdrojů nedostávají mnoho pozornosti, a to je škoda, protože porozumění základním modelům řízení lidských zdrojů poskytuje pevné základy pro vytváření a rozvíjení praktických přístupů k řízení lidských zdrojů. Je důležité nezanedbávat teoretické pozadí a používat ho jako prostředek k vylepšení a zdokonalení praxe řízení lidských zdrojů. Znalost teorie může pomoci řízení lidských zdrojů stát se více účinným a efektivním nástrojem pro rozvoj zaměstnanců a dosažení podnikových cílů. (Armstrong, 2015)

Personální řízení je proces, jehož hlavním cílem je využít plný potenciál zaměstnanců a investovat do nich tak, aby organizace dosáhla svých cílů pomocí personálních procesů. Současně musí být personální řízení zodpovědné za to, aby zaměstnanci byli spokojeni s prací, kterou vykonávají, motivováni k rozvoji svých dovedností a identifikovali se s cíli organizace. Aby toho bylo dosaženo, systém práce s lidmi musí být pečlivě plánován a musí zahrnovat všechny aspekty pracovního procesu. Organizace mohou mít různý přístup k personálnímu řízení, což se projevuje v jejich úrovni řízení personálu a v kvalitě a rozsahu realizovaných personálních činností. Personální řízení je dynamickou a komplexní oblastí řízení organizace, která si vyžaduje citlivý přístup a přizpůsobení se měnícím podmínkám. Zabezpečit optimální personální řízení přináší organizaci mnoho výhod, včetně zlepšení výkonu a snížení fluktuace zaměstnanců. Je proto důležité, aby organizace věnovaly pozornost této oblasti řízení a vytvářely pro ni vhodné podmínky. (Kocianová, 2012)

Pro dosažení úspěšného řízení lidských zdrojů a vylepšení výkonu organizace musí manažeři zajistit, aby všichni zaměstnanci byli výkonní a neustále se zlepšovali, protože

úspěch organizace závisí na lidech. Manažeři přispívají k úspěchu organizace tím, že motivují své zaměstnance k využívání jejich nejlepších schopností. Stejně tak se očekává, že manažeři budou využívat své schopnosti a motivaci ke zlepšení výkonu celé organizace. Řízení lidských zdrojů může být usnadněno pomocí různých postupů a osvědčených praktik. (Šikýř, 2014)

3.1.1 Pracovní výkon

Lidé obvykle označují pracovní výkon jako konkrétní, měřitelný výsledek práce jednotlivce či kolektivu. Avšak pracovní výkon není pouze výsledek, ale také závisí na znalostech, schopnostech, postojích a přístupech pracovníka. Moderní pojetí pracovního výkonu ho tedy definuje jako kombinaci konkrétního výsledku práce, znalostí, schopností (nebo způsobilostí), měkkých dovedností a pracovního a sociálního chování a/nebo přístupů. Pokud manažer kritizuje pracovní výkon zaměstnance, musí se zaměřit na všechny tyto složky, které ho ovlivňují. (Rychtaříková, 2008)

Pracovní výkon se týká množství práce, kterou jednotlivý pracovník dokáže vykonat v určitém časovém rámci a za určitých podmínek. Na druhé straně, pracovní výkonnost zahrnuje dlouhodobější zhodnocení produktivity jednotlivce, a je ovlivněna různými faktory jako jsou technické, organizační, sociální, osobní a mikroklimatické podmínky. Osobní faktory, jako jsou znalosti, dovednosti, praxe, zkušenosti, motivace, fyzický stav a osobnostní vlastnosti, mohou výrazně ovlivnit pracovní výkonnost jednotlivce. Výkonnost mohou ovlivnit také subjektivní předpoklady, jako jsou kvalifikace, vlastnosti a schopnosti, a objektivní předpoklady, jako jsou technologie, organizace práce, hodnocení a odměňování práce, pracovní a sociální podmínky. (Wagnerová, 2008)

Hodnocení pracovního výkonu by mělo být prováděno objektivně a spravedlivě, aby byl každý zaměstnanec motivován ke svému maximálnímu potenciálu. V konečném důsledku by to mělo vést k lepšímu fungování organizace a zajištění kvalitních služeb pro zákazníky. (Koubek, 2007)

3.1.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces, který organizace využívají k dosažení lepších výsledků. Tento proces se zaměřuje na zlepšování výkonu jednotlivců a týmů, a to na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. Pro úspěšné řízení pracovního výkonu je důležité vytvořit společné

chápaní cílů a rozvíjet lidi způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost úspěchu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Linioví manažeři jsou klíčovými hráči v tomto procesu, protože mají na starosti řízení celého procesu a jsou jeho hnací silou. Konkrétní kroky v řízení pracovního výkonu zahrnují stanovení pracovních cílů, určení standardů výkonu, hodnocení práce, poskytování zpětné vazby, plánování vzdělávání a rozvoje a rozdělování odměn. (Armstrong, 2011)

Zaměstnanci ve všech organizacích mají své silné stránky a také oblasti, ve kterých by mohli zlepšit. Spravedlivé hodnocení pracovního výkonu umožňuje zaměstnancům zjistit, co je potřeba zlepšit, a nabízí jim možnosti se rozvíjet v oblastech, kde mají slabiny. Celkově lze tedy říci, že spravedlivé hodnocení pracovního výkonu může vést k lepšímu fungování organizace a k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Očekávání, že každý zaměstnanec bude schopen plnit své pracovní úkoly a povinnosti na úrovni nejvyššího managementu, bez ohledu na různé faktory jako věk, pohlaví, zdravotní stav nebo schopnosti, je přežitkem v moderním řízení pracovního výkonu. Tyto zastaralé přístupy vedou ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců, nereálným požadavkům na pracovníky a negativnímu vlivu na jejich zdraví, jak na psychické, tak i na fyzické úrovni. V důsledku toho se zvyšuje pracovní nespokojenost a negativně ovlivňuje celkové výsledky organizace. Je tedy důležité přehodnotit a aktualizovat metody řízení pracovního výkonu s ohledem na různé individuální faktory a umožnit zaměstnancům, aby plnili své pracovní úkoly v souladu s jejich schopnostmi a zdroji. Toto moderní a efektivní řízení pracovního výkonu vede ke zvýšené motivaci zaměstnanců a k lepším výsledkům pro celou organizaci. (Wagnerová, 2008)

Pravým opakem těchto zastaralých metod jsou moderní přístupy, kdy je prioritou, aby pracovní úkoly a požadavky na zaměstnance byly přímo úměrné schopnostem a preferencím pracovníka. Takový způsob přístupu ke svým pracovníkům může vést k posílení pracovní motivace a zvýšení jejich loajality ke společnosti, což má přínosy jak pro zaměstnavatele, tak pro samotné pracovníky. (Měrtllová, 2014)

Samotným předpokladem pro úspěšné řízení pracovního výkonu je rozvíjení schopností jednotlivých pracovníků a zároveň zvyšování jejich pracovní motivace. V dnešní době totiž již není dostačující očekávat, že každý zaměstnanec bude schopen bez problémů plnit náročné pracovní úkoly bez ohledu na svůj věk, pohlaví, zdravotní stav nebo specifické schopnosti. Právě naopak, pokud se zaměstnavatel bude snažit pracovníky rozvíjet, nabídnout jim školení a možnost vzdělávání, zaměstnanci se stanou schopnějšími a motivovanějšími a tím pádem budou moci poskytnout lepší pracovní výkon. Zároveň by se

měla vytvářet příznivější pracovní prostředí a podmínky, které umožní zaměstnancům lépe se plnit své pracovní úkoly a tím dosáhnout kýženého pracovního výkonu. (Sýkora, 1999)

3.2 Hodnocení pracovníků

V mnoha firmách je hodnocení pracovníků jednou z nejobávanějších aktivit jak pro nadřízené, tak pro podřízené. Ačkoli mnozí tvrdí, že hodnocení nefunguje a je vnímáno jako nutné zlo, ve skutečnosti bez něj vedení jakékoliv organizace ztrácí schopnost ovlivnit výkon a výkonnost zaměstnanců. Proto je důležité, aby se zaměstnavatelé zamýšleli nad tím, jak změnit systém hodnocení, aby byl účinnější. (Hroník, 2006)

Vyhodnocení pracovního výkonu může být pro organizaci cenným zdrojem informací pro plánování personálního rozvoje a potřeb pracovníků. Tato informace může pomoci organizaci určit, zda má dostatek interních zdrojů, aby pokryla potřebu pracovníků, nebo zda bude nutné hledat nové zaměstnance na trhu práce. Výsledky hodnocení pracovního výkonu mohou také poskytnout užitečné informace pro redesign pracovních míst, v oblasti získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování a rozmístění pracovníků. Kromě toho, že hodnocení pracovníků přispívá k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, může také signalizovat nedostatky v oblasti péče o zaměstnance a vést k lepšímu řešení pracovních vztahů. (Ježková Petrů, 2021)

Podle Arthurové (2010) „*není nijak výjimečné, že se vedoucí i zaměstnanci domnívají, že hodnocení výkonu by se mělo použít k odůvodnění zvýšení platu.*“ Na základě zkušeností z praxe však Arthurová (2010) podotýká, že HR experti doporučují rozestup mezi hodnocením pracovníka a revizí platu aspoň 3 měsíce. Zamezí se tím přílišnému uvažování zaměstnanců o tom, jak jejich pracovní hodnocení odrazí v ohodnocení mzdovém, a místo toho se soustředí na skutečnosti, které z něj vyplynuly.

3.2.1 Hodnotící proces

Co se týče procesu hodnocení zaměstnanců, Plamínek (2009) uvádí, že je důležité nejprve informovat pracovníka o náplni jeho práce (co a kdy má být vykonáno, v jaké kvalitě), a dále by pracovníkovi měly být sděleny cíle a význam úkolu, včetně důsledků, které při úspěchu/neúspěchu organizaci vzniknou. Tímto pracovník dostane odpověď na otázku, z jakého důvodu je potřeba úkol vykonat a do jaké míry je důležitý. Pokud je to relevantní, pracovníkovi by měly být rovněž sděleny informace o zdrojích, které bude mít

při plnění pracovního úkolu k dispozici (finanční, materiální, lidské). Je třeba neopomenout zmínit kdy a jak bude splnění úkolu vyhodnoceno.

Podobný postup při hodnocení zaměstnanců uvádí a doporučuje Bělohlávek (2000), který jej shrnul do čtyř jednoduchých po sobě jdoucích kroků (uložení úkolů, sledování zaměstnance během jeho plnění, příprava hodnocení a samotný hodnotící rozhovor).

Pro hodnocení zaměstnanců se běžně využívají různé předtiskuté formuláře. Formuláře pro hodnocení pracovního výkonu se od sebe mohou lišit, ať už z hlediska formy, obsahu nebo jazyku použitého v popisech. Některé mohou být příliš podrobné a jiné naopak příliš strohé. V některých případech může zaměstnanec mít jen málo prostoru pro vlastní názor, zatímco v jiných může být více než dostatek. Ideální formulář by měl kombinovat popisné termíny, které vyžadují ilustrativní komentáře, s dostatečným prostorem pro zaměstnance k vyjádření svých názorů. Je také důležité mít na paměti, že účel formulářů hodnocení pracovního výkonu spočívá v usnadnění osobního rozhovoru mezi vedoucím a zaměstnancem. Tyto formuláře mohou sloužit jako základ pro tuto rozhovornou část hodnocení a poskytnout podporu pro celý proces hodnocení. Proto by měli být vedoucí obeznámeni s terminologií a faktory, které se obvykle hodnotí. (Arthur, 2010)

3.2.2 Formy hodnocení

Barták (2023) mezi nejčastější formy hodnocení pracovního výkonu řadí několik typů:

- Cyklické sebehodnocení, kde pracovník sám zhodnotí svůj výkon, což pomáhá s otevřením následného hodnotícího rozhovoru.
- Hodnotící rozhovor, kde je pracovník hodnocen jeho přímým nadřízeným nebo personálním manažerem.
- Komplexní sebehodnocení, kdy je pracovník hodnocen jak jeho nadřízenými, tak spolupracovníky na stejné úrovni (tzv. 180stupňové hodnocení).
- Hodnocení zahrnující nejen hodnocení od výše uvedených, ale také hodnocení podřízenými daného pracovníka (tzv. 360stupňové hodnocení).

Podle Bartáka (2023) může hodnocení pracovníka být formální nebo neformální. Hodnocení v **neformální** podobě tvoří běžnou součást pracovního procesu manažera, který prostřednictvím průběžných kontrol plnění úkolů a pracovního chování získává přesnější představu o tom, jak zaměstnanci plní přidělené úkoly, zda dosahují nadstandardních

výsledků, zda se snaží inovovat a podílet se na podnikatelských aktivitách. Tento druh hodnocení poskytuje zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu, což může zvýšit jejich pocit uspokojení z toho, že se podílejí na úspěchu skupiny nebo firmy, nebo posílit jejich sebevědomí a přesvědčení, že zvládnou své úkoly lépe než dříve. **Formální** hodnocení pracovníků je periodické a standardizované, s plánovanými intervaly a systémovým přístupem, který využívá standardní kritéria pro hodnocení zaměstnanců. Výsledky hodnocení jsou dokumentovány a zařazovány do osobních složek pracovníků, které slouží jako podklad pro další personální rozhodnutí. Dokumenty z hodnocení umožňují například porovnávat pracovníky mezi sebou a sledovat vývoj pracovníka v hodnocených parametrech v průběhu času během několika cyklických hodnocení. (Barták, 2023)

V odborné literatuře lze narazit na pojem příležitostné hodnocení. To je využíváno nejčastěji v případě, kdy organizace nemá k dispozici aktuální hodnocení pracovníka, a zároveň dochází k extrémním změnám v pracovním výkonu hodnoceného zaměstnance. Na základě příležitostného hodnocení může vzniknout např. pracovní posudek při ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. (Koubek, 2011)

Zavedení správné formy hodnocení zaměstnanců je velmi komplikovanou záležitostí, kterou nelze nikterak uspěchat. Odvíjí se mimo jiné od dlouhodobých strategií a cílů organizace, proto je při zavádění nové formy hodnocení pracovníků důležité průběžné ověřování fungování zaváděného systému.

3.2.3 Hodnotící oblasti

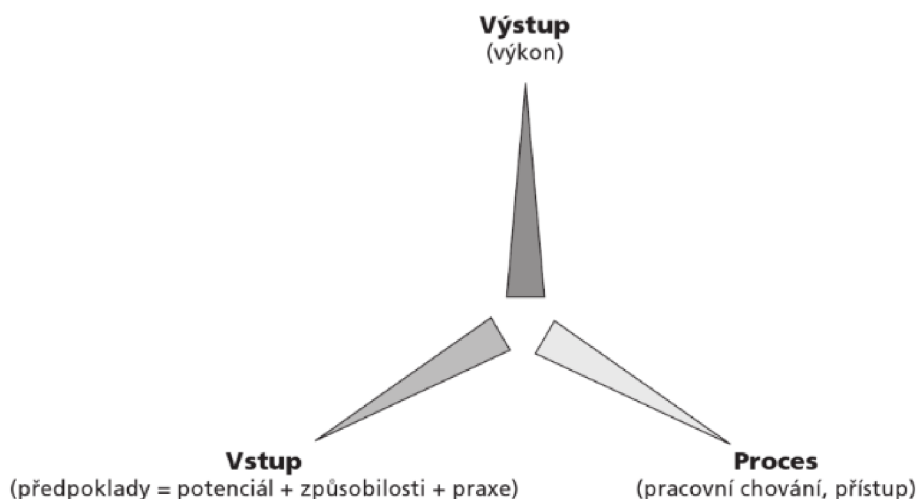
Třemi oblastmi hodnocení zaměstnanců (Obrázek 1), tak jak je definuje Hroník (2006), jsou vstup, proces a výkon. V některých systémech hodnocení je ovšem možné nalézt pouze dvě oblasti hodnocení zaměstnanců: výkon a výsledek.

Hroník (2006) uvádí, že v manažerské praxi existují tři oblasti, které se hodnotí při hodnocení zaměstnanců. Pro efektivní hodnocení je důležité zaměřit se na všechny tři oblasti, aby nedocházelo k neucelenému nebo zkrácenému hodnocení, které nedokáže poskytnout přesný obraz o hodnoceném zaměstnanci. Tyto oblasti zahrnují: výstup (výkon), vstup (předpoklady) a proces (pracovní chování a přístup). **Výstup** se hodnotí pomocí stupnice, která umožňuje odhadnout hodnotu výstupu, a může být přímý (s číselným vyjádřením výsledku) nebo nepřímý (u obtížně definovatelných oblastí). **Vstup** zahrnuje potenciál, způsobilost a praxi zaměstnance a pomáhá akcelarovat jeho pracovní výkon a využít jeho plný potenciál, znalosti a zkušenosti. **Proces** se zaměřuje na pracovní chování a

přístup zaměstnance a je důležitý pro udržení pozitivní pracovní kultury a motivace kolegů. (Depoo, 2013)

Bláha (2005) do oblasti procesu zahrnuje odpovědnost pracovníka, jeho ochotu ke spolupráci s jinými zaměstnanci, kvalitu jím odváděné práce, či míru iniciativy a samostatnosti zaměstnance.

Obrázek č. 1: Oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník (2006)

3.2.4 Hodnotící metody

Barták (2023) metody hodnocení rozděluje podle jejich charakteru na 3 skupiny, verbální, neverbální a kombinované:

- **Verbální metody** – Při použití verbálních metod se využívá slovního popisu, a to buď volného nebo strukturovaného. Strukturovaný popis se zakládá na stanovených kritériích, která jsou pro hodnocení zaměstnanců závazná. Díky tomu je možné provádět srovnání mezi hodnocenými pracovníky.
- **Neverbální metody** – Jedná se o metody, které využívají hodnotících škál, které číselně či obrazově vyjadřují úroveň hodnocených způsobilostí.
- **Kombinované metody** – Tyto metody se primárně opírají o hodnotící škály a jsou rozšířeny o slovní vysvětlení. Tento přístup zpravidla usnadňuje hodnocení zaměstnance, a to například tím, že umožňuje porovnání s požadovanými standardy na dané pracovní pozici nebo s ostatními hodnocenými zaměstnanci.

Podle Kmecové (2018) se metody hodnocení zaměstnanců rozdělují na srovnávací a nesrovnávací. **Srovnávací metody** vycházejí z porovnání pracovníků mezi sebou, jsou to například metoda pořadí, přidělení bodů (bodovací metoda), metoda párového srovnání nebo nucené distribuce. Na druhou stranu **nesrovnávací metody**, jako například metoda řízení podle cílů (MBO), metoda BARS, BOS, klíčových událostí, hodnotící stupnice, assessment centre a mystery shopping, se nezaměřují na srovnání mezi jednotlivými zaměstnanci. Tyto metody se zaměřují na hodnocení jednotlivých pracovníků na základě stanovených kritérií, která mohou zahrnovat nedostatky v jejich pracovním chování nebo nesrovnalosti v interních procesech podniku. Metoda mystery shopping je často využívána především v případech, kdy má společnost více poboček.

Vybrané metody hodnocení zaměstnanců:

Bodovací metoda – Bodovací metoda zahrnuje rozložení práce na dílčí faktory, jako je odpovědnost, znalosti, dovednosti nebo rozhodování. Tyto faktory jsou rozděleny do hierarchie úrovní a přidělen jim je maximální počet bodů. Celkový počet bodů je rozdělen mezi jednotlivé úrovně faktorů a vznikne tak číselná stupnice. To vše je součástí faktorového plánu nebo schématu. Nicméně, jako u každé metody hodnocení zaměstnanců, existují i určité nevýhody a omezení, jako například obtížnější porovnání pracovních výkonů zaměstnanců různých pozic či oddělení. (Armstrong, 2015)

Metoda pořadí – Metoda pořadí je jednoduchou a rychlou sumární metodou hodnocení práce. Hodnocení probíhá na základě celkového posouzení práce z hlediska její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, a výsledkem je vytvoření pořadí jednotlivých prací. Nicméně, tato metoda je silně ovlivněna subjektivním pohledem hodnotitele a její použitelnost je omezená na malý počet prací, jelikož neurčuje rozdíly mezi nimi a nabízí pouze relativní pořadí. (Šikýř, 2014)

Metoda nucené distribuce – Metoda nucené distribuce (také známá jako forced ranking nebo stack ranking) je metoda hodnocení zaměstnanců, při které jsou zaměstnanci rozděleni do určitého procentního počtu skupin na základě jejich výkonu. Tato metoda vyžaduje, aby manažeři sestavili seznam zaměstnanců ve svém týmu a rozdělili je na skupiny dle jejich výkonnosti. Počet zaměstnanců v každé skupině je obvykle předem stanoven a manažeři musí seřadit své zaměstnance v rámci každé skupiny podle výkonnosti. Metoda nucené distribuce může být kontroverzní a někteří lidé ji kritizují za to, že vytváří nepřátelské

pracovní prostředí a způsobuje velké napětí mezi zaměstnanci. Navíc může být obtížné spravedlivě posoudit výkon zaměstnanců, zejména v týmech s různorodými rolími a pracovními podmínkami. Nicméně, některé organizace stále používají tuto metodu jako nástroj pro hodnocení zaměstnanců a rozdělování odměn. (Pilařová, 2008)

Řízení podle cílů (MBO – management by objectives) – Řízení podle cílů (MBO) je dobře známou metodou řízení, která se objevila v polovině 20. století a stále je silně podporována a využívána vědci a odborníky. Metoda MBO vychází z klasických metod řízení a má široké spektrum použití, včetně měření efektivity týmové práce. Oproti jiným metodám oceňování se MBO zaměřuje nejen na finanční ukazatele, ale také na nefinanční ukazatele, které ovlivňují výkonnost podniku a jeho celkovou hodnotu. Tyto ukazatele zahrnují interní procesy podniku a jeho okolí. MBO je založeno na racionálním cílovém modelu, který klade důraz na nastavení cílů a měření, zapojení zaměstnanců a spolupráci. Tato metoda představuje sloučení dvou kontrastních paradigmat – modelu racionálního cíle a modelu lidských vztahů a posun v manažerském myšlení směrem k modelu lidských vztahů. (Vochozka, 2020)

Mystery shopping – Metoda mystery shopping, také známá jako tajný nákup nebo tajná kontrola, je výzkumná metoda, která se používá v oblasti marketingu a obchodu. Spočívá v tom, že speciálně vyškolené osoby, tzv. "mystery shoppeři", předstírají běžné zákazníky a navštěvují obchody, restaurace, hotely a další služby. Během této návštěvy hodnotí různé aspekty zákaznické zkušenosti, jako je péče o zákazníka, přátelskost personálu, kvalita výrobků nebo služeb a celková atmosféra. Cílem metody mystery shopping je získat objektivní zpětnou vazbu na to, jak dobře fungují obchodní aktivity, a zjistit, zda se zaměření na zákazníka a stanovené standardy dodržují. Výsledky této metody mohou být použity k posouzení kvality služeb, ke zlepšení vztahů se zákazníky a k návrhu opatření na zlepšení výkonu zaměstnanců. (Mulačová, 2013)

360° zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení) – Metoda 360° zpětná vazba se zaměřuje na shromažďování a vyhodnocování informací o výkonu zaměstnance ze široké škály zdrojů. Typicky se používá jako nástroj pro vývoj zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu. Zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu od různých zdrojů, což jim umožní získat komplexní pohled na svůj výkon a zlepšit své schopnosti. Tato metoda také umožňuje zaměstnavatelům lépe porozumět silným stránkám a slabým stránkám jednotlivých zaměstnanců, což může

vést ke zlepšení týmové práce a celkového výkonu organizace. V metodě 360° zpětné vazby se obvykle používají anonymní dotazníky, aby bylo možné získat co nejobjektivnější zpětnou vazbu. Zaměstnavatelé mohou také používat tuto metodu jako nástroj pro identifikaci potenciálních vůdců v organizaci a pro plánování a řízení nástupnictví. (Kubeš, 2008)

Metoda BARS (klasifikační stupnice) – Metoda BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales je způsob hodnocení, který se zaměřuje na chování, které je nezbytné k úspěšnému výkonu práce. Tento postup se zaměřuje na přístup k práci, následování stanovených postupů a výkonnost v práci. Metoda BARS je variací hodnoticí stupnice a kontrolního seznamu. Pro každý úkol, který je součástí pracovní pozice, se vytvoří stupnice hodnocení, která obsahuje pět až sedm bodových stupňů, které se dále doplňují o slovní charakteristiky chování, které slouží jako vodítko pro hodnotitele. Hodnotitel pak označí stupeň odpovídající nejlepší formulaci. Tím se také odlišuje od metod, které jsou založeny pouze na subjektivním posouzení manažera. Metoda BARS může být použita pro různé pracovní pozice a umožňuje přesnější hodnocení zaměstnanců a jejich rozvoj. (Kocianová, 2010)

3.2.5 Časté chyby vedoucích pracovníků

Hodnocení pracovníků je pro každou organizaci nedílnou součástí fungování systému. Přesto není možné hodnotit pracovníka stoprocentně a bezchybně, a to ani za použití těch nejvíce spolehlivých systémů hodnocení. Depoo (2013) zmiňuje tyto nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců:

- **Extrémní přístup hodnotitele** – Často se stává, že hodnotitelé se dopouštějí chyby tím, že se přiklánějí k extrémním přístupům – buď jsou příliš kritičtí, nebo naopak shovívaví. Obvykle se projevuje více shovívavost, protože hodnotitelé chtějí udržet dobrou morálku a lidé jsou rádi chváleni. To umožňuje hodnotitelům vytvářet příjemnou pracovní atmosféru. Dalším důvodem pro neodůvodněné kladné hodnocení je obava z konfliktů. Hodnotitelé se snaží situacím, kdy by museli obhajovat negativní hodnocení, vyhnout a raději nadhodnotí výkon svého podřízeného. Avšak hodnotitelé, kteří hodnotí své podřízené nízko až negativně, riskují podezření, že jejich oddělení špatně pracuje a že by mohli dostat stejně špatné hodnocení od svých nadřízených. Na druhé straně vysoká hodnocení mohou naznačovat schopné

řízení pracoviště. Je ale důležité si uvědomit, že ani jeden z těchto extrémů není vhodný.

- **Centrální tendence** – Další běžnou chybou je, že vedoucí hodnotí všechny své podřízené stejně a nepoukazuje na rozdíly mezi nimi. Tato chyba se nazývá centrální tendence a vede k ztrátě smyslu celého hodnocení.
- **Hodnocení podle prvního dojmu** – Chybou je samozřejmě i hodnocení na základě prvotního dojmu a preferencí. Hodnotitelé mohou hodnotit jednotlivé členy týmu na základě toho, kdo se jim líbí a kdo ne, což může vést až k diskriminaci určitých skupin lidí, jako jsou ženy nebo lidé jiné národnosti. Předsudky v průběhu procesu hodnocení jsou škodí objektivitě hodnocení.
- **Usuzování podle předešlého hodnocení** – Usuzování na základě předchozího hodnocení je závažnou chybou, která brání hodnoceným pracovníkům v dalším rozvoji.

Pro velké organizace je klíčové zajistit, aby výsledky hodnocení byly srovnatelné mezi jednotlivými hodnotiteli a mezi organizačními jednotkami společnosti. Tento požadavek vyplývá z nutnosti, aby hodnocení poskytovalo objektivní informace o kvalitě hodnocených zaměstnanců a hodnotitelů a umožnilo tak případné personální změny a jiná rozhodnutí. (Depoo, 2013)

3.3 Motivace

Podle Urbana (2017) je motivace zaměstnanců jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Motivace je rozdělována na motivaci hmotnou (finanční motivace) a nehmotnou (uznání, možnost růstu, slovní ocenění). Správně motivovaní zaměstnanci se vyznačují větší ochotou, usilovnější prací, vstřícností a menší chybovostí při práci.

Pracovní motivace je důležitý faktor pro úspěšné a produktivní fungování jedince i samotné organizace. Velmi jednoduchou definicí motivaci shrnuje Brodský (2010), který ji označuje jako „*souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali*“.

Faerber (2007) tvrdí, že každého člověka některé faktory motivují, jiné zase demotivují. Vnitřně má každý člověk nutkání chopit se některých úkolů aktivně, naopak k některým úkolům má tendenci přistupovat líně. Uměním vedoucího pracovníka je tuto motivaci svých podřízených umět vypořádat.

Barták (2023) uvádí, že motivací, chováním, a jednáním (aktivním přístupem k úkolům, iniciativou, zájmem o výsledky), se projevuje celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům. Tyto prvky vyjadřují energii, kterou zaměstnanec vynakládá při využívání a rozvíjení svého potenciálu ve prospěch organizace. Komplexní péče o všestranný rozvoj a motivaci zaměstnanců podle Bartáka (2023) zahrnuje různé prvky, jako je rozvoj firemní kultury, zjišťování spokojenosti zaměstnanců, specifikace motivačních podnětů, vytvoření firemního motivačního systému, použití metod přeprojektování a obohacování práce v týmové spolupráci, tvorba motivačních programů a aplikace motivačních nástrojů, jako je systém finančního i nefinančního odměňování, na jednotlivce, skupiny a divize a kontrola, hodnocení, návrhy a modifikace.

V oblasti řízení a motivace pracovníků v posledních letech došlo k velkému obratu. Místo zaměření na vnější faktory, které motivují zaměstnance a celou organizaci, se v kruzích rozvoje lidských zdrojů a managementu soustředí na efektivní podporu a zvyšování kvalitní motivace, která vychází z vnitřního pohonu zaměstnanců. Rozvoj emocionálních závazků a vnitřní motivace je zdůrazněn jako klíč k organizačnímu úspěchu a spokojenosti zaměstnanců. (Rigby, 2018)

3.3.1 Motivační faktory

Urban (2017) dělí motivační faktory do čtyř skupin, a to na základě potřeb, jejichž uspokojení nabízí pracovníkům jejich pracoviště:

- **Faktory, které lze v podmínkách pracoviště využít, ale jejich působení je již značně vyčerpáno** – jedná se o stále působící faktory, které ale nemají další význam pro růst výkonu pracovníků, např. prémie a bonusy (pokud jsou pracovníci odměňováni za vyšší výkon finančními odměnami, zvyšování těchto odměn už nevede k dalšímu růstu výkonů).
- **Faktory, které lze v podmínkách pracoviště využít, ale jejich působení je ještě nevedlo k uspokojení potřeb pracovníků** – tyto faktory jsou prioritní, protože jejich zlepšování má největší efekt na pracovní motivaci (patří sem možnost profesního růstu, zvětšení okruhu pravomocí, apod.)
- **Faktory, které mají na pracovišti malý význam** – jedná se o faktory, u kterých povaha práce neumožňuje jejich využití nebo jsou velmi finančně nákladné, nicméně při jejich omezování hrozí nárůst nespokojenosti na pracovišti (různé zaměstnanecké výhody).

- **Faktory, které mají omezenou možnost využití** – tyto faktory se vyznačují malým stupněm uspokojení potřeb pracovníků, a využívají se zejména tehdy, když je motivační potenciál ostatních faktorů vyčerpán (spadá sem například hygienický faktor – pracovní jistota).

Z rozdělení výše tedy vyplývá, že na pracovišti lze motivační faktory rozdělit podle jejich síly a schopnosti uspokojit potřeby zaměstnanců, a to i s ohledem na finanční náklady. Pokud je organizace bere v úvahu, mohou být nejdůležitějšími motivačními faktory ty, které jsou snadno dostupné, ale zatím nebyly plně využity a jsou relativně nenákladné, a zároveň s odpovídajícími potřebami zaměstnanců stále existuje prostor pro zlepšení. (Urban, 2017)

V poslední dekádě se rozvinul výzkum týkající se podstaty, dopadu a perspektiv „smysluplné práce“, kterou lze bezpochyby zařadit mezi faktory motivace pracovníků. Přestože je větší zájem o téma ze strany akademických pracovníků a praktiků, v oblasti výzkumu stále chybí shoda ohledně toho, jak by měla být tzv. **smysluplná práce** definována a zda jsou její složky výhradně subjektivní vnímání nebo jsou spouštěny pouze objektivními charakteristikami práce. Nesouvislost mezi objektivními a subjektivními rozměry **smysluplné práce** má za následek ztížené pochopení toho, jak vzniká v souvislosti se vzájemným působením vztahů na pracovišti, v managementu, ve společnosti a mezi jednotlivci. (Laaser, 2022)

3.3.2 Teorie motivace

Koncepty motivace se opírají o teorie motivace, které se dělí do tří hlavních skupin. **Teorie instrumentality** vysvětluje, že motivace je dosahována prostřednictvím použití odměn a trestů ke správnému řízení lidského chování. Na druhé straně, **teorie zaměřené na obsah** se soustředí na identifikaci klíčových potřeb, které ovlivňují lidské chování. Tyto potřeby jsou identifikovány v Maslowově hierarchii potřeb a v Herzbergově dvou-faktorovém modelu. Nakonec **teorie zaměřené na procesy** se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, jako jsou očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti. (Armstrong, 2007)

3.3.2.1 Maslowova motivační teorie

Na Obrázku č. 2 je vyobrazena Maslowova pyramida potřeb. Maslowova teorie motivace tvrdí, že když jsou splněny nižší potřeby, vyšší potřeby se stávají prioritními a jedinec se zaměřuje na jejich uspokojení, nicméně potřeba seberealizace nikdy nemůže být

zcela uspokojena. Maslow popsal člověka jako bytost, která má vždy nějaké neuspokojené potřeby, které motivují chování a dominantní potřeba je základem motivace. Lidé postupují v hierarchii potřeb, ale ne vždy jde o přímý vývoj. Nižší potřeby stále existují a lidé se k nim opakovaně vrací. Tato teorie ukazuje, že potřeby uznání a seberealizace jsou nejsilnějšími motivátory, které získávají na síle, když jsou uspokojeny, na rozdíl od nižších potřeb, které se oslabují. Práce jako taková nemusí vždy uspokojovat potřeby jedinců, zejména pokud se jedná o práci rutinní nebo nekvalifikovanou. Maslowova hierarchie potřeb je všeobecně známá a má velký vliv, ale nebyla empiricky ověřena a je často kritizována pro svou nepružnost a nekompromisnost. Jedinci mohou mít různé priority a lidské potřeby se mohou vyvíjet různými způsoby. (Armstrong, 2007)

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Soukalová (2015)

Využití Maslowovy pyramidy v pracovní praxi lze dokázat nejen tím, že manažeři ji dobře znají a využívají existujících testů manažerských preferencí pro motivaci zaměstnanců, ale také tím, že jednotlivé skupiny potřeb mohou být snadno aplikovány v podnikovém prostředí. Například fyziologické potřeby zaměstnanců jsou uspokojovány adekvátním platem a pracovními podmínkami, zatímco potřeby bezpečí jsou uspokojovány prostřednictvím bezpečnostních opatření na pracovišti. Sociální potřeby jsou uspokojovány vztahy se spolupracovníky a příslušností k určité skupině, zatímco potřeby uznání jsou splněny pozitivním hodnocením výkonu a nehmotnými odměnami, a potřeby seberealizace jsou uspokojovány možnostmi vzdělávání, rozvoje a dobře vykonanou prací pro společnost. (Tureckiová, 2004)

3.3.2.2 Herzbergerova teorie motivace a hygieny

Herzbergova teorie motivace a hygieny shrnuje dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. **Faktory hygieny** jsou vnější faktory spojené s kontextem dané práce a slouží k prevenci pocitu nespokojenosti. Na druhou stranu, **motivátory** jsou vnitřní faktory spojené s náplní dané práce a slouží k motivaci jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Faktory hygieny odpovídají nižším potřebám, zatímco motivátory vyšším potřebám. Faktory hygieny jsou nezbytné k odstranění nepříjemností a neférového jednání, ale samy o sobě nevedou k pozitivnímu přístupu k práci. Na druhé straně motivátory ovlivňují pocity a uspokojení a vztahují se k tomu, co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti. Herzbergova teorie motivace a hygieny byla založena na zpracovaných údajích z interview s 203 účetními a inženýry zaměřenými na obchod z oblasti města Pittsburgh. (Dědina, 2005)

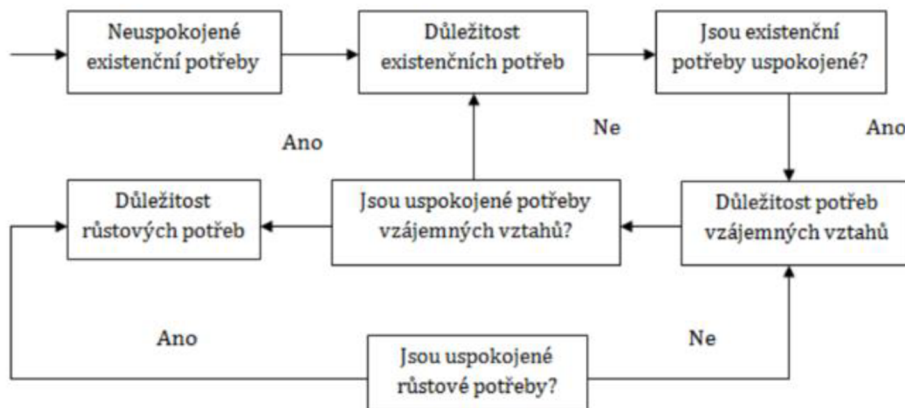
3.3.2.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG)

Jak zmiňuje Dědina (2005), Clayton Paul Alderfer přepracoval Maslowův pětiúrovňový model potřeb do tříúrovňového modelu:

- **Existenciální potřeby**, které se týkají zajištění fyzické existence, přežití, bezpečnosti a jistoty.
- **Potřeby vztahů**, které zahrnují sociální interakce, příslušnost, lásku a respekt.
- **Potřeby růstu**, které se týkají rozvoje potenciálu, seberealizace a sebeúcty.

Alderfer považuje tyto potřeby za spíše přímku než hierarchii, protože jedinec může současně uspokojovat více potřeb a může dojít k frustračně-regresivnímu procesu, kdy jedinec klesá v hierarchii potřeb. Důležitým poznatkem Alderferova modelu také je, že potřeby na nižší úrovni nemusí být uspokojeny předtím, než se jedinec začne zaměřovat na potřeby vyšší úrovně. Pokud jsou potřeby na určité úrovni blokovány, může se pozornost obrátit k jiným potřebám. (Dědina, 2005)

Obrázek č. 3: Alderferova motivační teorie ERG



Zdroj: Kmecová (2018)

3.3.2.4 McClellandova teorie tří potřeb

McGrath (2015) se zabývá tzv. teorií tří potřeb, kterou navrhnul David McClelland. Podle této teorie jsou lidé motivováni uspokojováním jedné ze tří základních potřeb: potřeby dosahování úspěchu, touhy po moci nebo potřeby náležení k nějaké skupině. McClelland tvrdí, že úroveň motivace a výkonu pracovníka v jeho konkrétní pracovní pozici jsou ovlivněny jeho převládající potřebou. Tři základní potřeby podle McClellanda jsou následující:

- **Potřeba dosahování úspěchu** – Osoba s touto potřebou se snaží dosahovat výsledků, plnit realistické, ale náročné cíle a získávat uznání za dobře odvedenou práci, přičemž usiluje o další postup.
- **Touha po moci** – Osoba toužící po moci má silnou motivaci motivovat nebo vést ostatní. Tato potřeba se může projevit i v podobě uplatňování osobní moci, kdy se jedinec snaží dosáhnout postupu na úkor ostatních.
- **Potřeba náležení k nějaké skupině** – Osoba s touto potřebou se snaží udržovat přátelské vztahy a interakce s ostatními a hledá u nich přijetí.

I když každý jednotlivec má obvykle jednu nejvýraznější potřebu, není dobré přehlížet ostatní dvě potřeby a je důležité zajistit, aby i ony byly v určité míře uspokojovány. (McGrath, 2015)

3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je systém, který se používá k vyjádření uznání a ocenění za práci zaměstnance a ke stimulaci dalšího výkonu. Cílem odměňování zaměstnanců je motivovat je k vyšší produktivitě a k dosažení cílů organizace.

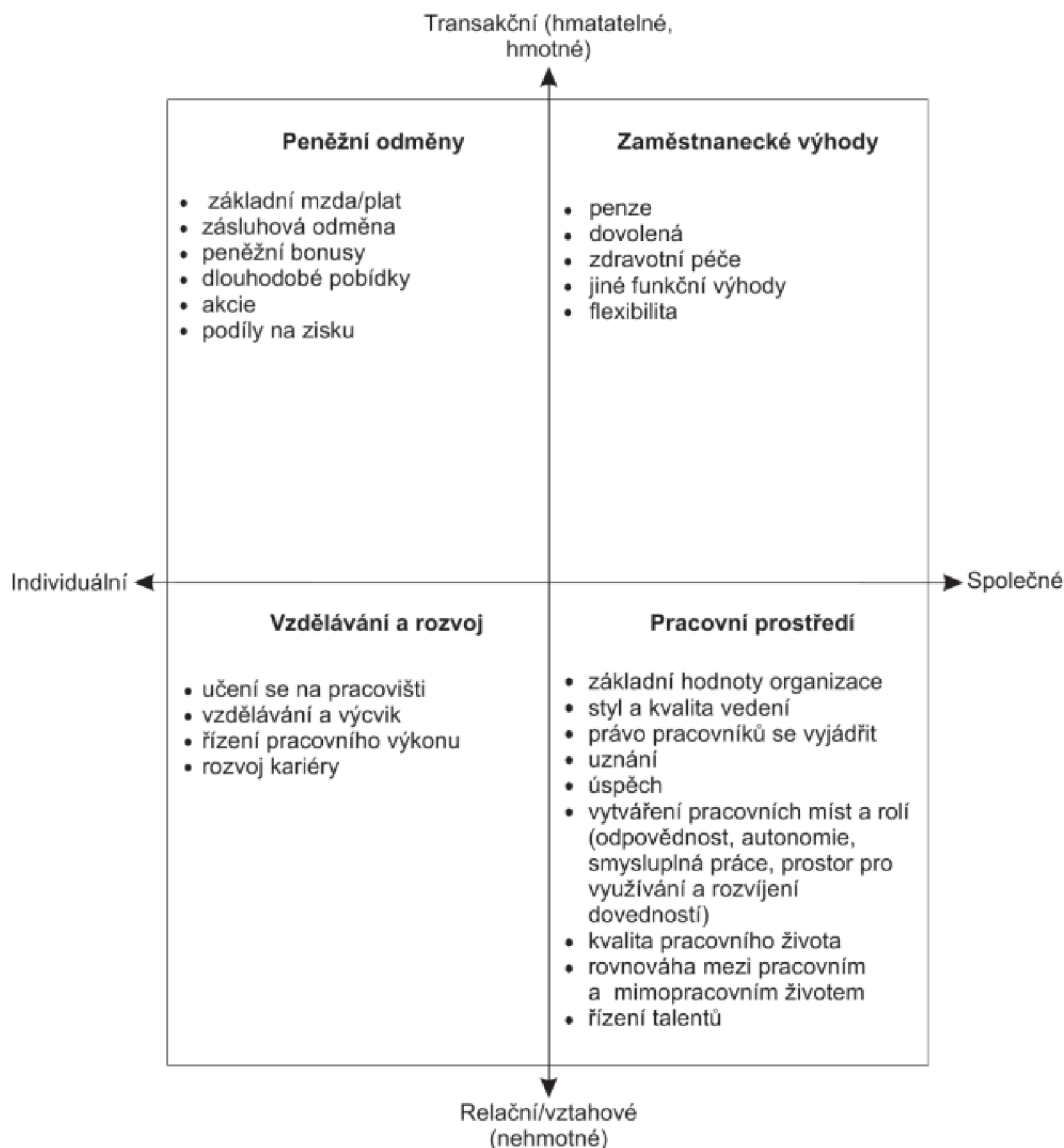
3.4.1 Druhy zaměstnaneckých odměn

Kocianová (2010) definuje odměňování jako náhradu za odváděnou práci. Odměňování je obecným pojmem, který je úzce definován jako všechny formy odměn. Za odměnu je běžně považována mzda, prémiové finanční ohodnocení či jiné **peněžní odměny**. Šikýř (2016) se zabývá mimo jiné tzv. **nepeněžní formou odměňování**, která pracovníky motivuje k lepším pracovním výkonům.

Efektivní systém odměňování, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční složku, může být oboustranně přijatelný, motivovat pracovníky k výkonu a vést ke spokojenosti zaměstnanců a pozitivním vztahům v pracovním prostředí. Systém odměňování by měl být spravedlivý a přiměřený a měl by zahrnovat nejen mzdy a platy, ale také další zaměstnanecké výhody. Kromě základní funkce odměňování za odvedenou práci může systém odměňování sloužit k získání nových pracovníků, stabilizaci klíčových pracovníků, omezení fluktuace, motivování zaměstnanců na zlepšování svých znalostí a schopností, poskytování uspokojení potřeb zaměstnanců, podporování seberealizace a uznání v práci a zlepšování konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím rozvoje svých zaměstnanců. Je třeba mít na paměti, že náklady na práci jsou ovlivňovány mnoha vnějšími faktory, jako je například populační vývoj, situace na trhu práce, změny v profesní kvalifikaci pracovníků, životní styl, zdanění, inflace, politika vlády a úroveň odměňování a nabídky zaměstnaneckých výhod v konkurenčních organizacích. Tyto faktory se mohou lišit v různých odvětvích, regionech a místech. (Barták, 2023)

Kocianová (2010) navazuje na Armstronga (2007), který zmiňuje tzv. celkovou odměnu (Obrázek č. 4). Ta se podle něj skládá z dvou druhů odměn – transakčních a relačních. **Transakční odměny** jsou hmotné, jako například peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Na druhé straně, **relační odměny** jsou nehmotné a zahrnují vzdělávání, rozvoj a zážitky z práce. Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které organizace může využít k motivaci, udržení a uspokojení pracovníků. To, co je součástí celkové odměny, se odvíjí od toho, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení. (Kocianová, 2010)

Obrázek č. 4: Celková odměna



Zdroj: Armstrong (2009)

3.4.2 Vliv různých faktorů na systém odměňování pracovníků

Spravedlivý systém odměňování je extrémně důležitý, protože významně ovlivňuje spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců. Depoo (2013) mezi faktory ovlivňující motivačně-hodnotící účinnost mzdy řadí:

- relaci výdělků k jiným zaměstnancům;
- pocit spravedlivé odměny;
- jistotu pracovního místa;
- zachování finanční jistoty (souvisí s jistotou pracovního místa);
- vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti;

- možnost dalšího osobního rozvoje a kariérního růstu.

Vnějšími faktory ovlivňujícími odměny zaměstnanců jsou potom podle Depoové (2013):

- státní zásahy ekonomicko-sociálních procesů (odvody pojištění – sociální a zdravotní, stanovená výše minimální mzdy);
- hospodářské faktory (aktuální stav ekonomiky státu);
- sociální faktory.

3.4.3 Formy mzdy

Pro organizaci je důležité umět vyjádřit, jakého výkonu a pracovního chování u svých zaměstnanců si cení. Pokud je odměňování nastaveno nevhodným způsobem, netransparentně nebo nespravedlivě, motivace pracovníků klesá. (Depoo, 2021)

Barták (2023) tvrdí, že různé formy mzdových systémů mají za účel dosáhnout optimálních nákladů práce a zároveň spravedlivě odměnit pracovníky na základě faktorů, které jsou pro danou práci klíčové, za nejdůležitější mzdové formy považuje následující:

- **Časové mzdové formy** – Tyto mzdové formy vycházejí z hodinové, týdenní nebo měsíční sazby a jsou užitečné, pokud je obtížné měřit množství a kvalitu práce nebo pokud pracovník nemůže ovlivnit tempo práce. Tyto formy jsou také vhodné pro pozice, kde jsou důležitější jiné charakteristiky než množství vykonané práce, jako například odpovědnost, tvořivost, flexibilita nebo schopnost plnit různé pracovní role. Mezi výhody patří jednoduchost, snadné plánování mzdových nákladů a srozumitelnost.
- **Zásluhovostní mzdové formy** – Zásluhovostní mzdové formy umožňují odlišovat zaměstnance na základě jejich výkonu, schopností a dovedností. Mezi nejčastěji používané zásluhovostní mzdové formy řadíme tzv. výkonové formy mzdy. Použití těchto forem může mít výhody, jako např. motivace zaměstnanců k lepšímu výkonu a zvyšování jejich angažovanosti, zlepšování kvalitu výrobků nebo služeb, či odlišování zaměstnanců, kteří aktivně přispívají k výkonu firmy od těch, kteří nejsou zainteresovaní a potřebují neustálou kontrolu.
- **Úkolovou mzdu** – V průmyslových oblastech se nejčastěji používá odměňování na základě úkolové mzdy. Zaměstnanec, který pracuje za úkolovou mzdu, dostává zapláceno za každou jednotku práce, kterou dokončí, místo pevného měsíčního platu.

- **Podílovou neboli provizní mzdu** – Podílová nebo provizní mzda se používá zejména v obchodních oborech a službách, při odměňování dealerů, zprostředkovatelů a jiných pracovníků. Provize se stanovuje podle prodeje nebo poskytnutých služeb. Výhodou této formy odměňování je, že přímo odráží pracovní výkon. Nevýhodou může být, že výkon zaměstnance může být ovlivněn faktory, na které nemá vliv, jako jsou hospodářské krize, přírodní katastrofy, kvalita výrobku, změny vkusu zákazníků a další.
- **Dodatkové mzdové formy** – Dodatkové mzdové formy představují různé způsoby odměňování, které mohou být navázány na individuální, skupinový nebo celopodnikový výkon a mohou být udělovány buď jednorázově nebo pravidelně. Tyto formy odměňování jsou obvykle specifické pro různé kategorie pracovníků. Mezi nejtypičtější dodatkové mzdové formy patří prémie, které jsou hojně využívané. Kromě prémie do této kategorie spadají i třináctý a čtrnáctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, lokální příplatky a odměny za získání dalších kvalifikací. (Barták, 2023)

3.4.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (zaměstnanecké výhody) jsou doplňkovou formou odměn, které jsou zaměstnavatelem pracovníkovi poskytovány „navíc“. Rozsah těchto benefitů odpovídá finančním možnostem organizace, a také reflektuje ochotu zaměstnavatele tyto benefity zaměstnancům poskytovat. Při rozhodování uchazečů o zaměstnaneckou pozici hrají tyto benefity značnou roli, proto jsou zaměstnavateli jako forma odměňování oblíbené. (Čopíková, 2015)

Obrázek č. 5: Příklad nabízených zaměstnaneckých benefitů ve firmě Dormer Pramet s.r.o.

DORMER PRAMET VOLNÁ MÍSTA HODNOTY ZÁZEMÍ BEZPEČNOST A ZDRAVÍ ZODPOVĚDNOST BENEFITY

BENEFITY NA DLANI

Přidejte se k nám a čerpejte z široké škály benefitů:

- Týden dovolené navíc (celkem 25 dní)
- 3 dny volna na regeneraci
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na dojíždění (nad 10 km)
- Příspěvek na stravování
- Benefit v rámci dobřelcí LemonPay platební karty - 20 000 Kč každý rok, čerpaný benefit si volíte sami

Ještě nekončíme:

- Pracovní volno- svatba, narození dítěte, doprovod prvníčka, úmrtí v rodině
- Odměna za doporučení nového zaměstnance u vybraných pozic
- Zaměstnanecké půjčky na bydlení
- Společenské akce s příspěvkem zaměstnavatele

Stále to ještě není vše:

- Bezplatné očkování proti chřipce pro všechny zájemce přímo v areálu firmy
- Odměna za dárcovství krve
- Zvýhodněné volání O₂ pro celou rodinu
- Využívání služeb firmy- zapůjčení nářadí či vozidla

Zdroj: Dormer Pramet s.r.o. (2023)

Množství zaměstnaneckých benefitů, které firma nabízí, může být ovlivněno řadou faktorů, z nichž nejhlavnějším je finanční situace organizace. Firmy s více finančními prostředky mohou nabízet širší škálu benefitů, než firmy, které mají finančních prostředků méně. Na printscreenu webových stránek (Obrázek č. 5) je jako příklad uvedena úspěšná firma Dormer Pramet s.r.o., sídlící v Šumperku, která budoucím i současným zaměstnancům nabízí opravdu širokou škálu zaměstnaneckých benefitů.

Je velmi důležité, aby zaměstnavatelé vyhodnocovali veškeré faktory, které ovlivňují nabídku zaměstnaneckých výhod a nabízeli odpovídající množství benefitů, které podporují motivaci a spokojenost zaměstnanců, a současně odpovídají potřebám a cílům organizace.

V praktické části autorka této práce několikrát zmiňuje benefit, kterým je **home office**. Covidová krize ukázala, že home office může být nejen benefitem, ale také účinným nástrojem pro udržení kontinuity práce v době, kdy je nutné omezit přímý kontakt mezi lidmi. Mnoho společností muselo během pandemie rychle přejít na práci z domova, aby chránily své zaměstnance a zajistily, že budou schopny pokračovat v provozu. Důsledky pandemie na způsob, jakým lidé rozumí, organizují a plánují svoji práci, se zabývá Minbaeva (2023). Ve své studii, která probíhala v Dánsku během covidové krize, upozorňuje na problémy, které vyvstaly v organizacích a společnostech, a byly spojeny právě s prací na dálku, kdy si vedoucí pracovníci a zaměstnanci uvědomili, že pandemie se pravděpodobně brzy nekončí, a zatímco někteří zaměstnanci byli při práci z domova úspěšní, jiní se cítili

unavení z toho, že nemohli chodit do práce a chyběly jim sociální a pracovní interakce. Zájem o blaho zaměstnanců a jejich duševní zdraví byly ale brzy upozaděny, protože prioritou pro vedoucí pracovníky bylo udržení schopnosti zaměstnanců pracovat i navzdory stresu a sociální izolaci. (Minbaeva, 2023)

3.5 Charakteristika neziskových organizací

V této podkapitole diplomové práce se autorka bude zabývat vymezením pojmu nezisková organizace, jejich vizemi, posláním, a cíli, a také jejich členěním.

3.5.1 Vymezení neziskových organizací

Neziskový sektor se v současnosti rozvíjí a je populární po celém světě. Tyto organizace jsou důležitou součástí moderní společnosti, neboť nejenom prosazují zájmy svých členů a sdílejí hodnoty, ale také poskytují veřejné služby. V České republice je možná méně patrné, jak významným zaměstnavatelem jsou tyto organizace, které zaměstnávají jak placené zaměstnance, tak dobrovolníky. V současné době se výzkum zaměřuje na otázky efektivity a legitimacy neziskových organizací, včetně daňových a jiných úlev a zvýhodnění oproti jiným typům organizací, což jsou tradiční ekonomické problémy, které získávají na důležitosti. (Hyánek, 2011)

Ve většině odborných publikací převažuje názor, že základním znakem tohoto subjektu je absence zisku. Toto rozporuje Vít (2015), podle nějž je takovýto názor zcela nesprávný, až nebezpečný. Za správné vymezení považuje takové, které tvrdí, že nezisková organizace je taková organizace, u které není hlavním smyslem dosahování zisku. Na toto tvrzení navazuje.

V této diplomové práci se autorka zabývá soukromým neziskovým sektorem. Soukromá nezisková organizace je označení pro organizaci, která není veřejná ani státní a je nezávislá na vládě a státním aparátu. Pokud srovnáváme sektor ziskový a neziskový, je logické použít pojmy veřejný sektor a soukromý sektor na základě kritéria vlastnictví. Soukromý neziskový sektor je pak tvořen jednotlivými subjekty – soukromými neziskovými organizacemi. (Hyánek, 2011)

Soubor všech neziskových organizací v zemi nazýváme neziskovým sektorem. Tento pojem je spolu občanským sektorem, veřejným sektorem a třetím sektorem s pojmem nezisková organizace chybně zaměňován. (Boukal, 2007)

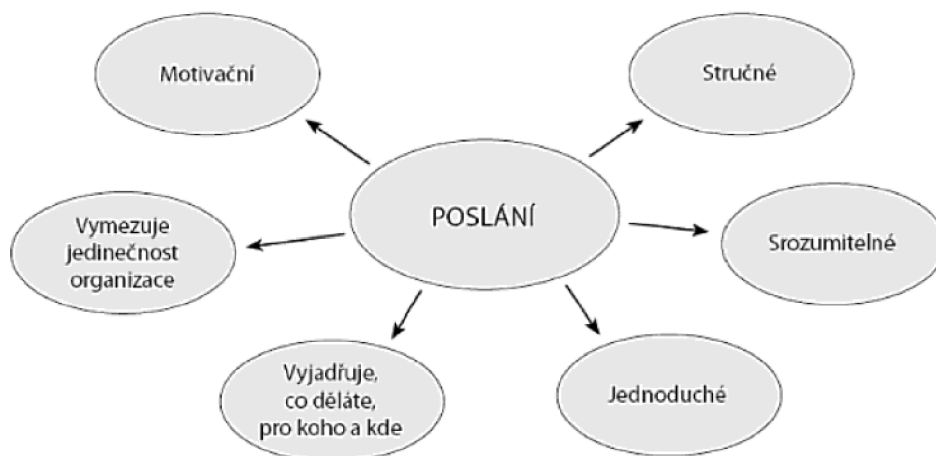
Podle Pelikánové (2018) jsou neziskové organizace důležitou součástí společnosti, protože sdružují mnoho občanů a poskytují široké spektrum služeb, což napomáhá rozvoji společnosti v mnoha ohledech. Jejich význam nelze měřit pouze ekonomickými faktory, ale ovlivňují i politický a společenský život. Neziskové organizace jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti a ovlivňují veřejné mínění. Kromě neziskové organizace se můžeme setkat s různými názvy, jako jsou „nevýdělečná“ organizace" nebo „non-profit organization". Nezisková organizace je jednotkou, která poskytuje produkty a služby, ale zároveň není zaměřena na dosahování zisku. Neziskový sektor je charakterizován tím, že organizace a instituce nejsou založeny za účelem zisku, ale primárně za účelem přímého užítku. I když mohou neziskové organizace vytvářet zisk, musí být použit na další rozvoj této organizace. (Pelikánová, 2018)

3.5.2 Poslání, vize a cíle neziskových organizací

Bačuvčík (2011) tvrdí, že **poslání** neziskové organizace ukazuje, pro koho, jakým způsobem a s jakým cílem organizace slouží. Toto poslání je pevně spojeno s vizí organizace, která určuje stav, kterého organizace chce dosáhnout. Poslání organizace přesně určuje, koho se tato vize týká a jakými způsoby chce organizace tuto vizí dosáhnout (Obrázek č. 6). Proto by mělo poslání organizace obsahovat definici cílů, nikoliv pouze prostředky, které se mají použít pro dosažení těchto cílů. (Bačuvčík, 2011)

Poslání neziskové organizace a její záměr jsou rozvíjeny skrze **vizi**, která stanovuje směr a cíle organizace jak ve vnějším, tak i vnitřním prostředí. Vize důrazně podporuje princip trvalé udržitelnosti, což znamená, že nezisková organizace se soustředí na budování svých schopností a stability v dlouhodobém horizontu. (Šedivý, 2017)

Obrázek č. 6: Znamky dobrého poslání



Zdroj: Šedivý (2017)

Své **cíle** každá nezisková organizace stanovuje na základě hodnot, vize, znalostí cílových skupin a podporovatelů, zdrojů a analýz výstupů. Pro zajištění naplnění cílů a snadného vyhodnocení je vhodné použít metodu SMART. To znamená, že cíle musí být specifické, jasně a podrobně formulované, měřitelné pomocí metrik a kritérií, akceptovatelné pro pracovníky organizace, reálné a dosažitelné v daném čase a podmínkách a musí mít jasně stanovený koncový termín. (Šedivý, 2017)

3.5.3 Členění a typologie neziskových organizací

Do dvou skupin rozděluje neziskové organizace Škarabelová (2005):

- a) **Neziskové organizace vládní (veřejné)**, zabezpečující výkon VS na úrovni státní, regionální, či obecní. Do této kategorie spadají příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů nebo obcí.
- b) **Neziskové organizace nevládní (soukromé)**

Schwartzhoffová (2018) klasifikuje neziskové organizace velmi obšírně a podle mnoha různých kritérií:

- **Dle zdroje financování** – organizace financované z vládních dotací, organizace financované z dobrovolných příspěvků a organizace financované z jiných zdrojů;
- **Dle typu výrobku/služby** – organizace vyrábějící hmotný výrobek nebo poskytující reálnou službu;

- **Dle organizační formy** – dárcovské (závislá na darech), komerční (za své služby si nechává zaplatit), vzájemné (řídí je jejich uživatelé), podnikatelské (řídí je profesionálové);
- **Dle prospěšnosti** – vzájemně prospěšné (složí zájmu jejích členů), veřejně prospěšné (cílem je být prospěšná veřejnosti);
- **Dle vnitřní struktury** – členské a nečlenské;
- **Dle funkce** – servisní (přímá služba klientům – př. humanitární pomoc), advokační (boj za práva vybraných skupin nebo zájmů), zájmové (př. zájmové spolky), filantropické (nadace a nadační fondy);
- **Dle míry mobilizace** – nemobilizující a mobilizující (aktivisté, politická sdružení či strany);
- **Dle oblasti, ve které působí** – zdravotnictví, životní prostředí, dobročinnost apod.

Další členění mohou být založena na velikosti organizace, zeměpisné oblasti působnosti, právní formě a dalších faktorech. Tyto různé členění umožňují lepší porozumění neziskovým organizacím, identifikaci podobných organizací a zlepšení efektivity v oblasti podpory a spolupráce mezi neziskovými organizacemi.

3.6 Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích se liší od řízení lidských zdrojů v komerčních společnostech v mnoha věcech. Je to zapříčiněno rozdílnými cíli, zdroji, typy zaměstnanců, i formami odměňování. Vyžaduje specifický přístup, který se zaměřuje na cíle a hodnoty organizace, a podporuje motivaci a rozvoj zaměstnanců. Je důležité, aby neziskové organizace pečlivě plánovaly a řídily své lidské zdroje tak, aby mohly efektivně plnit své cíle a pomáhat potřebným.

I pro neziskový sektor je nejdůležitějším zdrojem lidský kapitál. V neziskových organizacích nacházejí uplatnění pouze kreativní, sociálně zaměřeni lidé, schopni týmové spolupráce. V opačném případě by mohli nevhodně zvolení pracovníci kazit morálku organizace, působit na ni destruktivně a ničit její reputaci, či ji dokonce rozvracet. (Grobman, 2004)

3.6.1 Personalistika v neziskových organizacích

Kvůli nedostatku odborných publikací k řízení lidských zdrojů zaměřených výlučně na nevládní neziskové organizace bývá často pro zhodnocení stavu ve vývoji personalistiky soukromých neziskových organizací využíván management lidských zdrojů podniku. (Dvořáková, 2007)

Podle Dvořákové (2007) se personální práce v podnicích snaží realizovat dva odlišné cíle: sociální a ekonomický. Zatímco ekonomický cíl poukazuje na nutnost snižování nákladů na lidské zdroje, ten sociální se zabývá zejména spokojeností pracovníků. Neziskové organizace se svým přístupem poněkud odlišují, a to především kvůli rozdílům ve faktorech stimulace a motivování zaměstnanců těchto subjektů a také skutečnosti, že všechen zisk je nutné použít k rozvoji neziskové organizace, nikoliv pro jeho rozdělení mezi zaměstnance a management.

Gigalová (2013) tvrdí, že na personální činnosti v neziskových organizacích má velký vliv potřeba úspěšné komunikace a vztahů s veřejností. Personální oddělení neziskových organizací má pro vlastníky organizace informativní charakter - informace jsou totiž základním kamenem většiny činností neziskových organizací.

Významným rozdílem v personalistice v sektoru neziskovém a v podnicích je využívání měkkých a tvrdých prvků personálního řízení. V případě podniků by tyto prvky měly být v rovnováze, zatímco u neziskových organizací je důležité, aby měkké prvky nad tvrdými mírně převažovaly (tvrdých prvků by ale neměl být úplný nedostatek, neboť by byla snižována efektivita fungování organizace). (Dvořáková, 2007)

3.6.2 Pracovníci neziskových organizací

Zaměstnanci neziskových organizací jsou klíčovými pracovními silami, které pomáhají organizaci plnit její cíle a poskytovat služby potřebným. Bez kompetentního a motivovaného týmu zaměstnanců by neziskové organizace nemohly úspěšně plnit své poslání a dosahovat svých cílů. Tito pracovníci mohou zahrnovat širokou škálu profesí, od programových pracovníků po účetní a administrativní pracovníky. Spojuje je vášeň pro dobrou věc a touha pomoci potřebným, což jim dává silný motivační impuls.

Pro některé neziskové organizace je klíčové využívat pro zajištění některých ze svých činností tzv. dobrovolníky. Dobrovolníkem je osoba, která není finančně odměňována, ale přesto organizaci poskytuje své znalosti, zkušenosti a schopnosti. Vztah mezi

dobrovolníkem a organizací není pouze jednostranný, jak by se mohlo na první pohled zdát. Dobrovolník výměnou za své služby čerpá znalosti a zkušenosti organizace, poznává nové lidi, zlepšuje si praxi. K dobrovolnictví se většinou hlásí starší lidé, kteří ještě chtějí využít a podělit se o své celoživotní zkušenosti, a také mladí lidé, kteří naopak zkušenosti hledají. (Gigalová, 2013)

To, jak je nezisková organizace výkonná, samozřejmě nejvíce závisí na dosazení vhodných lidí na vhodné pracovní pozice. Stejně jako v podnicích, i v neziskových organizacích se lidé na pracovní pozice dosazují z vnitřního (povýšení pracovníka), ale i vnějšího prostředí (nábor, dobrovolníci). (Vítková, 2004)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Nezisková organizace XYZ je pobočným spolkem se samostatnou právní subjektivitou, poskytující služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací, a soukromého sektoru v několika hlavních oblastech:

- Rozvoj obcí, měst a krajů, místní udržitelný rozvoj.
- Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR.
- Vzdělávání, podpora a posilování nestátních neziskových organizací.
- Aktivní politika zaměstnanosti a podpora podnikání.

Organizace XYZ od svého vzniku v roce 1996 realizovala celou řadou národních i mezinárodních projektů. Největší rozvoj pobočného spolku proběhl v rámci programovacího období EU 2007-2013 a 2014-2021, kdy organizace realizovala několik projektů z OPLZZ (Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost) a OPZ (Operační program Zaměstnanost), mezinárodní projekty z programu Celoživotního vzdělávání - Grundtvig, Erasmus+, projekt z OPPS SR-ČR (Operační program Přeshraniční spolupráce Slovenská republika – Česká republika) a podílela se na celé řadě dalších projektových i zakázkových aktivit. V roce 2012 získala organizace statut agentury práce dle §60 odst. 1 písm. a) a c) zákona č. 435/2004 Sb.

Výčet projektů, na které se organizace zaměřuje, je od zahájení její činnosti velmi rozsáhlý, nejvíce projektových zkušeností má ale organizace ve 3 oblastech:

- Projekty zaměřené na práci s dlouhodobě nezaměstnanými.
- Projekty zaměřené na práci s mladými lidmi.
- Projekty mezinárodní spolupráce

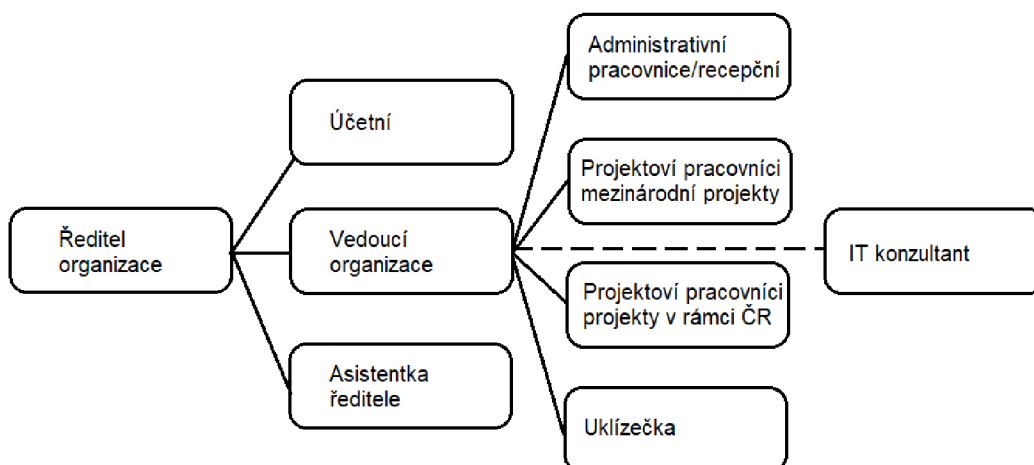
Organizace se mimo jiné zaměřuje na získávání finančních prostředků na podporu a rozvoj principů sociální ekonomiky. Realizuje programy zaměřené na aktivizaci znevýhodněných osob na trhu práce s cílem dosáhnout jejich udržitelného zaměstnání. Zaměřuje se také na inkluzivní vzdělávání a iniciuje nové nástroje podpory zaměstnatelnosti znevýhodněných osob a skupin. Zajišťuje strukturovaný proces rozvoje programů,

partnerství a budování kapacit pro řešení fyzických, sociálních, ekonomických, kulturních a postojových bariér, které ovlivňují zaměstnatelnost znevýhodněných osob na trhu práce.

4.1.1 Organizační struktura

V čele organizace stojí ředitel místního zastoupení, který je zároveň jedním ze zakladatelů organizace. Jeho přímými podřízenými jsou vedoucí organizace, účetní, a asistentka ředitele. Vedoucí organizace plní funkci projektové manažerky, a je zodpovědná za práci projektových pracovníků, kteří se v organizaci dělí na pracovníky participující na mezinárodních projektech a pracovníky participující na projektech, které se realizují v ČR. Je také přímou nadřízenou administrativní pracovnice a uklízečky. Externím pracovníkem firmy je IT konzultant, který spravuje web organizace a monitorovací software projektů.

Obrázek č. 7: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Náplň práce jednotlivých pozic je následující:

Ředitel organizace – rozhoduje o ekonomických a strategických otázkách organizace, formuje její cíle, vize a poslání. Je zároveň marketingovým a finančním ředitelem, komunikuje s partnerskými organizacemi, a plní reprezentativní funkci. S vedoucí organizace je spoluzodpovědný za plánování práce všech zaměstnanců.

Vedoucí organizace – zajišťuje vedení celé organizace, jejím hlavním úkolem je plánování a organizování veškerých projektových činností – plní funkci projektového manažera,

odborného konzultanta, a personálního manažera. Má na starosti hodnocení a přijímání zaměstnanců.

Asistentka ředitele – je přímo zodpovědná řediteli organizace, plní pouze jím zadané úkoly. Přípravuje podklady pro meetingy a služební cesty ředitele. Zodpovídá za celkový chod kanceláře ředitele.

Účetní - má na starosti veškerou účetní agendu organizace. Spravuje a eviduje účetní knihy, mzdové listy a výpočet jednotlivých mezd. Zároveň pomáhá vedoucí organizace s nastavováním zaměstnaneckých smluv.

Administrativní pracovnice/recepční – je přímo podřízená vedoucí organizace. Přípravuje podklady pro účetní, třídí poštu, plní funkci fakturantky a dále jiné jednoduché administrativní úkony.

Projektoví pracovníci – pracovníci, kteří se přímo podílí na jednotlivých projektech, v celém jejich průběhu. V rámci projektů mají rozdělené následující pozice:

- Odborný garant projektu – je odpovědný za věcnou a odbornou stránku realizace a kvalitu projektu;
- Projektový koordinátor – je odpovědný za projektové řízení a dohled nad plněním aktivit projektu;
- Odborný pracovník/konzultant – je odpovědný za výběr cílové skupiny u jednotlivých projektů a následnou přímou práci s ní;
- Specialista trhu práce – je zodpovědný za vytvoření a správu databáze zaměstnavatelů, mapování potřeb zaměstnavatelů a průběžnou komunikaci, asistenci při umístění účastníků projektů na pracovní místa;
- Odborný poradce trhu práce – zastává podpůrnou funkci pro realizační tým a účastníky projektu;
- Lektor motivačních workshopů – je odpovědný zejména za odbornou obsahovou přípravu a aktivní realizaci motivačních, aktivizačních a vzdělávacích aktivit poskytovaných cílovým skupinám. Zajišťuje odbornou a obsahovou náplň jednotlivých vzdělávacích motivačních workshopů včetně přípravy.

Ne každá z výše uvedených pozic, které vykonávají projektoví pracovníci, musí být nutně vytvořena pro všechny realizované projekty, př. v mezinárodních projektech nebude vytvořena pozice pro lektory motivačních workshopů nebo specialistu trhu práce. Výše uvedené pozice jsou pouze výběrem nejčastěji vytvářených pozic v rámci realizace projektů.

Uklízečka – je podřízená vedoucí organizace, zajišťuje pravidelný úklid všech prostor a uspořádání nábytku před meetingy, workshopy a poradami.

IT konzultant – je jediným externím pracovníkem organizace, spravuje webové stránky organizace a vnitropodnikový software monitoringu pro jednotlivé realizované projekty. Dále má na starosti aktualizaci programů, údržbu firemních počítačů a další výpočetní techniky (tiskárny, scannery, dataprojektor).

4.1.2 Personální práce v organizaci

V organizaci XYZ má personální činnost na starosti vedoucí organizace. Její zodpovědností je nábor pracovníků, rozdělování úkolů, a zpracování mzdových podkladů pro účetní.

Nové pracovníky organizace získává různými způsoby. Většinou se jedná o doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem, často je nový pracovník účastníkem některého z projektů organizace, které podporují rozvoj zaměstnanosti osob se znevýhodněním (ženy na rodičovské dovolené, osoby pečující o osobu blízkou). Teprve v poslední řadě organizace hledá nové zaměstnance za pomoci inzerce.

Nejčastěji organizace XYZ hledá zaměstnance na pozici projektových pracovníků. Ti jsou vybíráni na základě jejich schopností práce s PC (zejména produktová sada Microsoft Office), jazykové vybavenosti (zejména projektoví pracovníci soustředující se na mezinárodní projekty musí ovládat pokročilou angličtinu), a schopnosti komunikace. Uchazeči jsou posuzováni na základě strukturovaného životopisu a osobního pohovoru, který probíhá s ředitelem organizace za přítomnosti vedoucí organizace. Ředitel uchazeči podrobně vysvětlí požadavky na pracovní pozici, co organizace může uchazeči nabídnout. Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí účastníka je mu sděleno na místě. V případě dohody se obě strany domluví na výši úvazku a platovém ohodnocení.

V organizace XYZ je pracovní smlouva vždy sjednávána na dobu určitou, vždy do konce doby trvání projektu, na kterém má uchazeč participovat. Je běžné, že v organizaci mají zaměstnanci 2 a více smluv, pokud pracují na více projektech zároveň. Pracovní

smlouvy zpracovává účetní na základě informací od ředitele a vedoucí organizace. Spolu s pracovní smlouvou je vyhotoven i mzdový výměr. V organizaci je opět běžné, že mzdové výměry se u jednotlivých projektů liší.

Ukončení pracovního poměru se zaměstnancem probíhá v drtivé většině případů vypršením data trvání pracovního poměru sjednaného na dobu určitou, případně dohodou o ukončení pracovního poměru.

4.1.3 Popis současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci

Systém hodnocení pracovníků organizace XYZ probíhá formou slovního hodnocení, a to jako poděkování za dobře odvedenou práci, uznání, pochvala, nebo napomenutí či výzva k nápravě. Kvůli velkému pracovnímu vytížení ředitele organizace ani tato forma hodnocení neprobíhá pravidelně, spíše při výjimečných příležitostech. Hodnocení probíhá čistě ústní formou bez využití jakéhokoliv druhu formulářů. Každý měsíc se v rámci organizace koná celofiremní porada, kde se ale personální záležitosti řeší pouze ojedinele. Vedoucí organizace, která je se zaměstnanci v každodenním kontaktu, rovněž zastává některé projektové pozice, je proto stejně jako ředitel organizace vysoce časově vytížená. Problematiku nedostatečného a nepravidelného hodnocení zaměstnanců si vedení organizace uvědomuje a je připraveno naslouchat návrhům na její řešení.

4.1.4 Popis současného systému odměňování zaměstnanců v organizaci

Ve zkoumané neziskové organizaci se používá systém odměňování zaměstnanců, který se skládá ze základní mzdy a prémie:

- **Základní** neboli **zaručená mzda** se liší podle úvazku a pozice, kterou zaměstnanec v organizaci zastává, a je garantována všem zaměstnancům.
- **Prémie** jsou v organizaci XYZ stejně jako základní mzda stanoveny v před uzavřením pracovního poměru dle domluvy zaměstnance s ředitelem organizace. Nejčastější jsou v organizaci půlroční prémie (čili prémie po 6 odpracovaných měsících), ale pro každého pracovníka je tato položka nastavena individuálně;
- Třetí formou odměny je tzv. **vánoční bonus**, čili jednorázová odměna vyplácená v hotovosti vždy v prosinci každého roku. Její výše se odvíjí od osobního rozhodnutí ředitele organizace.

Jiné formy odměňování, jako např. procenta z výtěžku, výroční bonus apod. v organizaci XYZ využívány nejsou.

4.1.5 Zaměstnanecké benefity v organizaci

Organizace XYZ nenabízí svým zaměstnancům velké množství benefitů. Neziskové organizace se často zaměřují na poskytování sociálních služeb, řešení společenských problémů nebo podporu komunit, namísto generování zisku jako hlavního cíle. Tyto organizace bývají financovány převážně ze zdrojů jako jsou dotace, příspěvky dárců a sponzorské dary, což jim umožňuje pokračovat v poskytování svých služeb, ale zároveň omezuje jejich finanční prostředky na platy a benefity zaměstnanců, což je právě případ organizace XYZ.

Na druhou stranu, práce v neziskovém sektoru může nabízet jiné typy odměn a výhod, které nejsou finančního charakteru. Tyto výhody mohou zahrnovat možnost pracovat na projektech, které jsou blízké srdci pracovníka a jeho hodnotám, neformálnější pracovní prostředí, možnost rozvíjet nové dovednosti a schopnosti, a také možnost mít větší pocit smysluplnosti a satisfakce z práce.

Nejzajímavějším benefitem, který organizace XYZ nabízí, je **časová flexibilita**. Zaměstnanci organizace si mohou práci rozvrhnout dle své potřeby a sami si určit pracovní dobu, kterou budou potřebovat ke splnění zadaných úkolů. Doba, kdy zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti, není striktně dána, pokud zaměstnanec plní řádně své úkoly a povinnosti.

S časovou flexibilitou souvisí další benefit, kterým je možnost **home office** (práce z domova). Pracovníci organizace XYZ mají v případě potřeby možnost tento benefit využít, touto potřebou je myšlena např. práce z domu při onemocnění dítěte, vlastní nemoci (kdy je pracovník schopen pracovat, ale neměl by chodit do kolektivu), po domluvě je možné z domu pracovat i mimo tyto mimořádné situace. Organizace je tomuto zcela přizpůsobena, na porady je možné připojit se online, a do vnitroorganizačního informačního systému se lze rovněž dostat vzdáleně.

Dalším z důležitých benefitů práce v organizaci XYZ je **dovolená, resp. vyšší počet dní dovolené**. Přestože ve smlouvě je uvedeno 25 dní dovolené, reálně jich zaměstnanec může za jeden rok vyčerpat více. Počet dní dovolené „navíc“ závisí na potřebách jednotlivých zaměstnanců, a kvalitě jimi odváděné práce.

Kromě uvedených benefitů nabízí nezisková organizace XYZ svým zaměstnancům **možnost cestování**, zejména pokud participují na zahraničních projektech což je pro pracovníky vždy zajímavým zážitkem a možností rozšířit si obzory. Organizace XYZ má zahraniční partnery napříč Evropskou unií i mimo ni.

V neziskovém sektoru mohou zaměstnanci získat příležitost rozvíjet své dovednosti a schopnosti při práci na různorodých projektech a výzvách, dalo by se tedy říct, že za poslední z benefitů můžeme označit **profesní růst**.

Samozřejmostí mezi benefity, které organizace svým zaměstnancům nabízí, je firemní **notebook s možností využití i pro soukromé účely, káva na pracovišti, nebo účast na vánočním večírku**.

Je důležité si uvědomit, že benefity v neziskovém sektoru se mohou lišit v závislosti na velikosti, typu a úspěšnosti organizace, a že některé benefity mohou být pro některé organizace dostupné, zatímco jiné organizace mohou mít omezený rozpočet a proto nabízí podobně jako organizace XYZ zejména benefity jiného než finančního charakteru.

4.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je výzkumem zaměřovaným na detailní prozkoumávání názorů vybrané osoby nebo skupiny osob na zkoumaný problém. Ve výzkumu se dotazovatel zabývá zejména otázkami „Jak?“ a „Proč?“

V této diplomové práci se kvalitativní výzkum rovná krátkému interview s ředitelem organizace. Probíhal formou strukturovaného rozhovoru, avšak během pokládání dotazů a rozvíjení jednotlivých odpovědí rozhovor přešel do rozhovoru volného. Celý rozhovor byl dlouhý přibližně 25 minut. Otázky rozhovoru byly předem připraveny (Příloha č. 1), odpovědi ředitele si autorka této diplomové práce bodově zaznamenávala formou písemných poznámek.

Zaměstnanci organizace XYZ v současné nejsou hodnoceni žádným z oficiálních systémů hodnocení pracovníků. Je to způsobeno zejména velkým pracovním vytížením vedoucí organizace a ředitele, kteří dohromady tvoří vedení organizace. Jiné vedoucí pozice v rámci organizace neexistují. Pracovníkům je slovně sdělováno uznání za dobře odvedenou práci, zároveň jsou s nimi řešeny problémy, které se vyskytnou v průběhu výkonu práce, a to již ve chvíli, kdy je na ně upozorněno. Pravidelně jednou ročně probíhají osobní pohovory se zaměstnanci, v rámci kterých se vedení organizace dotazuje na jejich spokojenost, probíhá nastavení další spolupráce a navrhuje se individuální řešení případných problémů.

Vedení organizace se snaží, aby se všechny případné problémy zaměstnanců řešily spíše neformální cestou, což je dáno zejména rodinným prostředím organizace a přátelskými vztahy na pracovišti. Zaměstnanci se stýkají jak v práci tak i mimo ni, napříč organizací si všichni pracovníci tykají (i s vedením organizace). Oslovit vedoucí organizace či přímo ředitele s jakýmkoliv podnětem mohou pracovníci organizace kdykoliv. V případě, že bude oslovený zaneprázdněn, stanoví si den a čas společného setkání, v rámci kterého se budou podnětu pracovníka naplno věnovat. Pravidelně se konají celoorganizační porady, kde lze tyto záležitosti řešit také, nicméně v případě, že se problém/podnět týká jen jednoho dotyčného zaměstnance, vedení organizace preferuje řešení těchto situací „za zavřenými dveřmi“.

Nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců z organizace XYZ je fakt, že není schopna nabídnout konkurenceschopnou mzdovou sazbu nebo jiné peněžní benefity, jaké nabízí velké podniky. Zaměstnanec potom může mít pocit, že jeho práce a úsilí nejsou dostatečně oceněny nebo podporovány. V současné době také organizace zaměstnává několik studujících osob, které po ukončení vysokoškolského studia plánují z organizace odejít, těmto zaměstnancům organizace nedokáže poskytnout dostatek příležitosti pro další rozvoj, stejně jako již výše zmíněné dostatečné finanční ohodnocení. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou neziskovou organizaci, profesní růst není možný.

Je důležité, aby malé neziskové organizace přemýšlely o faktorech, které zamezují fluktuaci zaměstnanců a snažily se je zlepšovat, aby minimalizovaly fluktuaci zaměstnanců a udržely si klíčové zaměstnance v organizaci. Zároveň je nutné aktivně pracovat na identifikaci problémů, které vedou k odchodu zaměstnanců, a vyvíjet opatření pro jejich řešení. Důležité je také pravidelně poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům a vytvářet prostor pro diskusi o možných zlepšeních. V neposlední řadě je důležité udržovat transparentní komunikaci s zaměstnanci a dát jim vědět, že jsou v organizaci ceněni a důležití pro její úspěch.

Snahou organizace XYZ je umožnit svým zaměstnancům skloubit rodinný a pracovní život v co největší míře. Zaměstnanci mají možnost flexibilních úvazků a práce z domu. Během pandemie Covidu-19 byl tento systém ještě více rozpracován a rozvinut. Např. o prázdninách dětí, v první školní den či při nemoci dětí je možné pracovat z domu. V případě, že zaměstnanec nemá děti, má možnost využívat institutu home office v závislosti na povaze práce a jeho potřebách. Organizace XYZ má zpracované vnitřní směrnice a administrativní manuál, které zahrnují a popisují flexibilní formy práce a další benefity pro zaměstnance.

Dalším benefitem je umožnění výjezdů na zahraniční cesty pro různé pozice zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost využít firemní notebook a pracovní telefon. Už od založení organizace družstva je ke všem zaměstnancům uplatňován individuální přístup - od stanovení výše úvazku až po náplň práce. Důležitá je pro pracovníky v organizaci vzájemná zastupitelnost, k čemuž napomáhají pravidelné porady, kde probíhá výměna informací o činnostech všech zaměstnanců, vznikají zde náměty na nové aktivity a přizpůsobení práce. Při náboru nových zaměstnanců organizace přijímá i méně zkušené pracovníky. Motivace pracovníků je pro práci v neziskovém sektoru velmi důležitá, zaměstnancům nesmí chybět chuť se učit novým věcem, potřebu pomáhat znevýhodněným osobám v jejich uplatnění na trhu práce organizace upřednostňuje před zkušenostmi. V případě zájmu nabízí organizace také možnost externího úvazku. Zaměstnanci mají rovněž možnost požádat o absolvování kurzů v oboru jejich pracovní pozice. V těchto případech je dbáno na aktivní přístup ze strany zaměstnance, který po konzultaci s vedením organizace vypíše žádost a organizace se poté podílí na spolufinancování těchto kurzů. Možnost zlepšovat jazykové dovednosti zaměstnanců nabízí organizace XYZ prostřednictvím možnosti výjezdů do zahraničí a při přípravě projektů se zahraničními partnery.

Do budoucna chce organizace XYZ více rozvíjet další vzdělávání zaměstnanců – v současnosti jsou připravovány projekty na podporu rozvoje a kapacity organizace, které umožní další vzdělávání pro zaměstnance v různých oborech podle potřeby organizace a zaměstnanců.

V současné době vedení organizace XYZ není schopno určit, zda by její zaměstnanci uvítali zavedení systému pravidelného hodnocení. Souhlasí ale s tím, že pravidelný systém hodnocení zaměstnanců by mohl být pro zaměstnance organizace XYZ užitečný, pokud by byl dobře navržen a prováděn. Takový systém by mohl poskytnout jasnou zpětnou vazbu zaměstnancům ohledně toho, jak jsou jejich výkony hodnoceny a jak by mohli zlepšit svou práci. Pokud bude systém správně nastaven, může být užitečný pro určení priorit pro rozvojové plány zaměstnanců, zlepšení výkonnosti zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti v práci.

Nový systém hodnocení zaměstnanců by podle vedení organizace XYZ měl být jednoduchý, snadno pochopitelný, a časově co nejméně náročný, vzhledem k velké vytíženosti vedení organizace. Před jeho reálným zavedením by také musely být zváženy všechny faktory, aby bylo zajištěno, že systém bude účinný a přínosný pro organizaci i pro zaměstnance.

4.3 Kvantitativní výzkum

V pobočném spolku, neziskové organizaci XYZ pracuje kromě vedení organizace (2 osoby) celkem 16 pracovníků, na různé druhy pracovních úvazků. Právě k těmto zaměstnancům bylo směřování dotazníkové šetření, které je součástí kvantitativního výzkumu této diplomové práce. Dotazník (Příloha č. 2) byl těmto pracovníkům předložen v papírové podobě, a byl všemi vyplněn.

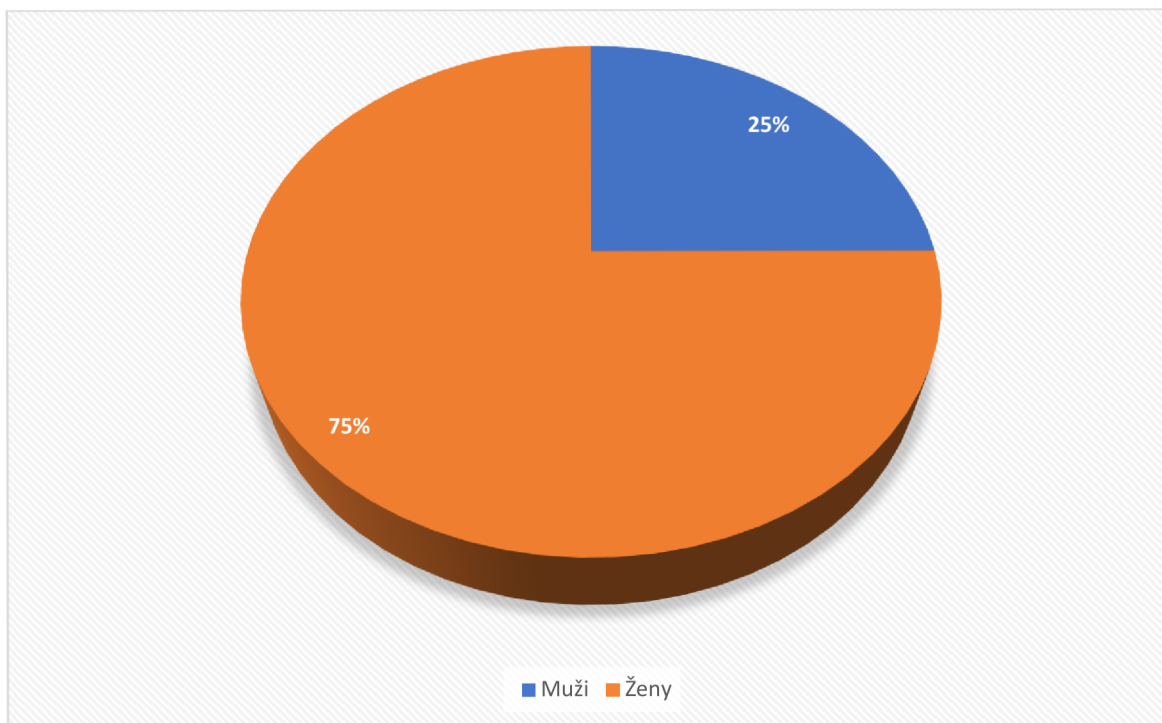
Cílem dotazníkové šetření, skládajícího se z celkového počtu 18ti otázek, bylo zjistit názor pracovníků na stav pracovní spokojenosti, motivace, pracovních podmínek, a samozřejmě v neposlední řadě současný systém odměňování a hodnocení zaměstnanců neziskové organizace XYZ.

Dotazníkové šetření probíhalo na přelomu roku 2022/2023, a jeho výsledky byly následně graficky zpracovány v tabulkovém editoru Microsoft Excel.

4.3.1 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 1: Muži vs. ženy

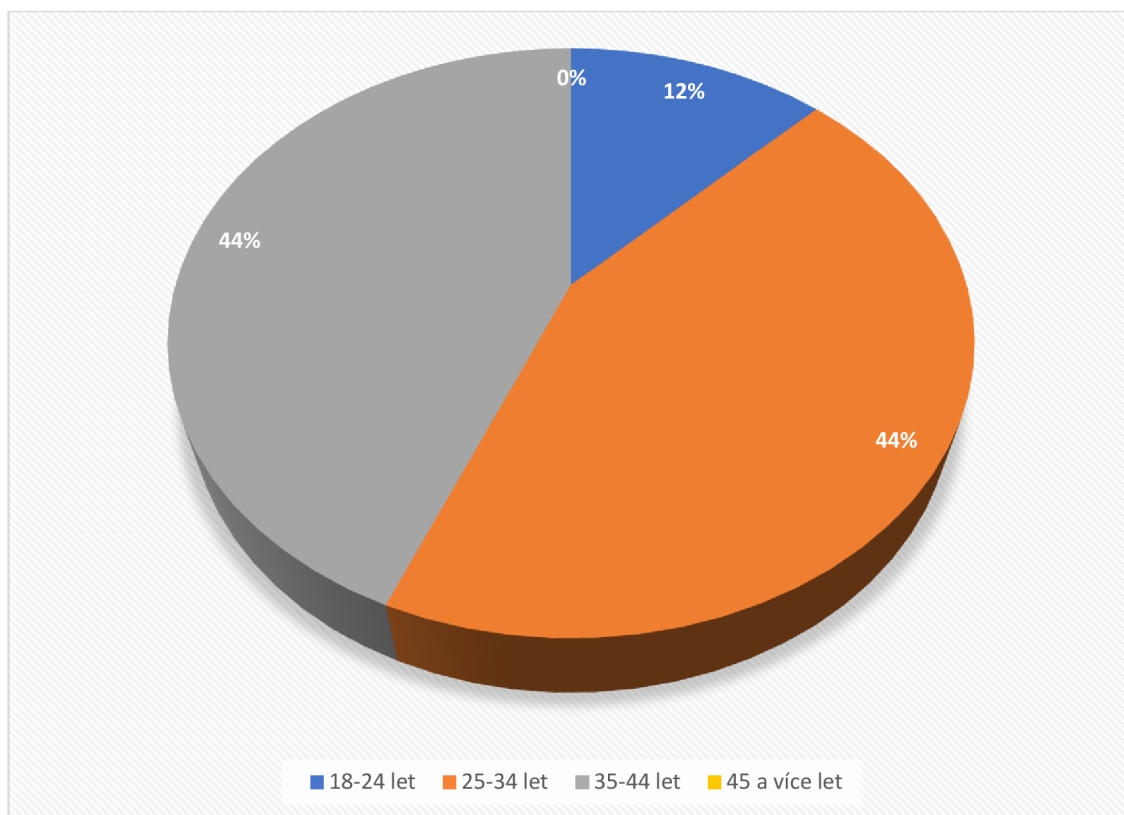


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z grafu č. 1 je zřejmé, že větší podíl v organizaci XYZ, a to celých 75 %, mají ženy. Vysvětlení pro to existuje několik – v organizaci XYZ je drtivá většina pozic administrativních, navíc díky flexibilní pracovní době a možnosti práce z domu je práce v organizaci vhodná pro matky s dětmi. Muži jsou ve firmě zastoupeni jako někteří z projektových pracovníků a IT konzultant.

Otázka č. 2 - Do jakého věkového rozmezí spadáte?

Graf č. 2: Věk

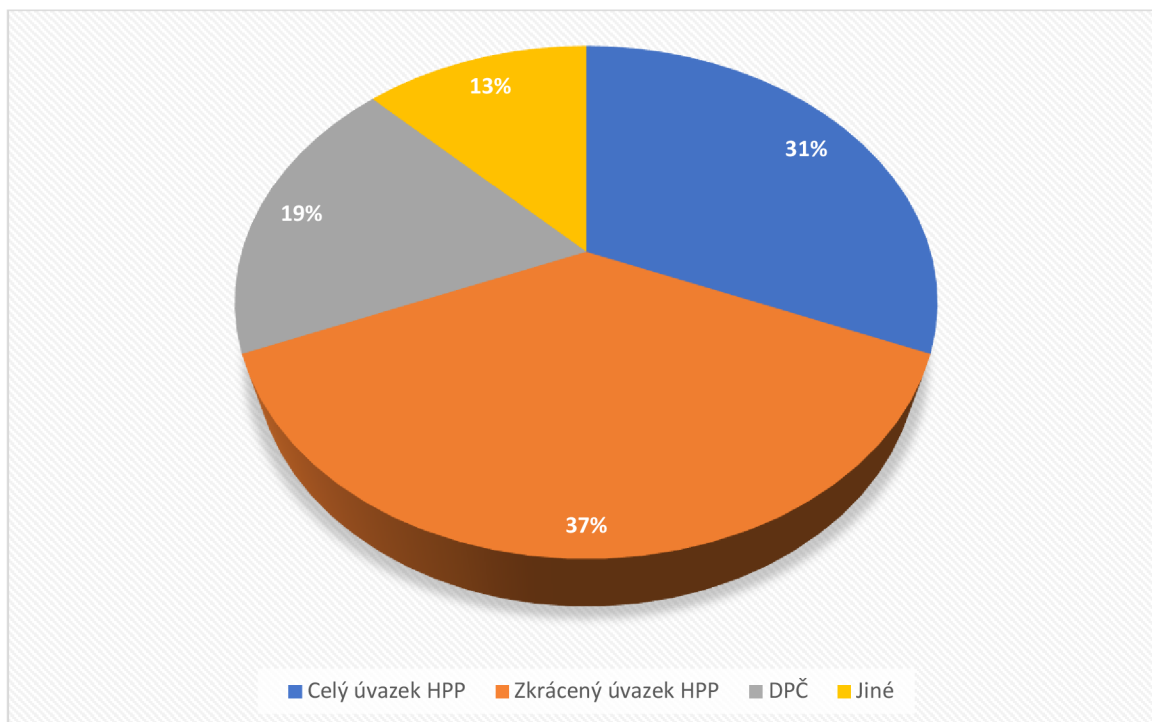


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 2 znázorňuje věk zaměstnanců pracujících v organizaci. Dvě největší skupiny, skupina 25-34 let a skupina 35-44 let, mají v organizaci rovnoměrné zastoupení, každá 44 %. Pouze 12 % zaměstnanců je potom ve věku 18-24 let, lidé nad 45 let v organizaci své zastoupení nemají, dá se tedy soudit, že v organizaci pracuje mladý kolektiv lidí.

Otázka č. 3 – Jaký je druh Vašeho zaměstnaneckého poměru v organizaci?

Graf č. 3: Typ zaměstnaneckého poměru



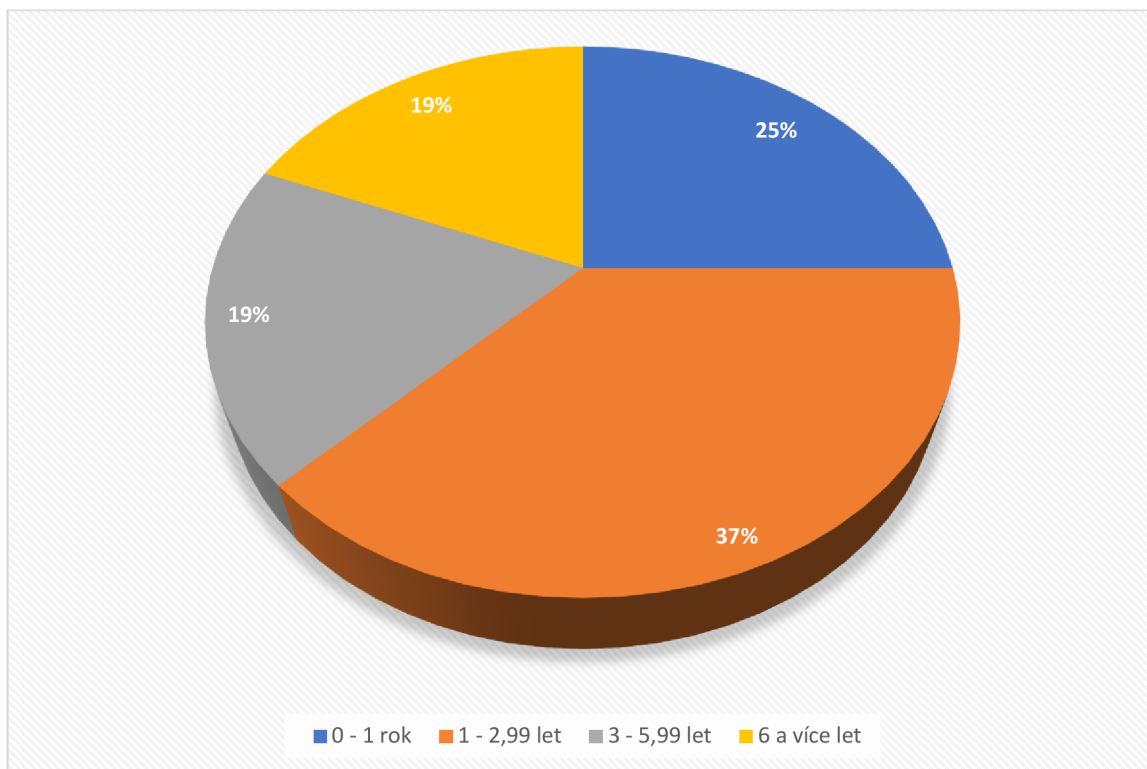
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Do Grafu č. 3 se promítá skutečnost, že organizace XYZ dává prostor pro zaměstnání ženám s dětmi. Největší skupina – zaměstnanci na zkrácený úvazek, má celých 37 %, a vesměs se jedná právě o ženy, které si nemohou kvůli dětem dovolit strávit 8 hodin denně v práci. Na celý úvazek pracuje v organizace pouze 31 % zaměstnanců. 19 % zaměstnanců pracuje v organizaci na dohodu o pracovní činnosti, většinou se jedná o pracovníky, kteří mají několik různých pracovních poměrů. Jiný typ smlouvy má pouze 13% zaměstnanců (př. IT konzultant).

Organizace XYZ vychází v tomto ohledu zaměstnancům stoprocentně vstříc, pracovní poměry jsou nastavovány vyloženě dle možností a přání zaměstnance.

Otázka č. 4 – Jak dlouho v organizaci XYZ pracujete?

Graf č. 4: Délka zaměstnání



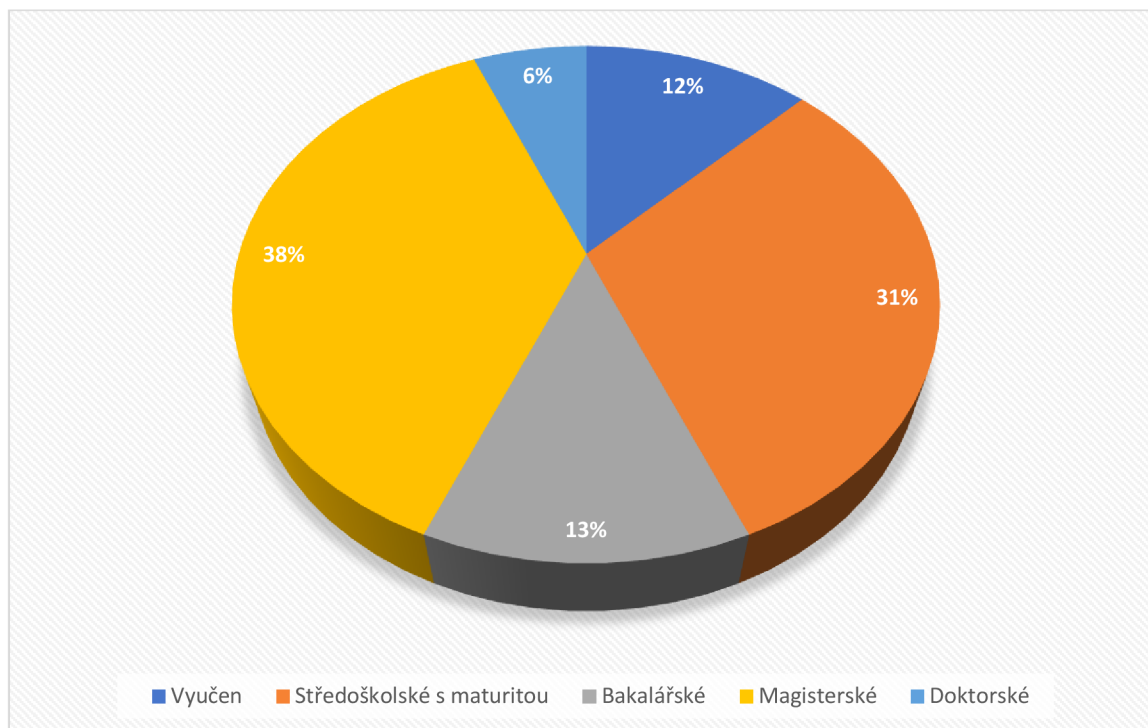
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 4 znázorňuje délku zaměstnání pracovníků v rámci organizace. Největší zastoupení přitom představuje skupina zaměstnanců, kteří pracují v organizaci po dobu 1 - 2,99 let, což odpovídá 37 % celkového počtu zaměstnanců. Významný podíl zaměstnanců (25 %) nepracuje v organizaci ani jeden celý rok, což naznačuje poměrně vysokou míru fluktuace v nedávné době.

Součet těchto dvou skupin představuje více než 60 % celkového počtu zaměstnanců, což signalizuje relativně nestabilní personální situaci v organizaci. Dvě zbývající skupiny pracovníků mají rovnoměrné zastoupení, přičemž obě představují 19 % z celkového počtu zaměstnanců. Tyto skupiny zahrnují zaměstnance, kteří pracují v organizaci po dobu 3 - 5,99 let a 6 a více let.

Otázka č. 5 – Jaké je nejvyšší vzdělání, kterého jste dosáhl/a?

Graf č. 5: Vzdělanost v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

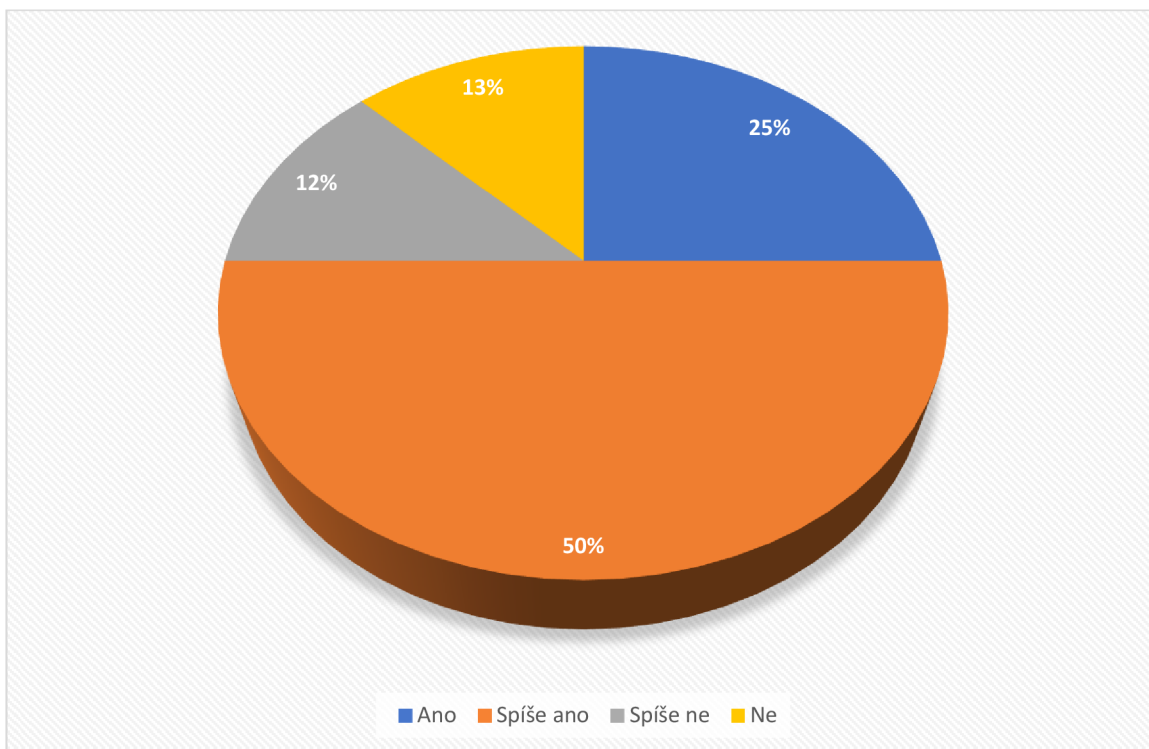
Graf č. 5 prezentuje profil zaměstnanců organizace XYZ vztahující se k úrovni dosaženého vzdělání, a nabízí přehled o rozmanitosti akademického a odborného zázemí pracovníků, což je klíčový prvek pro strategické rozhodování a plánování rozvoje v oblasti lidských zdrojů.

Jak ukazují data, největší podíl zaměstnanců, konkrétně 38 %, má magisterské vzdělání. Druhou největší skupinu s 31 % představují pracovníci, kteří dokončili středoškolské vzdělání a úspěšně zvládli maturitní zkoušku. Bakalářského vzdělání dosáhlo 13 % zaměstnanců a 12 % zaměstnanců bylo vyučeno. Zbývajících 6 % se může pochlubit doktorským titulem.

Toto grafické znázornění ukazuje, že většina zaměstnanců organizace XYZ má vysokoškolské vzdělání, nejčastěji v oboru ekonomie, sociologie nebo regionálního rozvoje. Tento fakt je pro organizaci velmi pozitivní, protože jejich znalosti a zkušenosti jsou důležité pro dosahování cílů organizace.

Otázka č. 6 – Odpovídá dosažené vzdělání náplni Vaší práce?

Graf č. 6: Vzdělání x náplň práce



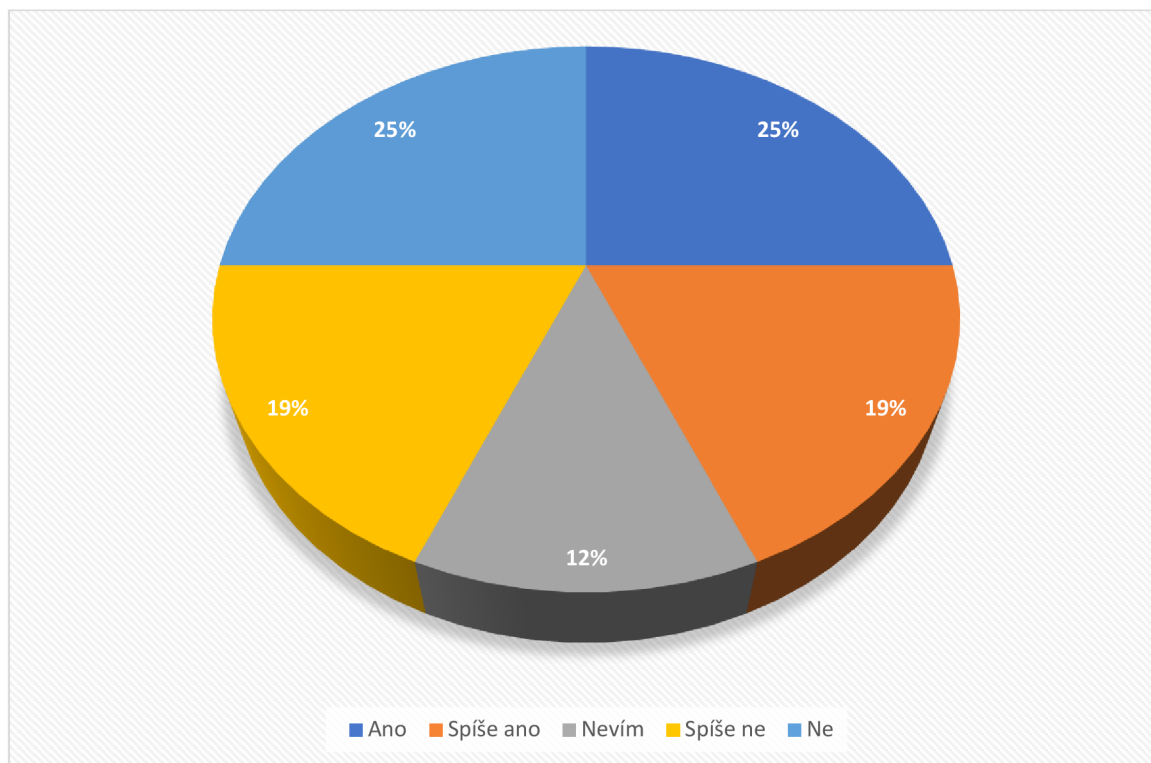
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 6 se zabývá otázkou, zda se dosažené vzdělání respondentů shoduje s náplní jejich práce v organizaci. Z výsledků lze vyčíst, že polovina dotázaných (50 %) se domnívá, že jejich dosažené vzdělání spíše odpovídá náplni práce, kterou v organizaci vykonávají. Dalších 25 % respondentů je si tím jistých. Zároveň z průzkumu vyplývá, že 12 % zaměstnanců považuje náplň své práce za spíše neodpovídající jejich dosaženému vzdělání a 13 % respondentů potvrzuje, že jejich dosažené vzdělání náplni jejich práce neodpovídá.

Je třeba zdůraznit, že většina dotázaných (75 %) souhlasí s tím, že náplň jejich práce odpovídá jejich dosaženému vzdělání. Tento výsledek lze považovat za pozitivní, protože existuje silná korelace mezi odpovídajícím vzděláním a efektivitou práce.

Otázka č. 7 – Můžete tvrdit, že náplň Vaší práce je pro Vás uspokojující?

Graf č. 7: Spokojenost s pracovní náplní



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

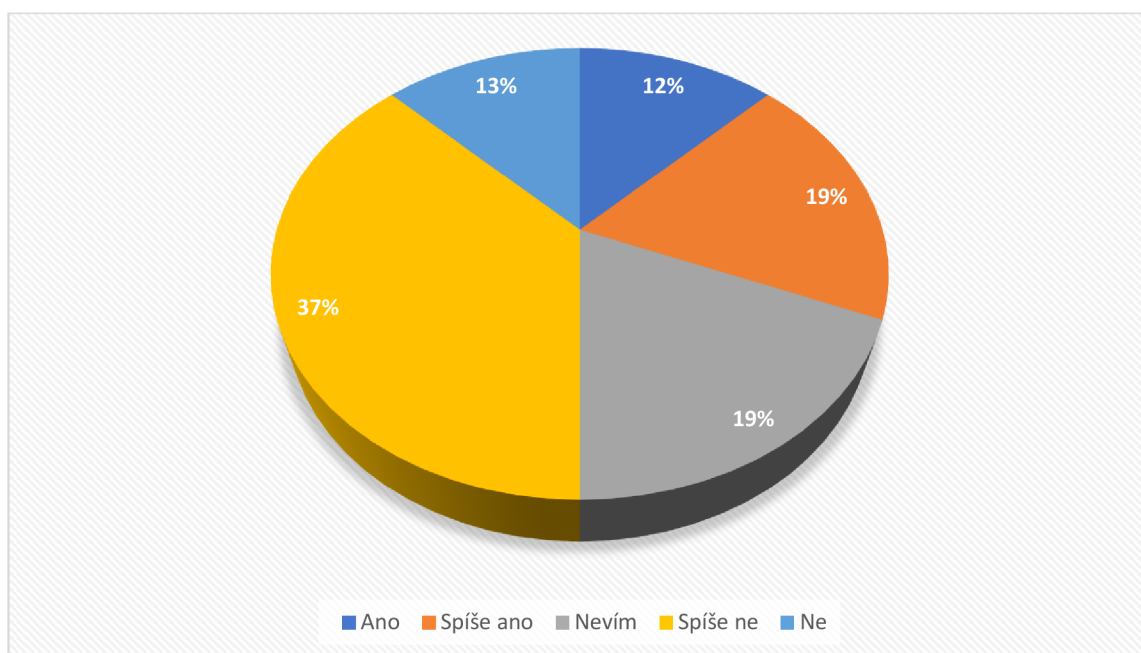
Graf č. 7 představuje vizuální znázornění odpovědí na otázku zabývající se spokojeností zaměstnanců organizace XYZ s náplní jejich práce. Získaná data ukazují, že zaměstnanci hodnotí svou náplň práce různě.

Z výsledků grafu lze vyčíst, že pouze 25 % respondentů je se svou náplní práce spokojeno, zatímco stejný počet zaměstnanců s ní spokojen není. Dalších 19 % zaměstnanců se spíše cítí uspokojeno a 19 % z nich je spíše nespokojeno. Zbýlých 12 % respondentů neví, zda jsou se svou náplní práce spokojeni.

Mezi zaměstnanci, kteří nejsou se svou prací spokojeni, převažuje názor, že mají příliš mnoho úkolů a jejich povinnosti nejsou dostatečně přehledné. Také uvádějí nedostatek času na plnění svých úkolů. Tento výsledek by organizace měla pečlivě zvážit a přijmout taková opatření ke zlepšení náplně práce těchto zaměstnanců, která zvýší jejich produktivitu a spokojenost s prací.

Otázka č. 8 – Řekl/a byste, že je Váš pracovní výkon dostatečně často hodnocen?

Graf č. 8: Názor zaměstnanců na frekvenci hodnocení pracovního výkonu



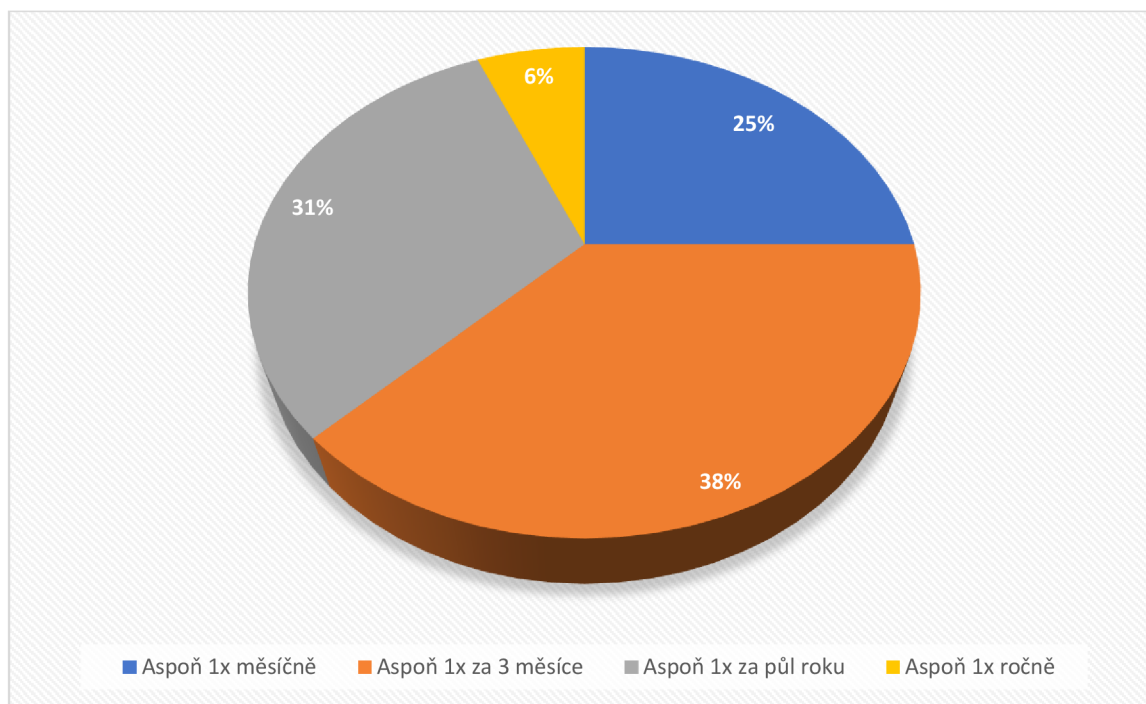
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tento graf (Graf č. 8) poskytuje informace o názorech zaměstnanců na frekvenci hodnocení jejich pracovního výkonu. Výsledky ukazují, že poměrně velká část zaměstnanců má pocit, že není dostatečně často hodnocena, což může znamenat, že nezískávají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon tak často, jak by si přáli – téměř 37 % zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon není dostatečně často hodnocen, zatímco 13 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jejich výkon není hodnocen dostatečně často. Rovných 19 % respondentů odpovědělo, že neví, zda je jejich pracovní výkon hodnocen dostatečně často, dalších 19 % se přiklání k názoru, že spíše ano. Pouze 12 % dotázaných je s četností hodnocení pracovního výkonu zcela spokojeno.

Jak je zmiňováno v kapitole 4.1.3, hodnocení pracovníků organizace XYZ probíhá formou slovního hodnocení, a to jako poděkování za dobře odvedenou práci, uznání, pochvala, nebo napomenutí či výzva k nápravě. Kvůli velkému pracovnímu vytížení ředitele organizace a vedoucí organizace ani tato forma hodnocení neprobíhá pravidelně, spíše při výjimečných příležitostech. Vzhledem k tomu, že polovina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost s četností hodnocení pracovního výkonu v organizaci, mělo by tento problém vedení organizace začít neprodleně řešit.

Otázka č. 9 - Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Graf č. 9: Očekávaná frekvence hodnocení pracovního výkonu



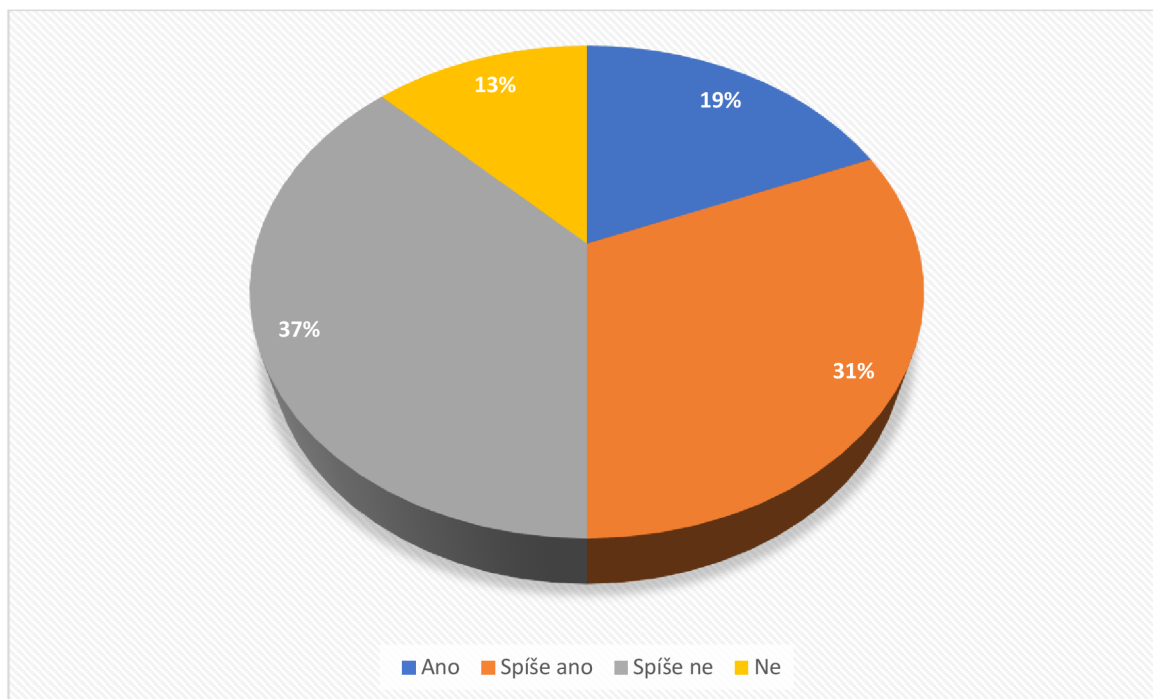
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 9 prezentuje výsledky/odpovědi respondentů na otázku číslo 9, která navazuje na předchozí otázku v průzkumu. Z výsledků je patrné, že 38 % respondentů by uvítalo, kdyby byl jejich výkon hodnocen alespoň jednou za tři měsíce. Na druhou stranu, 31 % respondentů si myslí, že by bylo postačující, kdyby byli hodnoceni alespoň jednou za půl roku. Zajímavým výsledkem je, že 25 % zaměstnanců by si přálo být hodnoceno každý měsíc, což naznačuje, že tato skupina se cítí nejistá a potřebuje více zpětné vazby na svůj pracovní výkon. Pouze 6 % respondentů by bylo spokojeno s tím, aby byli hodnoceni pouze jednou ročně.

Tyto výsledky naznačují, že současné hodnocení pracovního výkonu v organizaci XYZ není dostačující, neboť většina zaměstnanců si přeje být hodnocena častěji, než tomu momentálně je. Tyto informace mohou pomoci vedení organizace při plánování a organizování hodnocení pracovního výkonu, aby se lépe přizpůsobili očekáváním zaměstnanců a zajistili jim potřebnou zpětnou vazbu na jejich práci.

Otázka č. 10 – Cítíte se pracovně motivován vedením organizace?

Graf č. 10: Motivace zaměstnanců ze strany vedení organizace



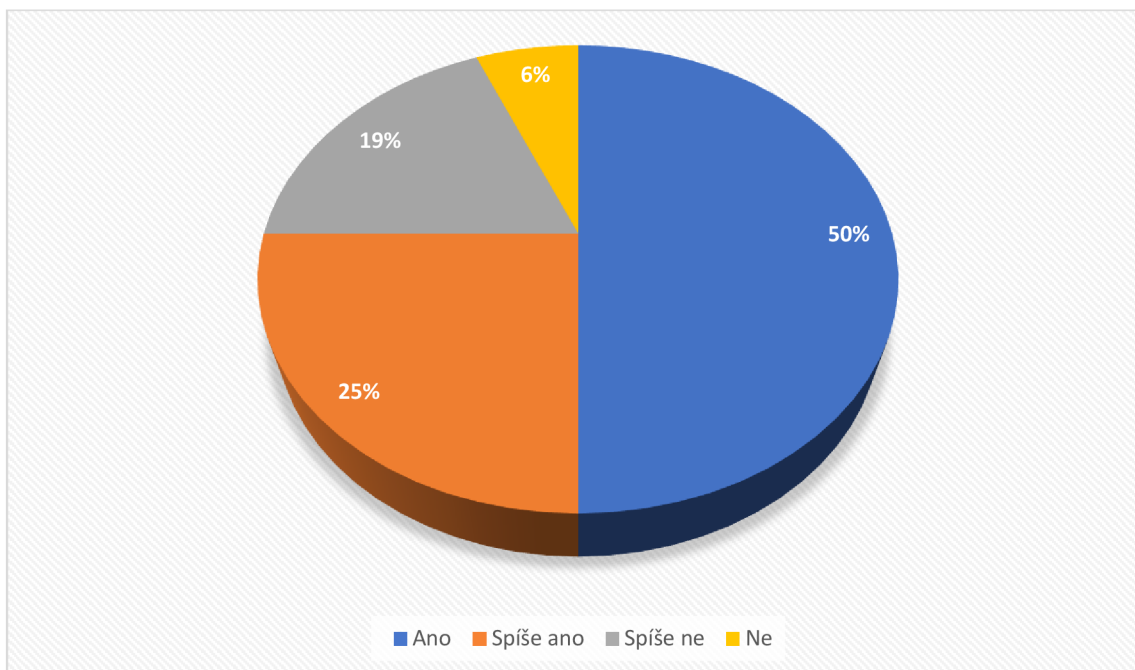
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 10 poukazuje, na existenci dalšího problému, kterému organizace XYZ musí čelit, a tím je nedostatečná pracovní motivace u zaměstnanců. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 37 % respondentů spíše necítí motivaci ze strany vedení organizace a 13 % respondentů dokonce uvádí, že necítí motivaci vůbec. Na druhé straně 31 % respondentů se spíše cítí motivovanými vedením organizace a 19 % pracovníků se cítí vedením organizace opravdu motivováno.

Výsledky Grafu č. 10 ukazují, že polovina zaměstnanců se necítí pracovně motivována vedením organizace, což je alarmující. Tento výsledek ukazuje na důležitost posilování pracovní motivace zaměstnanců a řešení této problematiky v budoucnu. Pracovní motivace je klíčovým faktorem pro úspěšnou a výkonnou organizaci, a proto je potřeba vynaložit úsilí a najít vhodné způsoby, jak motivovat zaměstnance a posilovat jejich výkonnost.

Otázka č. 11 – Ovlivňuje pracovní motivace Váš pracovní výkon?

Graf č. 11: Vliv motivace na výkon

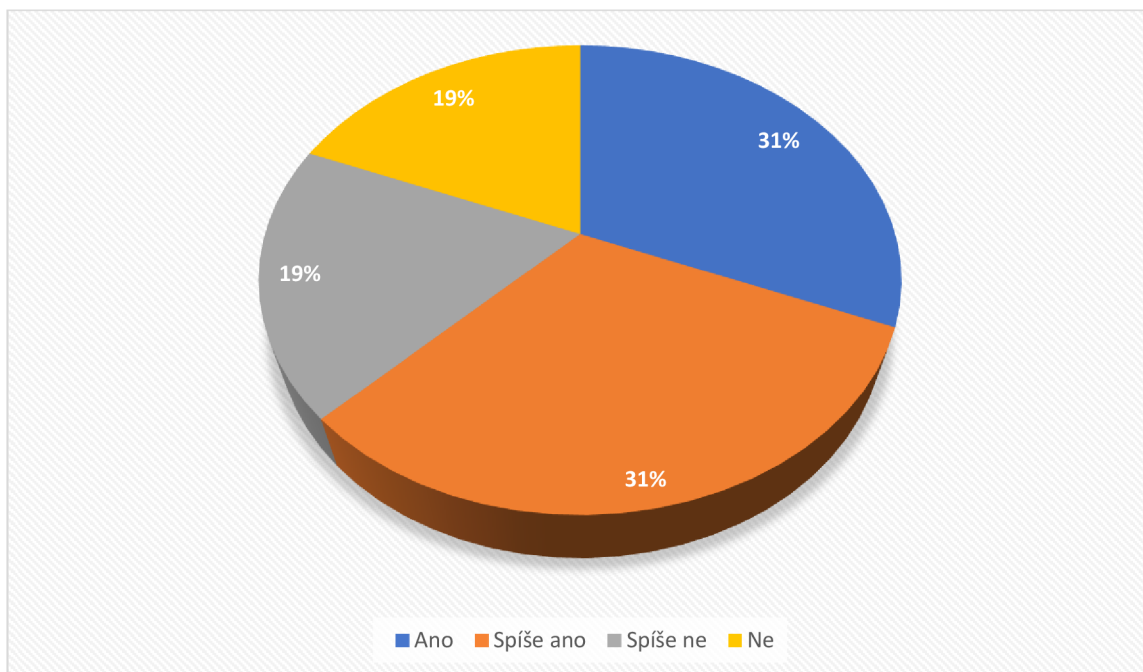


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z grafického znázornění odpovědí na Otázku č. 11 (Graf č. 11) je zřejmé, že polovina respondentů je ovlivněna motivací při své pracovní výkonnosti. Dalších 25 % zaměstnanců se naklonilo k odpovědi, že jejich pracovní výkon je motivací spíše ovlivňován. 19 % pracovníků uvádí, že pracovní motivace na jejich výkon nemá příliš velký vliv a pouze 6 % respondentů je si jistých, že motivace na jejich pracovní výkon nemá vliv vůbec. To naznačuje, že pracovní motivace je důležitým faktorem, který by měl být zohledněn při zvažování způsobů, jak zlepšit pracovní výkon v organizaci.

Otázka č. 12 – Rozumíte systému finančního hodnocení pracovníků v organizaci?

Graf č. 12: Chápání systému finančního hodnocení

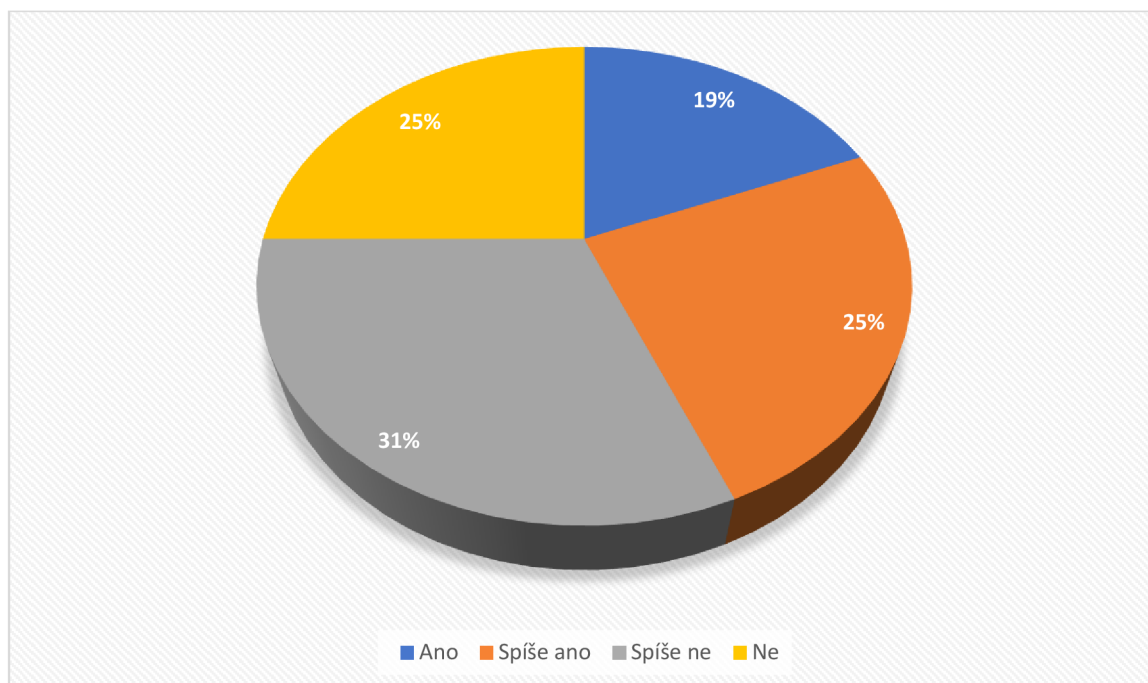


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 12 ukazuje, jaký podíl zaměstnanců v organizaci XYZ rozumí finanční stránce hodnocení pracovníků v organizaci. Z výsledků grafu vyplývá, že stejný podíl respondentů, tedy 31 %, tvrdí, že buď systému hodnocení rozumí, nebo se k tomu spíše přiklání. Naopak, 19 % respondentů tvrdí, že spíše nebo zcela nerozumí systému hodnocení. Celkově je to pozitivní výsledek, protože většina zaměstnanců rozumí finanční stránce hodnocení a odměňování v organizaci, což může vést ke zvýšení jejich motivace. Tento výsledek je dán také vysokou úrovní vzdělání zaměstnanců organizace, jak ukazuje Graf č. 5.

Otázka č. 13 – Jste spokojený/á se současným systémem finančního hodnocení v organizaci?

Graf č. 13: Spokojenost se současným systémem finančního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

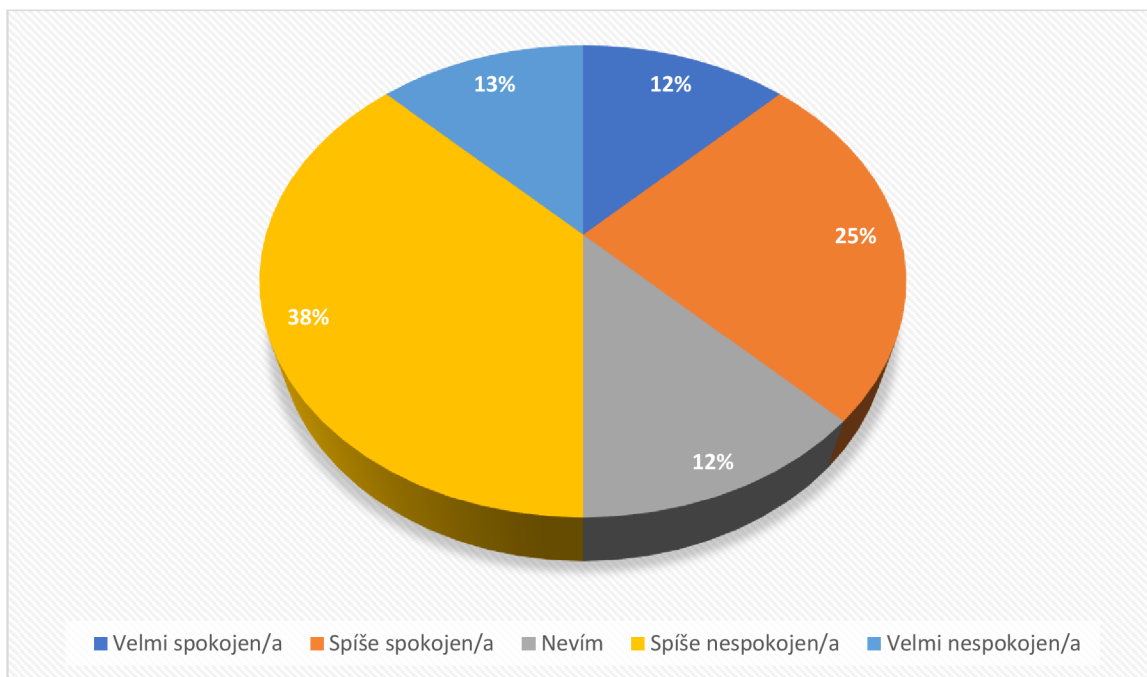
Graf č. 13 zobrazuje spokojenost zaměstnanců organizace XYZ se systémem finančního hodnocení. Z výsledků plyne, že 56 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se současným systémem finančního hodnocení. Na druhé straně 44 % respondentů je spokojeno nebo zcela spokojeno se současným systémem.

Mezi zaměstnanci organizace, kteří jsou nespokojeni nebo spíše nespokojeni se současným systémem hodnocení, jsou převážně projektoví pracovníci. Tyto skupiny pracovníků se často cítí podhodnoceny a nespokojeny s tím, jak finanční hodnocení reflektuje jejich vzdělání a kvalitu práce.

Je důležité brát v úvahu, že organizace XYZ působí v neziskovém sektoru, což omezuje možnosti finančního odměňování. Nicméně, vysoká nespokojenost u projektových pracovníků naznačuje, že by organizace měla zvážit možnosti zlepšení systému finančního hodnocení, aby více reflektoval jejich práci a výkon.

Otázka č. 14 – Jak jste spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?

Graf č. 14: Spokojenost s benefity



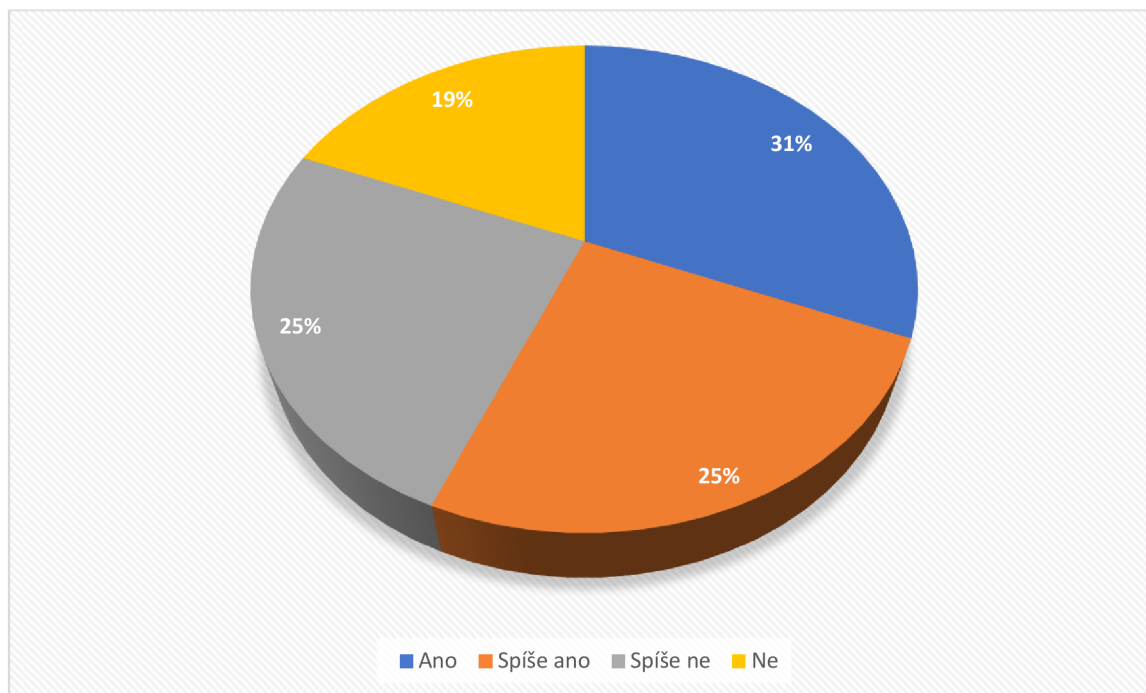
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 14 zobrazuje výsledky spokojenosti zaměstnanců organizace XYZ s organizačními benefity, které jim jsou poskytovány. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců (51 %) není spokojena se současnými benefity, přičemž 13 % z nich je dokonce zcela nespokojeno. Pouze 37 % zaměstnanců je spokojeno nebo velmi spokojeno s poskytovanými benefity.

Zaměstnanci si cení flexibilní pracovní doby a možnosti práce z domu, což lze brát jako pozitivní zprávu pro organizaci. Na druhou stranu však považují další benefity za nedostačující. Tento výsledek by mohl organizaci naznačovat, že by měla přehodnotit svůj přístup k poskytování benefitů svým zaměstnancům a přizpůsobit se tak v rámci svých možností jejich potřebám a požadavkům.

Otázka č. 15 – Cítíte se v zaměstnání dobře (kolektiv, prostory, komfort)?

Graf č. 15: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 15 zachycuje subjektivní pohled zaměstnanců organizace XYZ na své pracovní prostředí. Výsledky ukazují, že zhruba 56 % respondentů se v práci cítí dobře nebo spíše dobře, což je pozitivní zjištění. Nicméně téměř stejný podíl (44 %) pracovníků se v práci spíše necítí dobře nebo se cítí špatně.

Zde je třeba poznamenat, že subjektivní pocity zaměstnanců jsou závislé na mnoha faktorech, jako jsou například vztahy s nadřízenými a kolegy, množství a náročnost práce, kvalita pracovního prostředí, podpora rozvoje a růstu atd. Proto je vhodné dále prozkoumat důvody pro nespokojenost zaměstnanců a zvážit případné kroky ke zlepšení pracovního prostředí a atmosféry.

Otázka č. 16, která souvisí s touto otázkou, tyto užitečné informace o tom, jaké změny by zaměstnanci uvítali a co by mohlo přispět ke zlepšení jejich pracovního prostředí, poskytuje.

Otázka č. 16 – Jakou změnu v pracovním prostředí byste uvítal/a? Vypište.

Tato otázka je v dotazníkovém šetření první ze dvou rozepisovacích otázek. Nejčastější odpovědí byl nákup nového vybavení kanceláří. Budova, ve které organizace XYZ sídlí, patří jinému majiteli, v prostorách kanceláří tedy není možné dělat žádné velké změny. V místnostech jsou staré nátěry na stěnách a velmi staré a zašlé zátěžové koberce. V některých křídlech budovy již majitel prováděl modernizaci a rekonstrukci prostor, do budoucna se počítá s rekonstrukcí vnitřních prostor v celé budově. Organizaci XYZ samozřejmě patří nábytek v kancelářích a technické zařízení místností (dataprojektory, multifunkční tiskárny, počítače atd.

Novým vybavením kanceláří jsou myšleny zejména kancelářské židle, které jsou hodně staré a nepohodlné, v některých případech se dokonce rozpadají. Téma nákupu nových židlí bylo otevřeno na jedné z vnitroorganizačních porad před zhruba dvěma lety, bohužel se v rozpočtu do dnešního dne nenašly finance na jejich pořízení.

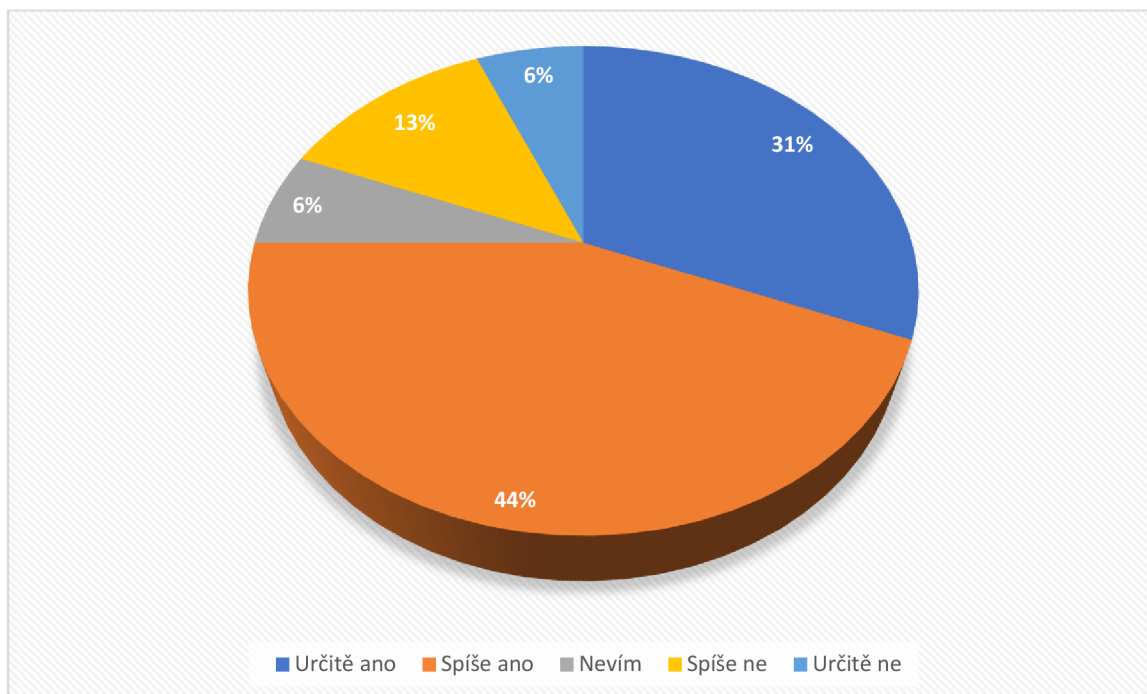
Další, často zmiňovaným problémem, jsou zastaralé počítače. Notebooky, které mají zaměstnanci k dispozici často nedisponují dostatečným výkonem, programy se pomalu načítají, a zdržují tak zaměstnance od práce.

Další věcí, kterou by zaměstnanci uvítali, je pořádání stmelovacích aktivit typu teambuilding. V současné době zaměstnavatel pro své zaměstnance nic podobného neorganizuje, jedinou akcí, na kterou jsou všichni pracovníci zváni, je vánoční večírek.

Celkově lze říci, že příznivé pracovní prostředí může přinést řadu výhod pro zaměstnance a firmy, a proto by měla být věnována pozornost jeho vývoji a údržbě.

Otázka č. 17 – Myslíte si, že zavedení nového systému hodnocení bude pro organizaci přínosné?

Graf č. 16: Míra očekávání přínosů ze zavedení nového systému hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf č. 16 prezentuje názory zaměstnanců organizace XYZ na zavedení nového systému hodnocení. Celkem 75 % zaměstnanců se přiklání k názoru, že by zavedení nového systému hodnocení bylo přínosem pro organizaci. Z toho 44 % se domnívá, že by to byl spíše přínos a 31 % je zcela přesvědčeno o tom, že by to byl přínos. 13 % dotázaných si myslí, že nový systém hodnocení by přínosem spíše nebyl a jen 6 % je přesvědčeno, že by to přínos určitě nebyl. 6 % dotázaných neví, jak se k této otázce postavit.

Je tedy patrné, že většina zaměstnanců organizace by uvítala nový systém hodnocení a vidí v tom přínos pro organizaci. Přestože menšina zaměstnanců se obává, že nový systém hodnocení by nemusel být přínosný, většina se s názorem souhlasí. Nový systém hodnocení by mohl být pro organizaci výhodným krokem, pokud by se podařilo vytvořit systém, který by zaměstnancům poskytoval jasnou zpětnou vazbu.

Otázka č. 18 – Uved'te prosím, co by zavedení nového systému hodnocení mohlo dle Vašeho názoru změnit/přinést.

Zaměstnanci organizace XYZ převážně očekávají, že zavedení nového systému hodnocení by mohlo přinést **pozitivní změny**, pokud bude navržen a implementován správným způsobem. Nový systém hodnocení by podle nich mohl být více **transparentní**, což by mohlo pomoci zaměstnancům lépe porozumět tomu, jak jsou hodnoceni, co je od nich očekáváno a jakým způsobem se mohou zlepšovat. Pokud by nový systém hodnocení byl více **objektivní**, mohlo by to pomoci snížit možné nespravedlnosti a preferování některých zaměstnanců nad jinými.

Dalším bodem, který zaměstnanci často uváděli, je **možnost zpětné vazby** od zaměstnanců směrem k vedení organizace prostřednictvím nového systému hodnocení, a tím pádem **zlepšení komunikace** mezi vedením a pracovníky. Zpětná vazba zaměstnanců směrem k vedení organizace může být velkou výhodou, protože umožňuje zaměstnancům vyjádřit svůj názor, zpětnou vazbu a připomínky ohledně fungování organizace, pracovních podmínek, procesů a strategie. Zpětná vazba zaměstnanců může být důležitá pro vedení organizace, protože umožňuje pochopit pohled zaměstnanců na organizaci a získat ucelenější přehled o tom, co funguje dobře a co by mohlo být vylepšeno.

Zpětná vazba od zaměstnanců může pomoci vedení organizace lépe porozumět potřebám a přání zaměstnanců, což může vést ke zlepšení pracovního prostředí a podmínek, což zase může přispět k větší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Kromě toho může zpětná vazba zaměstnanců vedení organizace pomoci identifikovat problémy a překážky v práci, což umožní vedení organizace lépe reagovat a přijmout opatření k jejich řešení.

4.3.2 Testování závislosti u vybraných ukazatelů

Pro upřesnění některých problémů, které byly nalezeny při hodnocení výsledků dotazníkového šetření, se autorka této diplomové práce rozhodla provést analýzu závislosti mezi spokojeností s finančním hodnocením a pracovní motivací, a druhem pozice v neziskové organizaci XYZ.

4.3.2.1 Závislost spokojenosti se systémem finančního hodnocení v organizaci na druhu zaměstnanecké pozice

H₀: Spokojenost se systémem finančního hodnocení nezávisí na druhu zaměstnanecké pozice.

H₁: Spokojenost se systémem finančního hodnocení závisí na druhu zaměstnanecké pozice.

Tabulka č. 1: Kontingenční tabulka závislosti spokojenosti se systémem finančního hodnocení na druhu zaměstnanecké pozice

Pozice v organizaci	Spokojenost se systémem finančního hodnocení				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Asistentka, administrativní pracovnice	1	1	0	0	2
Účetní, IT konzultant	1	1	0	0	2
Uklízečka	1	0	0	0	1
Projektoví pracovníci – mezinárodní projekty	0	1	2	2	5
Projektoví pracovníci – projekty ČR	0	1	3	2	6
Celkem	3	4	5	4	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka č. 2: Tabulka očekávaných četností

0,375	0,5	0,625	0,5
0,375	0,5	0,625	0,5
0,1875	0,25	0,3125	0,25
0,9375	1,25	1,5625	1,25
1,125	1,5	1,875	1,5

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pearsonův test nezávislosti (také nazývaný test kontingenční tabulky) je statistický test používaný k ověření, zda existuje statisticky významná souvislost mezi dvěma kategoriálními proměnnými. Tento test se obvykle používá, když máme dvě proměnné, které

chceme porovnat, například pohlaví a preference určitého produktu. Test spočívá v porovnání očekávaných a pozorovaných hodnot v tabulce kontingence, která ukazuje počet pozorování v každé kombinaci kategoriálních proměnných. Očekávané hodnoty jsou vypočítány na základě nulové hypotézy, že neexistuje žádná souvislost mezi proměnnými, zatímco pozorované hodnoty jsou skutečné hodnoty v tabulce kontingence. Pearsonův test nezávislosti testuje, zda existuje signifikantní rozdíl mezi pozorovanými a očekávanými hodnotami. Pokud je vypočtená hodnota testové statistiky větší než kritická hodnota, nulová hypotéza (že neexistuje souvislost mezi proměnnými) je zamítnuta, což znamená, že existuje statisticky významná souvislost mezi proměnnými. Tento test je často používán v sociologii, psychologii, ekonomii a dalších oborech, které se zabývají kategoriálními daty.

Tabulka výše nicméně nespĺňuje podmínky pro použití Pearsonova testu nezávislosti, protože alespoň 80 % očekávaných četností musí být > 5 . Pro účel testování musela být tedy tabulka upravena – projektoví pracovníci (mezinárodní i ČR projekty) se spojili ze dvou řádků do jednoho, druhý řádek poté tvoří zbytek zaměstnaneckých pozic mimo projektové pracovníky (administrativní pracovníce, asistentka ředitele, účetní, atd.). Dále se spojily sloupce odpovědí, a to „Ano“ se „Spíše ano“ a „Ne“ se „Spíše ne“.

Tabulka č. 3: Asociační tabulka závislosti spokojenosti se systémem finančního hodnocení na druhu zaměstnanecké pozice

Pozice v organizaci	Spokojenost se systémem finančního hodnocení		
	Ano, spíše ano	Ne, spíše ne	Celkem
Zaměstnanci mimo projektových pracovníků	5	0	5
Projektoví pracovníci	2	9	11
Celkem	7	9	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pro asociační tabulku byly rovněž vypočteny očekávané četnosti:

Tabulka č. 4: Tabulka očekávaných četností

2,18	2,81
4,81	6,1875

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Testování závislosti mezi kvalitativními znaky bylo vzhledem k velikosti výběru následně provedeno pomocí Fisherova exaktního testu. Fisherův exaktní test je statistický

test používaný k určení významnosti vztahu mezi dvěma kategoriálními proměnnými. Konkrétně se jedná o test nezávislosti, který porovnává pozorovanou kontingenční tabulku s tabulkou, která by byla očekávána (tabulka očekávaných četností), kdyby byly obě proměnné nezávislé. Fisherův exaktní test je obvykle používán v případech, kdy jsou očekávané frekvence v křížové tabulce malé, a jeho hlavní výhoda spočívá v tom, že poskytuje relativně přesnou pravděpodobnostní hodnotu.

Tabulka č. 5: Pomocné tabulky pro provedení Fischerova exaktního testu

1		Σ	2.		Σ	3.		Σ	4.		Σ	5.		Σ	6.		Σ						
	5	0	5		4	1	5		3	2	5		2	3	5		1	4	5		0	5	5
	2	9	11		3	8	11		4	7	11		5	6	11		6	5	11		7	4	11
Σ	7	9	16	Σ	7	9	16	Σ	7	9	16	Σ	7	9	16	Σ	7	9	16	Σ	7	9	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Za využití pomocných testovacích tabulek byly vypočítány jednotlivé pravděpodobnosti dle vzorce

$$P_i = \frac{(a+b)! \cdot (c+d)! \cdot (a+c)! \cdot (b+d)!}{n! \cdot a! \cdot b! \cdot c! \cdot d!}$$

Tabulka č. 6: Fisherův exaktní test

P ₁	0,004808
P ₂	0,072115
P ₃	0,288461
P ₄	0,403846
P ₅	0,201923
P ₆	0,173076
P	0,004808

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Hodnota P pro Fisherův exaktní test se vypočítala součtem všech pravděpodobností menších nebo rovných pravděpodobnosti pozorované tabulky. Vzhledem k tomu, že hodnota $P < \alpha$, nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. **S 95 % pravděpodobností je tedy prokázáno, že spokojenost se systémem finančního hodnocení je závislá na druhu vykonávané zaměstnanecké pozice.**

4.3.2.2 Závislost pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice

H₀: Pracovní motivace zaměstnanců nezávisí na druhu zaměstnanecké pozice.

H₁: Pracovní motivace zaměstnanců závisí na druhu zaměstnanecké pozice.

Tabulka č. 7: Kontingenční tabulka závislosti pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice

Pozice v organizaci	Motivovanost zaměstnanců				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Asistentka, administrativní pracovnice	1	0	1	0	2
Účetní, IT konzultant	2	0	0	0	2
Uklízečka	0	1	0	0	1
Projektoví pracovníci – mezinárodní projekty	0	1	1	3	5
Projektoví pracovníci – projekty ČR	0	1	2	3	6
Celkem	3	5	6	2	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka č. 8: Tabulka očekávaných četností

0,375	0,625	0,75	0,25
0,375	0,625	0,75	0,25
0,1875	0,3125	0,375	0,125
0,9375	1,5625	1,875	0,625
1,125	1,875	2,25	0,75

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka nespĺňuje podmínky pro použití Pearsonova testu nezávislosti, kdy alespoň 80 % očekávaných četností musí být > 5. Pro účel testování musela být tabulka upravena – projektoví pracovníci (mezinárodní i ČR projekty) se spojili ze dvou řádků do jednoho, druhý řádek poté tvoří zbytek zaměstnaneckých pozic mimo projektové pracovníky (administrativní pracovnice, asistentka ředitele, účetní, atd.). Dále se spojily sloupce odpovědí, a to „Ano“ se „Spíše ano“ a „Ne“ se „Spíše ne“.

Tabulka č. 9: Asociační tabulka závislosti pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice

Pozice v organizaci	Motivovanost zaměstnanců		
	Ano, spíše ano	Ne, spíše ne	Celkem
Zaměstnanci mimo projektových pracovníků	4	1	5
Projektoví pracovníci	2	9	11
Celkem	6	10	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Pro asociační tabulku byly rovněž vypočteny očekávané četnosti:

Tabulka č. 10: Tabulka očekávaných četností

1,875	3,125
4,125	6,875

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Testování závislosti mezi kvalitativními znaky bylo vzhledem k velikosti výběru následně provedeno pomocí Fisherova exaktního testu.

Tabulka č. 11: Pomocné tabulky pro provedení Fisherova exaktního testu

1		Σ	2.		Σ	3.		Σ	4.		Σ	5.		Σ	6.		Σ		
4	1	5	3	2	5	2	3	5	1	4	5	0	5	5	5	0	5		
2	9	11	3	8	11	4	7	11	5	6	11	6	5	11	1	10	11		
Σ	6	10	16	Σ	6	10	16	Σ	6	10	16	Σ	6	10	16	Σ	6	10	16

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Za využití pomocných testovacích tabulek byly vypočítány jednotlivé pravděpodobnosti dle vzorce

$$P_i = \frac{(a+b)! \cdot (c+d)! \cdot (a+c)! \cdot (b+d)!}{n! \cdot a! \cdot b! \cdot c! \cdot d!}$$

Tabulka č. 12: Fischerův exaktní test

P ₁	0,03434065
P ₂	0,206043
P ₃	0,412087
P ₄	0,288461
P ₅	0,0576923
P ₆	0,001373626
P	0,035715

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Hodnota P pro Fisherův exaktní test se vypočítala součtem všech pravděpodobností menších nebo rovných pravděpodobnosti pozorované tabulky. Vzhledem k tomu, že hodnota $P < \alpha$, nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. **S 95 % pravděpodobností je tedy prokázáno, že motivace zaměstnanců je závislá na druhu vykonávané zaměstnanecké pozice.**

5 Vyhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Zjištění **kvalitativního výzkumu** (rozhovor s ředitelem organizace XYZ) lze shrnout do následujících bodů:

- V organizaci XYZ v současné době není využívána žádná ze standardizovaných metod hodnocení zaměstnanců, zejména z důvodu velkého pracovního vytížení vedení organizace.
- Zaměstnanci jsou hodnoceni pouze slovně, a to například formou pochvaly, jednou ročně probíhá osobní pohovor každého zaměstnance s ředitelem organizace, během kterého se vedení organizace dotazuje na spokojenost zaměstnance v organizaci, a navrhuje individuální řešení případných problémů či připomínek.
- Nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců z organizace XYZ je finanční motivace pracovníků, organizace XYZ není schopna nabídnout konkurenceschopnou mzdovou sazbu nebo jiné peněžní benefity, jaké nabízí velké podniky.
- Zaměstnanci mají možnost flexibilních úvazků a práce z domu. Během pandemie Covidu-19 byl tento systém ještě více rozpracován a rozvinut. Organizace XYZ má zpracované vnitřní směrnice a administrativní manuál, které tyto flexibilní formy práce zahrnují a popisují. Zaměstnanci mají možnost využít firemní notebook a pracovní telefon. Dalším benefitem je umožnění výjezdů na zahraniční cesty pro různé pozice zaměstnanců.
- Vedení organizace souhlasí s tím, že pravidelný systém hodnocení zaměstnanců by mohl být pro zaměstnance organizace XYZ užitečný, pokud by byl dobře navržen a prováděn.
- Nový systém hodnocení zaměstnanců by podle vedení organizace XYZ měl být jednoduchý, snadno pochopitelný, a časově co nejméně náročný.

Kvantitativní výzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření bylo zcela anonymní, namísto jména zaměstnanci uváděli pouze název pracovní pozice, kterou v organizaci zastávají (na základě čehož později mohlo proběhnout testování závislosti u vybraných ukazatelů). Z dotazníkového šetření bylo zjištěno následující:

- 75 % pracovních pozic v organizaci XYZ zastávají ženy.

- V organizaci jsou celkem z 88 % zastoupeny dvě věkové skupiny zaměstnanců - skupina 25–34 let a skupina 35–44 let (každá skupina má 44 % zastoupení). V organizaci nepracuje nikdo nad 45 let věku.
- Více než jedna třetina zaměstnanců (37 %) pracuje v organizaci XYZ na zkrácený úvazek, pouze 31 % na plný úvazek.
- 37 % zaměstnanců pracuje v organizaci XYZ méně než 3, ale více než jeden rok. Další velkou skupinu (25 %) tvoří zaměstnanci, kteří v organizaci pracují méně než jeden rok.
- Více než polovina zaměstnanců organizace má vysokoškolské vzdělání (56 %).
- 75 % zaměstnanců souhlasí s tím, že náplň jejich práce odpovídá jejich dosaženému vzdělání. V organizaci XYZ nejčastěji pracují osoby, které dosáhly vzdělání se zaměřením na ekonomii, sociologii, nebo regionální rozvoj, což jsou obory, na které je činnost organizace zaměřená.
- Pouze 44 % zaměstnanců je ale se svojí náplní práce spokojeno, dalších 44 % spokojeno není (zbylých 12 % neví, zda je spokojeno nebo není).
- Na chybějící systém hodnocení zaměstnanců v organizaci poukazuje fakt, že celá polovina zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon není dostatečně často hodnocen. 63 % zaměstnanců organizace by uvítalo hodnocení pracovního výkonu alespoň 1x za čtvrt roku nebo častěji.
- Celkem polovina zaměstnanců organizace XYZ se necítí být vedením organizace motivována k práci. Na tuto skutečnost se autorka této diplomové práce zaměřila v kapitole 4.3.2.2., kde bylo pomocí Fisherova faktoriálního testu potvrzeno, že motivace zaměstnanců závisí na druhu pracovní pozice, kterou vykonávají, a nejméně motivovaní ze strany vedení organizace se cítí projektoví pracovníci. Zlepšení této situace je do budoucna velmi důležité, protože 75 % zaměstnanců organizace potvrdilo, že pracovní motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon.
- Finanční stránce hodnocení pracovníků v organizaci XYZ rozumí 62 % zaměstnanců. Bohužel, 56 % zaměstnanců s finančním hodnocením v organizaci není spokojeno. Pomocí Fisherova faktoriálního testu (kapitola 4.3.2.1) byla potvrzena závislost spokojenosti zaměstnanců s finančním hodnocením na druhu vykonávané pracovní pozice, kdy nejméně spokojení s finančním hodnocením jsou opět projektoví pracovníci.

- Více než polovina zaměstnanců (51 %) není spokojena s benefity, jaké jim organizace XYZ nabízí.
- V prostředí zaměstnání se cítí dobře 56 % zaměstnanců organizace. Nespokojeni jsou zaměstnanci zejména se zastaralým vybavením kanceláří a výpočetním vybavením, což zahrnuje i pracovní počítače, které již nejsou v úplně nejlepším technickém stavu, což zaměstnanců ztěžuje výkon jejich práce. Zaměstnanci by rovněž uvítali pořádání stmelovacích celoorganizačních akcí typu teambuilding.
- Celé tři čtvrtiny zaměstnanců (75 %) věří, že zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců by pro organizaci mohlo být přínosem, a očekávají převážně pozitivní změny, zejména transparentnost a objektivnost nového systému. Nový systém by podle zaměstnanců mohl vést ke zlepšení komunikace, a to díky možnosti zpětné vazby jak od zaměstnanců směrem k vedení, tak naopak od vedení organizace směrem k zaměstnancům. Zpětná vazba zaměstnanců může být důležitá pro vedení organizace, protože umožňuje pochopit pohled zaměstnanců na organizaci a získat ucelenější přehled o tom, co funguje dobře a co by mohlo být vylepšeno. Kromě toho může zpětná vazba zaměstnanců vedení organizace pomoci identifikovat problémy a překážky v práci, což umožní vedení organizace lépe reagovat a přijmout opatření k jejich řešení.

5.2 Návrh změn v systému hodnocení

Na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že organizace XYZ nevyužívá k hodnocení svých zaměstnanců žádný ze standardizovaných systémů, a nepoužívá tedy k hodnocení pracovníků žádný druh formulářů. Ředitel organizace a vedoucí organizace jsou časově velmi vytíženi, a příležitostí, kdy mohou se zaměstnanci probírat jejich pracovní výkony, problémy, a připomínky, či je motivovat k práci, je pouze velmi málo. Z těchto důvodů je v rámci komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci málo prostoru k řešení otázek spokojenosti zaměstnanců v organizaci (otázky č 13, 14 a 15 z dotazníkového šetření). Pro ředitele a vedoucí organizace tedy musí hodnotící systém představovat co nejmenší administrativní a časově náročnou zátěž, hodnotící formulář musí být stručný a jednoduchý. V drtivé většině jsou pozice v organizaci administrativního rázu, není tedy nutné, aby hodnotící dotazník byl odlišný pro každou z pracovních pozic.

Vzhledem k potřebám organizace a zaměření organizace je vhodnější využít pro hodnocení zaměstnanců některou z nesrovnávacích metod hodnocení. Protože největší

procento zaměstnanců má na starosti vedení a administraci různých projektů, doporučuje autorka této diplomové práce využití metody Řízení podle cílů (Management by Objectives).

Ředitel nebo vedoucí organizace během pravidelných porad stanoví zaměstnancům jejich cíle, kterých se poté tito pracovníci budou snažit dosáhnout do stanoveného termínu dalšího hodnocení. Hodnocení se budou opakovat v intervalu 3 měsíců. Pro potřeby organizace byl navržen vzorový formulář hodnocení zaměstnanců (Příloha č. 3). Během těchto hodnocení bude zjišťováno, zda bylo zadaných cílů dosaženo, zároveň se budou nastavovat cíle nové. Cíle, týkající se výkonu, budou souviset s běžnou náplní práce zaměstnanců organizace, cíle zaměřené na pracovní chování budou souviset s chováním pracovníků v rámci zaměstnání, k projektovým partnerům a účastníkům projektů, rozvojové cíle budou rozvíjet dovednosti a schopnosti zaměstnanců a zaměří se na jejich osobní růst.

Protože v kapitolách 4.3.2.1 a 4.3.2.2 bylo zjištěno, že nejméně spokojeni se systémem finančního hodnocení a motivací k práci ze strany vedení organizace jsou projektoví pracovníci, je třeba se na tuto skupinu více zaměřit, a hodnocení provádět opravdu pravidelně a důkladně. Současná doba se na zavedení tohoto systému hodnocení jeví jako ideální, protože od 2. čtvrtletí roku 2023 organizace zahajuje realizaci nových schválených projektů, a během následujících měsíců budou přenastavovány parametry pracovních poměrů a mzdová ohodnocení. Projektovým asistentům budou přiděleny nové pozice, bude tedy možné vést od začátku přehled všech aktivit a úkolů, na kterých budou zaměstnanci pracovat, a hodnotit jejich plnění či progres.

V organizaci XYZ se většina práce zaměstnanců skládá z plnění jednotlivých úkolů, které nelze jednoduše změřit. V důsledku toho se použije metoda řízení výkonu MBO, která se zaměřuje na efektivitu plnění úkolů a kvalitu zpracování. Tato metoda je klíčovým nástrojem pro posouzení výkonu zaměstnanců a pro hodnocení toho, zda byly dosaženy stanovené cíle. Při použití této metody jsou definovány specifické cíle a zaměstnancům jsou poskytnuty jasné pokyny ohledně toho, jakým způsobem by měli své úkoly plnit. Díky tomu je možné lépe sledovat výkonnost zaměstnanců a identifikovat oblasti, které by mohly být zlepšeny.

Vzhledem k tomu že, na určování dílčích cílů se budou pracovníci sami podílet, reálně se tímto budou zapojovat do chodu a směřování organizace, což ve výsledku zvýší motivaci a spokojenost zaměstnanců organizace.

Z nepřímých nákladů chystaných projektů mohou být zakoupeny nové počítače pro některé pracovníky, což alespoň částečně zvýší spokojenost zaměstnanců s nabízenými

benefity. Nezisková organizace XYZ stále nemá a v nejbližší době nebude mít finanční prostředky na zajištění dalších benefitů, které by zaměstnanci uvítali, jako např. multisport karta či příspěvek na penzijní připojištění.

Méně finančně nákladné a pracovníky vítané by mohlo být pořádání dalších firemních akcí mimo vánoční večírek. Ne vždy je pro realizaci teambuildingových aktivit nutné najímat drahou externí firmu. Existuje mnoho možností pro organizace, které chtějí pořádat stmelovací akce pro své zaměstnance, aniž by přitom musely investovat velké finanční prostředky. Jako nápady na malé a finančně nenáročné stmelovací akce mohou být například:

- Společný piknik nebo grilování: Organizace může uspořádat společný piknik nebo grilování v parku nebo na nějakém jiném venkovním místě, kde si zaměstnanci mohou přinést vlastní jídlo a pití.
- Organizace může uspořádat společné sportování, například fotbalový nebo volejbalový turnaj, který může podpořit zdraví zaměstnanců a zlepšit týmovou spolupráci.
- Společná procházka: Organizace může uspořádat společnou procházku v okolí, která může být pro zaměstnance příležitostí k relaxaci a k získání nových zážitků.
- Společná kancelářská hra: Organizace může uspořádat společnou kancelářskou hru, jako je například týmový kvíz nebo hledání pokladu, která může být zábavná a přispět ke zlepšení týmové spolupráce.

Stmelovací akce mohou pomoci zaměstnancům poznat se navzájem lépe a rozvíjet vztahy mimo pracovní prostředí. To povede k lepší komunikaci a spolupráci v práci. Zaměstnanci, kteří se cítí součástí týmu a mají s kolegy dobré vztahy, jsou obvykle více motivováni a více produktivní. Je pravděpodobné, že když budou zaměstnanci organizace sdílet společné zájmy a zážitky s vedením organizace, lépe se poté identifikují se samotnou organizací a jejími cíli.

6 Závěr

Pro udržení neziskové organizace XYZ a jejích veřejně prospěšných aktivit je nutné dbát na péči o její zaměstnance. Zaměstnanci jsou srdcem organizace – jsou to ti, kdo provádějí většinu práce v organizaci a jsou tedy klíčovými činiteli při dosahování cílů organizace. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni, budou pravděpodobně pracovat lépe a výkonněji, což může přinést pozitivní výsledky pro organizaci. Zaměstnanci jsou důležitým prvkem, který představuje organizaci veřejnosti, a tedy ovlivňuje její pověst. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a loajální, budou pravděpodobně reprezentovat organizaci v pozitivním světle, což může pomoci získat další podporu a důvěru ze strany veřejnosti. Péče o zaměstnance může také pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců, což je obzvláště důležité pro organizaci XYZ s takto omezenými zdroji. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni, pravděpodobně budou pracovat pro organizaci delší dobu a budou méně náchylní k odchodu. Zaměstnanci neziskových organizací jsou jedinečnými lidmi s potřebami a očekáváními, a proto by měli být v organizaci respektováni a podporováni.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XYZ a v případě zjištění jeho nedostatků navržení systému nového, takového, díky němuž budou tyto nedostatky odstraněny. Ředitel organizace vyslovil přání, aby organizace nebyla v DP jmenována kvůli zachování anonymity, proto je organizace v celé diplomové práci označována jako organizace XYZ. Na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu si autorka této práce potvrdila, že organizace XYZ nemá nastaven žádný standardizovaný systém hodnocení zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by zavedení pravidelného systému hodnocení uvítali, protože hodnocení v současné době probíhá pouze slovní formou a velmi sporadicky. Fisherovým exaktním testem bylo prokázáno, že spokojenost zaměstnanců s finančním hodnocením a motivací ze strany vedení organizace závisí na druhu pracovní pozice, kterou v organizaci vykonávají. Na základě uvedených skutečností byl navržen nový systém hodnocení zaměstnanců spolu se vzorovým formulářem pro hodnocení zaměstnanců a shrnuta doporučení pro vedení organizace, čímž autorka splnila cíl diplomové práce.

Výsledky dotazníkového šetření spolu s návrhem systému hodnocení zaměstnanců (včetně vzorového formuláře pro hodnocení zaměstnanců – Příloha č. 3) byly předány vedení organizace, které přislíbilo, že s nimi bude dále pracovat. Vedení organizace si problém s nedostatečným a nepravidelným hodnocením zaměstnanců uvědomuje, a v nejbližší době

plánuje začít s řešením stávající situace tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců v organizaci, a spolu s ní se snížila fluktuace pracovníků.

7 Seznam použitých literárních zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

ARMSTRONG, Michael, 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-802-5311-981.

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

ARTHUR, Diane, 2010. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4729-374.

BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-802-7138-234.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BOUKAL, Petr, 2009. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ, 2007. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.

BRODSKÝ, Zdeněk, 2010. Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-309-6.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1300-7.

DEPOO, Lucie, 2013. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ, 2021. Motivace pracovního jednání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-20-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9893-2.

GIGALOVÁ, Veronika, 2013. Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky: studijní text pro kombinované studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3564-0.

GROBMAN, Gary M., c2004. An introduction to the nonprofit sector: a practical approach for the 21st century. Harrisburg, PA: White Hat Communications. ISBN 19-291-0912-1.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada. ISBN 978-802-4720-098.

HRONÍK, František, 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-585.

HYÁNEK, Vladimír, 2011. Neziskové organizace: teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5651-0.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. Zajištění lidských zdrojů. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-37-0.

KMECOVÁ, Iveta a Alena HRICOVÁ, 2018. Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická. ISBN 978-80-7468-120-2.

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

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4723-143.

MCGRATH, James a Bob BATES, 2015. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.

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

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-7121-175.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4721-002.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5417-7.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. Marketing... je věda kreativní. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM. ISBN 978-808-7500-712.

ŠÝKORA, Evžen (1999). Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Czech Management Institut.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠKARABELOVÁ, Simona, 2005. Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 80-239-4057-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. ISBN 978-802-4704-050.

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

VÍT, Petr, 2015. Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

VÍTKOVÁ, Marcela, 2004. Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1678-5.

VOCHOZKA, Marek, 2020. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

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

8 Seznam použitých internetových zdrojů

Benefity na dlani, 2023. Dormer Pramet [online]. Šumperk: Dormer Pramet, 2023 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.pracujtepronejlepsi.cz/benefity-na-dlani>

LAASER, Knut a Jan Ch KARLSSON, 2022. Towards a Sociology of Meaningful Work. Work, Employment and Society [online]. 798-815 [cit. 2023-03-29]. ISSN 0950-0170. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/09500170211055998>

MINBAEVA, Dana B. a Steen E. NAVRBJERG, 2023. Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test. Human Resource Management: Advancing Human Research and Practice [online]. 2023, 1-22 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hrm.22162>

RIGBY, C. Scott a Richard M. RYAN, 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. Advances in Developing Human Resources [online]. 133-147 [cit. 2023-03-29]. ISSN 1523-4223. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Oblasti hodnocení pracovníků.....	21
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	28
Obrázek č. 3: Alderferova motivační teorie ERG.....	30
Obrázek č. 4: Celková odměna	32
Obrázek č. 5: Příklad nabízených zaměstnaneckých benefitů ve firmě Dormer Pramet s.r.o.	35
Obrázek č. 6: Znaký dobrého poslání	38
Obrázek č. 7: Organizační struktura	43
Obrázek č. 8: Vzorový formulář hodnocení zaměstnance.....	94

9.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kontingenční tabulka závislosti spokojenosti se systémem finančního hodnocení na druhu zaměstnanecké pozice	70
Tabulka č. 2: Tabulka očekávaných četností	70
Tabulka č. 3: Asociační tabulka závislosti spokojenosti se systémem finančního hodnocení na druhu zaměstnanecké pozice.....	71
Tabulka č. 4: Tabulka očekávaných četností	71
Tabulka č. 5: Pomocné tabulky pro provedení Fischerova exaktního testu	72
Tabulka č. 6: Fischerův exaktní test	72
Tabulka č. 7: Kontingenční tabulka závislosti pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice	73
Tabulka č. 8: Tabulka očekávaných četností	73
Tabulka č. 9: Asociační tabulka závislosti pracovní motivace na druhu zaměstnanecké pozice	74
Tabulka č. 10: Tabulka očekávaných četností	74
Tabulka č. 11: Pomocné tabulky pro provedení Fischerova exaktního testu	74
Tabulka č. 12: Fischerův exaktní test	75

9.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Muži vs. ženy	52
Graf č. 2: Věk.....	53
Graf č. 3: Typ zaměstnaneckého poměru	54
Graf č. 4: Délka zaměstnání.....	55
Graf č. 5: Vzdělanost v organizaci.....	56
Graf č. 6: Vzdělání x náplň práce	57
Graf č. 7: Spokojenost s pracovní náplní	58
Graf č. 8: Názor zaměstnanců na frekvenci hodnocení pracovního výkonu	59
Graf č. 9: Očekávaná frekvence hodnocení pracovního výkonu	60
Graf č. 10: Motivace zaměstnanců ze strany vedení organizace	61
Graf č. 11: Vliv motivace na výkon.....	62

Graf č. 12: Chápání systému finančního hodnocení	63
Graf č. 13: Spokojenost se současným systémem finančního hodnocení	64
Graf č. 14: Spokojenost s benefity	65
Graf č. 15: Spokojenost s pracovním prostředím	66
Graf č. 16: Míra očekávání přínosů ze zavedení nového systému hodnocení	68

Přílohy

Příloha č. 1: Seznam otázek pro kvalitativní výzkum	89
Příloha č. 2: Dotazníkové šetření	90
Příloha č. 3: Vzorový formulář hodnocení zaměstnance	94

Příloha č. 1: Seznam otázek pro kvalitativní výzkum

1. Jakým způsobem hodnotíte své zaměstnance?
2. Jak mohou zaměstnanci vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost v zaměstnání?
3. Co je hlavním důvodem odchodu zaměstnanců z organizace?
4. Jakým způsobem je možné řešit problémy s fluktuací zaměstnanců?
5. Jak motivujete zaměstnance v organizaci? Souvisí to s hodnocením zaměstnanců?
6. Myslíte, že by zaměstnanci uvítali pravidelné hodnocení?
7. Souhlasíte se zavedením systému hodnocení zaměstnanců?
8. Jaké jsou požadavky na systém hodnocení zaměstnanců?

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření k diplomové práci „Návrh systému hodnocení pracovníků“

Dobrý den,
jsem studentkou navazujícího magisterského studia oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou využity při zpracování mé diplomové práce. Dotazník se zabývá systémem hodnocení pracovníků ve Vaší organizaci, a je zcela anonymní – v diplomové práci nebude uvedeno Vaše jméno ani název organizace.

Datum vyplnění dotazníku:

Vaše pracovní pozice:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Do jakého věkového rozmezí spadáte?

- 18 – 24 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 a více let

3. Jaký je druh Vašeho zaměstnaneckého poměru v organizaci?

- celý úvazek HPP
- zkrácený úvazek HPP
- DPČ
- jiné

4. Jak dlouho v organizaci pracujete?

- 0 – 1 rok
- 1 – 2,99 let
- 3 – 5,99 let
- 6 let a více

5. Jaké je nejvyšší vzdělání, kterého jste dosáhl/a?

- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- bakalářské
- magisterské
- doktorské

6. Odpovídá dosažené vzdělání náplni Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Můžete tvrdit, že náplň práce je pro Vás uspokojující?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

8. Řekl/a byste, že je Váš pracovní výkon dostatečně často hodnocen?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

9. Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- aspoň 1x měsíčně
- aspoň 1x za 3 měsíce
- aspoň 1x za půl roku
- aspoň 1x ročně

10. Cítíte se pracovně motivován vedením organizace?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Ovlivňuje pracovní motivace Váš pracovní výkon?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Rozumíte systému finančního hodnocení pracovníků v organizaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jste spokojený/á se současným systémem finančního hodnocení v organizaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Jak jste spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- nevím
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

15. Cítíte se v zaměstnání dobře (kolektiv, prostory, komfort)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jakou změnu v pracovním prostředí byste uvítal/a? Vypište.

17. Myslíte si, že zavedení nového systému hodnocení bude pro organizaci přínosné?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

18. Uveďte prosím, co by zavedení nového systému hodnocení mohlo dle Vašeho názoru změnit/přinést. Vypište.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 3: Vzorový formulář hodnocení zaměstnance

Obrázek č. 8: Vzorový formulář hodnocení zaměstnance

VZOROVÝ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ			
<i>Název organizace</i>			
Jméno:			
Pracovní pozice:			
Datum hodnocení:			
Hodnotitel:			
1. ČÁST – PRACOVNÍHO VÝKON a ŘÁDNÉ PLNĚNÍ ÚKOLŮ			
Hodnotící kritéria – plnění úkolů	Splněno	Nesplněno	Hodnocení splnění úkolu
1. <i>Projekt a úkol</i>	✓ 10.2.2023		<i>Numerické nebo slovní</i>
2. <i>Projekt a úkol</i>		✓	
3. <i>Projekt a úkol</i>		✓	
4. <i>Projekt a úkol</i>			
5...			
6.			
7.			
2. ČÁST – CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE			
1. <i>k vedení, spolupracovníkům, v rámci jednání s klienty a partnery, institucemi atd.,</i>			
2. <i>během plnění úkolů...</i>			
3.			
4.			
5.			
3. ČÁST – ROZVOJ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ			
1. <i>vzdělávání, jazykové dovednosti, školení apod.</i>			
2. <i>pochopení nově zadaných úkolů</i>			
3.			
4.			
PROSTOR PRO SEBEHODNOCENÍ			
<i>Vyplňuje zaměstnanec</i>			
VÝSLEDEK HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA TOTO OBDOBÍ __/20__ - __/20__			
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	

Zdroj: vlastní zpracování (2023)