

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců

Ondřej Halbich

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Halbich

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

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

Dílní cíle jsou:

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

Metodika

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

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

Doporučená osnova práce:

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

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

hodnocení, motivace, stimuly, benefity, odměna, mzda, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Kalovi CSc., za rady a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval společnosti XY za poskytnutí informací, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje problematice hodnocení a stimulace zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části. V první teoretické části je popsán význam hodnocení, hodnotící metody, formy hodnocení, nástroje motivace a stimulace a některé motivační teorie. Druhá vlastní část zkoumá podnik a jeho systém personálního řízení a popisuje metody v praxi, přijímání nových pracovníků, rozvoj těch stávajících a způsob odměňování zaměstnanců. V této části jsou také interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě analýzy těchto výsledků jsou dále popsána doporučení, jež by měli vést ke zlepšení hodnocení a procesu motivace a stimulace zaměstnanců. Společnost si nepřála být v této práci jmenována, proto zde vystupuje pod názvem XY.

Klíčová slova: hodnocení, motivace, stimuly, benefity, odměna, mzda, osobní rozvoj

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

This bachelor thesis deals with evaluation and stimulation of employees. The thesis consists of two parts. The first theoretical part describe importance of evaluation, methods of evaluation, forms of evaluation, motivation and stimulation tools and some motivational theories. The second part examine the company and its personnel management system and describe how the methods work in practice, the recruitment of new employees, the development of current ones and the way of rewarding employees. In this section the results of the questionnaire survey are interpreted also. Based on the analysis of the results, recommendations are described which should lead to improvement of the evaluation and the process of motivation and stimulation of employees. The company wanted to remain anonymous in the thesis, therefore it is identified as XY.

Keywords: evaluation, motivation, stimuli, benefits, reward, wage, personal development

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická část.....	14
3.1 Hodnocení práce a pracovníků.....	14
3.1.1 Význam hodnocení zaměstnanců.....	15
3.1.2 Oblasti hodnocení	15
3.1.3 Cíle hodnocení	16
3.1.4 Podoby hodnocení.....	17
3.1.4.1 Neformální hodnocení	17
3.1.4.2 Formální hodnocení.....	17
3.1.5 Systematické a nesystematické hodnocení	18
3.1.5.1 Nesystematické hodnocení	18
3.1.5.2 Systematické hodnocení	18
3.1.6 Postup při hodnocení	19
3.1.7 Chyby při hodnocení.....	20
3.1.7.1 Chyby v systému hodnocení.....	20
3.1.7.2 Chyby na straně hodnocených.....	21
3.1.7.3 Chyby hodnotitelů	21
3.1.8 Hodnotící metody	22
3.1.8.1 Motivačně-hodnotící pohovor	23
3.1.8.2 Řízení podle cílů.....	23
3.1.8.3 Assessment centre	24
3.1.8.4 Zpětná vazba.....	24
3.2 Odměňování zaměstnanců	25
3.2.1 Faktory odměňování	25
3.2.1.1 Vnější mzdovorné faktory	25
3.2.1.2 Vnitřní mzdovorné faktory organizace.....	25
3.2.2 Formy hmotného odměňování	26
3.2.3 Trendy v odměňování	26

3.3	Motivace a stimulace zaměstnanců	27
3.3.1	Stimulace	27
3.3.2	Motivace	28
3.3.2.1	Základní nástroje pracovní motivace.....	29
3.3.2.2	Zlaté pravidlo motivace	30
3.3.3	Maslowova teorie hierarchie potřeb	31
3.3.4	Herzbergova dvoufaktorová teorie	33
3.3.5	McGregorova teorie X a Y	33
4	Vlastní práce	35
4.1	Charakteristika společnosti XY.....	35
4.2	Lidské zdroje	36
4.2.1	Pracovní pozice.....	37
4.2.2	Přijímání nových pracovníků.....	37
4.2.3	Rozvoj stávajících pracovníků.....	38
4.3	Hodnocení zaměstnanců.....	38
4.3.1	Vlastní audit.....	38
4.3.2	Zpětná vazba	38
4.3.3	Motivačně-hodnotící pohovor.....	39
4.3.4	Assessment centre.....	40
4.4	Odměňování zaměstnanců	41
4.4.1	Mzda	41
4.4.2	Dodatečné výhody	41
5	Výsledky a diskuse	43
5.1	Dotazníkové šetření.....	43
5.1.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	43
5.2	Doporučený návrh ke zlepšení	52
5.2.1	Četnost hodnocení zaměstnanců.....	52
5.2.2	Benefity pro zaměstnance	52
5.2.3	Mzda a motivace zaměstnanců	52
6	Závěr.....	54
7	Seznam použitých zdrojů	55
8	Přílohy	57
8.1	Vzor dotazníku	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.....	14
Obrázek 2: Oblasti hodnocení pracovníků.....	16
Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	27
Obrázek 4: Lidé a úkoly.....	31
Obrázek 5: Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	32
Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 1.....	43
Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 2.....	44
Obrázek 8: Odpovědi na otázku č. 3.....	44
Obrázek 9: Odpovědi na otázku č. 4.....	45
Obrázek 10: Odpovědi na otázku č. 6.....	46
Obrázek 11: Odpovědi na otázku č. 7.....	47
Obrázek 12: Odpovědi na otázku č. 10.....	49
Obrázek 13: Odpovědi na otázku č. 11.....	49
Obrázek 14: Odpovědi na otázku č. 12.....	50
Obrázek 15: Odpovědi na otázku č. 13.....	50
Obrázek 16: Odpovědi na otázku č. 14.....	51
Obrázek 17: Odpovědi na otázku č. 15.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice metod.....	22
Tabulka 2: Zásady etického chování.....	36
Tabulka 3: Výkonnostní stupnice.....	40
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 5.....	46
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 8.....	47
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 9.....	48

1 Úvod

V dnešní době je všem jasné, že za každým úspěšným podnikem stojí kvalitní výrobky a služby. To však většinou nestačí. Pro úspěšné a efektivní fungování podniku jsou zapotřebí i kvalitní lidské zdroje. Právě lidé tvoří základ každého podniku a není vůbec lehké najít zaměstnance, kteří neberou svoji práci jen jako cestu k peněžním prostředkům.

Jelikož lidé tvoří základ každé společnosti, je potřeba začít právě od nich. Aby společnost dosáhla svých cílů, musí si umět zvolit vhodné pracovníky a o ty i následně pečovat. Spokojený pracovník je pro podnik nadějí k lepším výsledkům a i k většímu přínosu společnosti. Kvůli těmto okolnostem je důležité mít efektivní systém motivace a stimulace. Takový systém by se ale nemohl obejít bez procesu hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je činnost, která by v podniku neměla být zlehčována nebo dokonce opomíjena. Tuto činnost je nutné provádět v jakékoliv společnosti bez ohledu na její zaměření, velikost či vývoj. Hodnocení ukazuje informace podstatné pro personální řízení, je však zapotřebí, aby k hodnocení docházelo pravidelně a mělo ucelenou podobu. Náhodná a nepravidelná hodnocení neposkytují dostatečné informace. Hodnocení zaměstnancům zároveň poskytuje zpětnou vazbu, ze které mohou vycházet pro zlepšení výkonu práce, a podniku slouží jako podklad pro vytvoření spravedlivého systému odměňování. Spravedlivé rozdělení odměn často ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a je pro ně obvykle hlavním stimulem. Díky hodnocení lze poznat pracovníkův potenciál a ten následně rozvíjet, což je značná výhoda jak pro ně samotné, tak pro jejich nadřízené.

Proces hodnocení je velice důležitý nástroj k získání informací o zaměstnancích, z nichž se vychází při tvorbě motivačního a stimulačního systému, který u pracovníků zajistí spokojenost a zamezí jejich odchodu ze zaměstnání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců a jejich stimulaci.
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2 Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky bude zkoumán průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců a nástroje stimulačního systému.

K analýzám budou využity deskriptivní metody, které jsou založené na studiu dokumentů jako organizační řád, popisy funkčních míst, etický kodex a jiné. Další metody, které budou použity, jsou pozorování a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulů. Cílem dotazníkového šetření bude zjistit, jak zaměstnanci vnímají a jaký mají názor na proces hodnocení a nástroje stimulace. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření a získání informací z literární rešerše budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně hodnocení a stimulace.

Pro dotazníkové šetření bude vybrána jedna pražská pobočka zkoumané společnosti. Dotazník lze pomyslně rozdělit na tři oddíly. První část dotazníku je zaměřena na hodnocení vlastní práce, druhá část se zabývá motivací a odměnami. Poslední část

obsahuje otázky identifikující profil zaměstnance. Průzkumu se zúčastnilo celkem 32 respondentů a návratnost byla 100 %.

Všechna data získaná z průzkumu, budou okomentována a přehledně zpracována do grafů nebo tabulek.

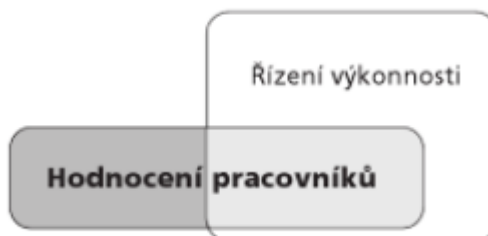
3 Teoretická část

3.1 Hodnocení práce a pracovníků

Hodnocení práce zaměstnanců poskytuje základnu pro spravedlivou finanční odměnu, a má na odměňování enormní vliv. V osmdesátých a devadesátých letech minulého století mělo hodnocení práce špatnou pověst. Říkalo se, že hodnocení je časově náročné, nedůležité a byrokratické. V roce 2003 proběhlo šetření, které dokázalo, že se hodnocení zaměstnanců stále používá. Jeho používání má navíc rostoucí tendenci, především kvůli tlaku na spravedlivé odměňování (Armstrong, 2007, s. 541)

Z odborných zdrojů se můžeme dozvědět, že hodnocení pracovníků trochu zastarává, proto mnoho autorů používá spíše termín řízení výkonnosti. Řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků, jelikož obsahuje různé soutěže, které podněcují ke zvýšení výkonnosti. Současně hodnocení převyšuje řízení výkonnosti, jelikož hodnotit lze už při výběru uchazečů o práci. Z těchto důvodů Hroník (2006, s. 12) uznává oba termíny, které vyjadřují lehce odlišné skutečnosti.

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Zdroj: Hroník F.: *Hodnocení pracovníků*, 2006, s. 13

V rámci hodnocení se zabýváme především jak pracovníci plní výkonnost nikoliv jejich osobností. Přestože hodnocení pracovníků není ideální pojem, je stále lepší než hodnocení výkonu práce, pracovního výkonu nebo chování pracovníků. (Hroník, 2006, s. 13)

Podle Koubka (2011, s. 124) všichni pracovníci v rámci svého rozvoje potřebují vědět, jak na ně zaměstnavatel pohlíží a do jaké míry je spokojen s jejich prací. Stejně tak každý zaměstnavatel potřebuje znát své pracovníky, jestli pracují správně, dostatečně plní výsledky a zda přispívají k dobrému renomé firmy. Hodnocení pracovníků, pak spočívá v:

- Zjišťování výkonů práce, jak plní své pracovní úkoly a požadavky na daná pracovní místa a jaké udržují vztahy se svými kolegy, zákazníky a dalšími osobami, se kterými přichází do styku v rámci své práce.
- Sdílení zjištěných výsledků ostatním pracovníkům a jejich konzultace s nimi.
- Hledání variant ke zlepšení výkonu pracovníka a následnou realizaci.

3.1.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Jakákoliv organizace se vyvíjí, a tak je potřeba využívat veškeré finanční i lidské zdroje efektivněji. To lze chápat jako využívání zaměstnanců na maximální výkon a rozdělit odměny pracovníkům podle jejich přínosu organizaci. Zvyšování výkonnosti je spojeno s účinnou motivací. Hodnocení zaměstnanců je jeden z mnoha motivačních nástrojů. Jako další lze uvést systém odměňování a rozvoje, které na hodnocení navazují. (Pilařová, 2008, s. 11)

Podle slov Pilařové (2008, s. 11) můžeme kvalitně nastaveným systémem hodnocení:

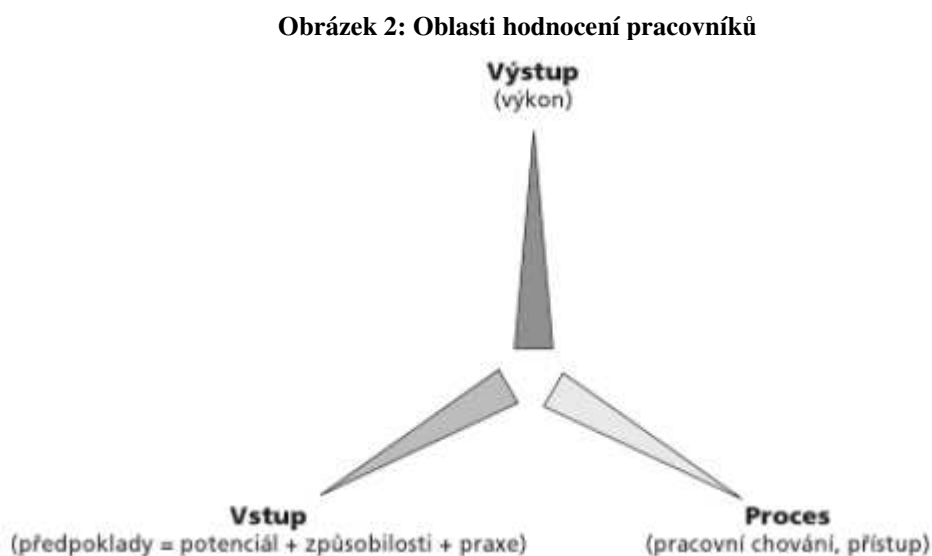
- Poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech.
- Navrhnout a prodiskutovat nutné změny a opatření, které se týkají způsobu výkonu práce, komunikace a chování.
- Stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody.
- Poskytnout zaměstnanci potřebné informace například o pracovních povinnostech, správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, seznámit se s hodnotami a strategií firmy.
- Motivovat hodnoceného k lepším výkonům a k žádoucímu chování.
- Objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.
- Ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům a managementu neboli posilovat loajalitu.

3.1.2 Oblasti hodnocení

Existují 3 hlavní oblasti hodnocení. Přestože při hodnocení je kladen větší důraz na 1 nebo 2 oblasti, musí zaměřeno na všechny oblasti, aby bylo hodnocení efektivní.

- **Výstup** – nejčastěji představuje výkon a výsledky, které jsou dobře měřitelné.
 - Přímé hodnocení výstupů – výkon či výsledek, který je možno číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost.
 - Nepřímé hodnocení výstupů – výsledek lze hodnotit na stupnici, na které se odhaduje hodnota výstupu.
- **Vstup** – vstupem je vše, co pracovník do své práce vkládá. Jedná se nejen o kompetence, ale i zkušenosti.
- **Proces** – Jedná se o hodnocení přístupu pracovníka k veškerým zadáním a úkolům. V podstatě je to střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom jak se pracovník chová při své práci.

(Hroník, 2006, s. 20-21)



Zdroj: Hroník F.: Hodnocení pracovníků, 2006, s. 20

3.1.3 Cíle hodnocení

Základním cílem hodnocení je spravedlivě zhodnotit výkon pracovní role pracovníka. Dílčí cíle mohou být různé, podle situace v organizaci. Nyní uvedu nejdůležitější cíle podle Hroníka. (2006, s. 23)

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodování v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.

- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho počínání v práci.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon do budoucna.

3.1.4 Podoby hodnocení

Hodnocení má dvě podoby. Jedná se o formální a neformální hodnocení.

3.1.4.1 *Neformální hodnocení*

Neformální hodnocení představuje hodnocení pracovníka jeho nadřízením v průběhu vykonávání práce. Obvykle nebývá nikam zaznamenáváno a má příležitostnou povahu (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 230).

Neformální hodnocení nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je tak snadno napadnutelné, a proto by personální rozhodnutí měla být založena na formálním hodnocení. Nicméně má velký význam pro usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování dobré práce. (Koubek, 2011, s. 124-125)

3.1.4.2 *Formální hodnocení*

Formální hodnocení oproti neformálnímu bývá standardizované, periodické a přesně podle kritérií. Lze jej charakterizovat plánovitostí a systematičností. Záznamy o hodnocení se ukládají do osobních složek pracovníků. V praxi se pracovníci hodnotí tak často, jak je to nezbytně nutné. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 230)

Pravidelné formální hodnocení má jisté výhody:

- Poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska souhrnu dovedností, znalostí, chování a jiných kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře.
- Lépe rozpoznává, oceňuje a podporuje rozvoj silných stránek pracovníka.
- Lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a pomáhá k jejich efektivnějšímu odstranění.

- Umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce.
- Lze s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy.
- Soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak.
- Lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky ve firmě.

(Koubek, 2011, s. 125)

3.1.5 Systematické a nesystematické hodnocení

3.1.5.1 *Nesystematické hodnocení*

Nesystematické hodnocení nemá předem definované postupy, kritéria a metody hodnocení a provádí se nahodile nebo podle potřeby. Obvykle se realizuje v souladu s platnými zásadami zpětné vazby (poskytovat zpětnou vazbu mezi čtyřma očima, hodnotit chování pracovníka a ne jeho osobnost atd.), ústně a neformálně. (Pilařová, 2008, s. 12)

3.1.5.2 *Systematické hodnocení*

Opakem nesystematického hodnocení je hodnocení systematické, které je spojené se systémem hodnocení. Systematické hodnocení probíhá v pravidelných intervalech nebo za předem definovaných okolností (např. změna pracovní pozice pracovníka), podle předem stanovených postupů (je stanoveno kdo koho hodnotí, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké k tomu využívá zdroje informací a metody, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad apod.). Provádí se písemně a bývá součástí osobní složky pracovníka.

Pilařová (2008, s. 11-15) uvádí tři základní podoby systematického hodnocení: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a mimořádné hodnocení. Tyto podoby více přiblížím níže.

- Hodnocení kompetencí (někdy označováno jako dlouhodobé hodnocení) se zaměřuje na hodnocení znalostí, dovedností, vlastností, schopností a postojů. Provádí se v delších časových intervalech a má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a pevnou část platu.
- Hodnocení výkonu (někdy označováno jako krátkodobé hodnocení) je zaměřeno na hodnocení množství a kvality vykonané práce. Provádí se v kratších časových

intervalech a ovlivňuje výši pohyblivé složky platu (prémie, bonusy). V rámci hodnocení výkonu se zpravidla hodnotí úlohy nebo cíle.

- Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklé intervaly krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně stanovených situacích (například přeřazení na jinou pozici). Využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.

3.1.6 Postup při hodnocení

Koubek (2011, s. 130-131) tvrdí, že postup hodnocení pracovníků je už dost propracovaný a lze jej rozdělit na tři období s několika fázemi:

1. Přípravné období, které má čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel, zásad a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst (profilů a požadavků rolí na schopnosti). Na základě toho lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i ve firmě jako celku a o možnostech zlepšení pracovníků.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a stupnic pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, hlavně o kritériích hodnocení.

2. Období získávání informací a podkladů, které má dvě fáze:

- Zjišťování informací například zkoumáním výsledků jejich práce nebo pozorováním pracovníků při práci je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází.
- Pořízení dokumentace o výkonu pracovníků. Tato fáze je důležitá, jelikož je možné se k záznamům kdykoliv vrátit a získat retrospektivní informaci. Písemný záznam předchází pozdějším sporům a diskuzím, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, které má tři fáze:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět přesně podle standardního postupu. Porovnávají se očekávané výsledky práce se skutečnými výsledky, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a další vlastnosti s požadavky na dané pracovní místo. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, jelikož i objektivní ukazatele výkonu, jako jsou například výsledky, je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí být v písemné podobě.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplívajících z hodnocení a o možných variantách řešení problémů souvisejících s výkonem práce. Tato fáze je zásadní pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. V této fázi záleží, jestli hodnocení bude mít motivující efekt či nikoliv.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zvyšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

3.1.7 Chyby při hodnocení

Během hodnocení lze spravit několik chyb, které mohou snížit efektivitu. Pokud dojde k zásadnímu pochybení, je možné, že hodnocení bude mít negativní vliv na řízení výkonu. Aby se dalo chybám předcházet, je potřeba o nich vědět co nejvíce.

Dvořáková (2007, s. 274-276) uvádí tři základní skupiny chyb. Jedná se o chyby zakotvené v systému hodnocení, chyby hodnocených a chyby hodnotitelů.

3.1.7.1 Chyby v systému hodnocení

Tyto chyby spočívají především v nevhodné volbě hodnotících kritérií nebo metody, formálnosti hodnocení, nedostatečném zapojení pracovníků v průběhu hodnocení a formulování závěrů, rozdílné náročnosti kritérií u jednotlivých hodnotitelů a neadekvátní práci s výsledky hodnocení.

3.1.7.2 *Chyby na straně hodnocených*

Důvody těchto chyb mají příčinu v nedostatkách přípravy systému hodnocení a v nedostatečné informovanosti o smyslu a účelu hodnocení managementem.

3.1.7.3 *Chyby hodnotitelů*

Chyby na straně hodnotitelů bývají způsobeny neznalostí správné metodiky a nedodržením zásad formálních i obsahových.

- **Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení (nesprávné určení průměrného výkonu)** se projevuje přehnanou shovívavostí nebo naopak enormní náročností. Oba tyto přístupy vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení.
- **Centralizační tendence** se projevuje používáním pouze středních hodnot stupnice hodnocení. Hodnotitel se tak chce vyhnout konfliktu. Tímto přístupem opět dochází ke snížení motivačního účinku hodnocení.
- **Zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení)** vede ke zkreslení výsledků, jelikož hodnotitel hodnotí spíše podle sympatií a antipatií. Pracovník se pak může cítit ukřivděn a odejít z firmy.
- **Kumulativní chyby** se hodnotitel dopustí tehdy, když hodnocení ovlivní dřívější výsledky. Zaměstnanec se většinou přestane snažit, jelikož mu není poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.
- **Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele.** Zde není brán ohled na objektivní stupnici hodnocení, jelikož měřítkem bývá výkon hodnotitele.
- **Negativistická chyba** má základ v hledání pouze negativních stránek. Hodnotitel nepoužívá pochvaly a uznání, i když k tomu jsou důvody. Následkem mohou být ztráta motivace, obranný postoj zaměstnance a konflikty.
- **Arogantní postoj**, při kterém hodnotitel nepřipouští možnost diskuze o hodnocení a neakceptuje podložené a věcné argumenty hodnoceného. Tato chyba může vést ke stejným následkům jako chyba negativistická.
- **Haló efekt** spočívá v převážení jednoho výrazného a nepodstatného znaku nad ostatními. Existuje pozitivní i negativní varianta haló efektu. V obou případech dochází ke zkreslení výsledku hodnocení

- **Chyby favorismu**, které patří k těm nejhorším chybám. Jedná se totiž o úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení. Jako příklad lze uvést likvidace pomyslné konkurence nebo protěžování přátel či známých. Ignorování těchto chyb může negativně ovlivnit mezilidské vztahy ve firmě.

3.1.8 Hodnotící metody

V dnešní době již existuje mnoho metod hodnocení, které se dají dělit podle různých hledisek jako je dělení podle časového horizontu nebo podle hodnocené oblasti. Hroník (2006, s. 54) rozdělil metody z hlediska časového horizontu do tří skupin:

- **Metody zaměřené na minulost**, které se orientují na to, co se již stalo.
- **Metody zaměřené na přítomnost**, které hodnotí současné situace.
- **Metody zaměřené na budoucnost**, které předpovídají, co se může stát

Na základě dvou výše zmíněných hledisek lze sestavit matici hodnotících metod.

Tabulka 1: Matice metod

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

Zdroj: Hroník F.: Hodnocení pracovníků, 2006, s. 54

Základní metody hodnocení jsou motivačně-hodnotící pohovor, řízení podle cílů a balance scorecard. Ostatní metody se dají považovat pouze za doplňkové k těmto třem již zmíněným.

3.1.8.1 *Motivačně-hodnotící pohovor*

Tato metoda má 2 části. V první části dochází k sebehodnocení, kdy hodnotí hodnocený sám sebe podle otázek či bodů, které obdrží zhruba jeden nebo dva týdny dopředu, aby se mohl na hodnocení připravit. V druhé části hodnotí nadřízený. Největší výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že pokrývá veškeré časové horizonty i oblasti hodnocení a že se může kombinovat s řadou dílčích metod. (Hroník, 2006, s. 56)

Pilařová (2008, s. 77-85) hodnotící rozhovor na části 3: úvod, hlavní část a závěr. V úvodu je důležité navodit přátelskou atmosféru a znova vysvětlit účel setkání. V hlavní části dochází k hodnocení podle předepsaných struktur. Na závěr rozhovoru se shrnou klíčová sdělení a obě strany se dohodnou na cílech a závazcích. Požadované informace se vyplní do formulářů. Hodnotící i hodnocený si nechají po jedné kopii formuláře.

Důležité je také zmínit účely rozhovoru. Podle Koubka (2011, s. 133) to jsou tyto:

- Zhodnotit dosavadní výkon zaměstnance.
- Formulovat plán na zlepšení výkonu.
- Rozpoznat problémy týkající se práce.
- Rozpoznat faktory, které negativně ovlivňují zaměstnancův výkon, ale jsou na něm nezávislé.
- Orientovat pozornost zaměstnance na práci a její aspekty.
- Zlepšit komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (podřízeným a nadřízeným).
- Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor.
- Zabezpečit podklady pro odměňování.
- Rozpoznat potenciál zaměstnance, kvůli jeho povýšení nebo převedení na jinou pozici.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

3.1.8.2 *Řízení podle cílů*

Řízení podle cílů se zaměřuje na budoucnost a může se orientovat na všechny oblasti, i když své těžiště má v hodnocení výstupů. Základní prvky metody jsou:

- **Stanovení cílů** – začíná dlouhodobými cíli a postupně spadají dolů přes cíle menších organizačních jednotek až po individuální cíle. Všechny cíle by měli být měřitelné.
- **Plánování akcí a úkolů** – zde se řeší, jakým způsobem má být dosaženo cílů.
- **Sebeřízení** – úsilí, znalost metody a kvalitní motivace jsou předpokladem úspěchu. Tyto věci jsou nenahraditelné pro samostatné plnění akcí a úkolů.
- **Průběžné pravidelné koučování** – poskytuje zpětnou vazbu při plnění dílčích cílů. Nelze se spoléhat pouze na kvalitní sebeřízení, proto je potřeba průběh plnění úkolů konzultovat a usměrňovat.

(Hroník, 2006, s. 58)

3.1.8.3 *Assessment centre*

Assessment centre je oblíbený nástroj pro výběr pracovníků a posouzení jejich kompetencí. Též může sloužit i k hodnocení pracovníků. V této metodě se využívá simulovaných situací, které absolvuje skupina čtyř až osmi účastníků. Jednání účastníků je sledováno posuzovateli. V ideálním případě má jeden posuzovatel na starosti dva účastníky. Posuzovatelé si zaznamenávají svá pozorování a po skončení assessment centra nastává konference, kde si sdělují své názory. (Bělohlávek, 2016, s. 146)

3.1.8.4 *Zpětná vazba*

Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Tato kontrola může být efektivní pouze v případě otevřenosti systému, v němž může zpětná vazba přijít z jakékoliv strany a měla by být permanentní, nikoliv výjimečná. (Hroník, 2006, s. 51)

Podle Hroníka (2006, s. 51-52) by měla účinná zpětná vazba dodržet 3 základní podmínky:

- **Informujte partnera o jeho chování** a nehodnoťte, zda je to dobře nebo špatně. Hodnocení ve smyslu „dobře-špatně“ vyvolává obhajování, vysvětlování, obranu či dokonce protiútok.
- **Popište pouze chování.** Důležitá je informace o partnerově chování, které se vám líbí nebo se vám naopak zdá nevhodné. Zpětná vazba vytváří předpoklady pro změnu postoje a chování, ale pouze za předpokladu vlastního rozhodnutí.

- **Důležité jsou specifické informace.** Chcete-li být nápomocni ve změně určitého chování partnera, je důležité mu přesně, stručně a srozumitelně popsat to určité chování a nikoli obecná tvrzení.

3.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zpravidla bývá uskutečněno formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je náhradou za vykonanou práci. Právě odměna za již vykonanou práci má největší vliv na kvalitu a množství vykonané práce v budoucnosti, je tak jedním z neúčinnějších a nejmocnějších nástrojů motivace jaké má každá organizace k dispozici. (Kociánová, 2010, s. 160)

Firmy se rozhodují mezi dvěma cestami platové politiky:

- Strategie vysokých platů, za účelem získání a udržení nejlepších zaměstnanců v daném oboru.
- Strategie nízkých platů, kvůli snížení nákladů. Zde hrozí riziko vysoké fluktuace a špatné pracovní morálky.

(Halík, 2008, s. 103)

3.2.1 Faktory odměňování

3.2.1.1 *Vnější mzdovorné faktory*

- Situace na trhu práce tzn. počet pracovníků určité úrovně a kvalifikace, výše a formy odměňování konkurujících firem v odvětví, regionu nebo státě, případně i životní způsob.
- Platné zákony, předpisy v oblasti odměňování, pracovně-právní ochrany (jedná se o minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou atd.).

3.2.1.2 *Vnitřní mzdovorné faktory organizace*

- Faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii organizace (zdrojem informací je popis pracovní role).

- Výsledky práce a chování pracovníka při práci, úroveň výkonu (zdrojem informací je hodnocení pracovníků).
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či firmě.

(Kociánová, 2010, s. 166)

3.2.2 Formy hmotného odměňování

- **Základní (pevná) mzda** bývá tarifní nebo smluvní (hodinová či měsíční). Jedná se zaručenou část mzdy, která má za účel získat a udržet pracovníka a ocenit náročnost jeho práce. Pro spokojenost zaměstnanců je důležitá výše pevné mzdy.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance.** Je založena na hodnocení dlouhodobějších výsledků. Jejím cílem je hlavně motivovat ke zvýšení kvalifikace a schopností a také stabilizovat dlouhodobé výkony zaměstnanců ve firmě.
- **Pohyblivá (výkonová) složka mzdy** bývá vyplácena za pracovní výkon, zlepšovací návrhy či jako podíl na zisku podniku. Měla by stimulovat k vyšším pracovním výkonům a produktivitě.
- **Mzdové příplatky** reflektují zvýšené nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** tvoří požitky (předměty a služby) získané díky zaměstnaneckému vztahu k firmě. Jejich hlavním účelem je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců. Podporovat výkon mohou jen tehdy, mají-li povahu tzv. motivačních benefitů.

(Urban, 2017, s. 116-118)

3.2.3 Trendy v odměňování

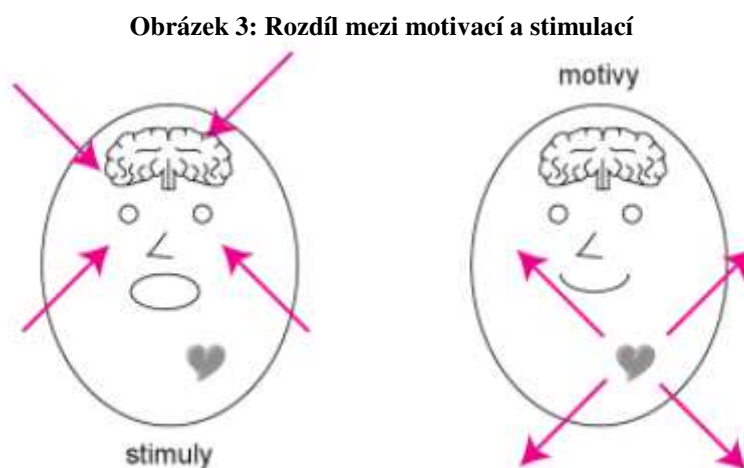
- **Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců.** Důvodem je závislost výkonu pracovníků na jejich schopnostech a snaha získat a stabilizovat kvalifikované a schopné zaměstnance.
- **Růst významu výkonového odměňování.** Toto odměňování se rozšiřuje na většinu zaměstnanců.
- **Diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky mzdy** v závislosti na náplni a hierarchickém postavení v podniku. Vyšší podíl motivační složky mzdy pro místa s větší možností ovlivnění výsledků práce.

- **Rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn**, který souvisí s významem řízení výkonu dlouhodobých osobních cílů.
- **Individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod**. Přizpůsobení výhod potřebám jednotlivých zaměstnanců.

(Urban, 2017, s. 118-119)

3.3 Motivace a stimulace zaměstnanců

S pojmy motivace a stimulace lze nakládat velmi volně. Důležité je si uvědomit, že kladný vztah k úloze vzniká z jedné ze dvou příčin. Buď úloha je v souladu s vnitřním vyladěním člověka nebo je její slnění spojeno se získáním hodnot, které přicházejí zvenčí (například finanční odměna). Je-li ochota něco udělat vyvolána pomocí vnějších podnětů (stimulů), označujeme tento děj za stimulaci. Jestliže k vyvolání ochoty použijeme v člověku již existující vnitřní pohnutky (motivy), mluvíme motivaci. (Plamínek, 2015, s. 16)



Zdroj: Plamínek J.: *Tajemství motivace: Jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2015, s. 16

3.3.1 Stimulace

Stimulace je poměrně jednoduchá. O lidech nemusíme vědět tolik jako při motivaci. Bude probíhat tak dlouho, dokud je kompenzováno nepohodlí za práci atraktivním způsobem. V okamžiku, kdy kompenzace přestane, zastaví se práce. (Plamínek, 2015, s. 17)

Stimulace pracovníků má za úkol dva cíle: podněcovat optimální přístup pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků. (Pauknerová, 2012, s. 221)

Podle Pauknerové (2012, s. 222-224) mohou mít simulační význam následující fakty:

- **Hmotná odměna**, která je prostředkem k uspokojování životních potřeb zaměstnanců. Pohyblivá složka platu má silnější stimulační účinek než fixní část platu. Další formou odměny mohou být nefinanční benefity jako jsou služební auto či mobil, firemní produkty, různé formy pojištění a příspěvků, atd.
- **Obsah práce** má také stimulační účinek. Významnou roli zde mají odpovědnost, samostatnost, moc apod.
- **Manažer** má samozřejmě také velký stimulační význam. Jeho styl vedení, formální i neformální hodnocení, přístup k řešení konfliktů, formy komunikace, předávání informací i celkové vyznění osobnosti ovlivňuje výkon zaměstnanců. Míra pracovní ochoty zaměstnanců závisí na úrovni autority manažera. Participace zaměstnanců na řízení činnosti také stimuluje a záleží na konkrétním manažerovi, jestli hledá a prosazuje přístupy.
- **Atmosféra pracovní skupiny** ovlivňuje spolupráci a výkon celé pracovní skupiny. Osobní i pracovní vztahy, komunikace a přístup manažera mají vliv na atmosféru v pracovní skupině.
- **Pracovní podmínky a režim práce**. Zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce posiluje kromě výkonu zaměstnanců také vztahy mezi zaměstnanci a organizací a jejich loajalitu.
- **Další faktory**, mezi které patří například prestiž práce a pracovního oboru image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i rodinné vztahy.

3.3.2 Motivace

Motivace může působit i bez vlivu nadřazeného, do doby, kdy vykonávaná činnost je v souladu s aktuálními motivy podřazeného. Aby se dalo na tento rys motivace spolehnout, je potřeba schopnosti odhadnout aktuální motivy lidí. (Plamínek, 2008, s. 78) Dále je dobré vědět hodně o člověku, kterého chceme motivovat, i o samotném procesu motivace. (Plamínek, 2015, s. 17)

Teorie motivace nabízí manažerům inspiraci pro práci s lidmi a při jejich vedení. Obvykle bývají děleny do dvou skupin. První skupina se zabývá studiem motivačních příčin, zatímco druhá skupina se orientuje na samotný proces motivace. (Štěpaník, 2010, s. 60)

Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách a schopnostech manažera. (Plamínek, 2008, s. 78)

3.3.2.1 *Základní nástroje pracovní motivace*

Úspěšná motivace má dva podstatné předpoklady. Prvním předpokladem je porozumění a správná volba motivačních faktorů, které odpovídají podmínkám a možnostem organizace a potřebám zaměstnanců. Druhý předpoklad je jejich správné využívání. Tedy v dobu a na místech, kde to je v zájmu organizace i samotných pracovníků. Ze správně využitých motivačních faktorů se stávají významné motivační nástroje firmy. (Urban, 2017, s. 24)

- **Odměny**

Vykonávání většiny práce je motivováno představou uspokojení potřeby. Právě uspokojení potřeby lze chápat jako odměnu. Odměna tedy není jen finanční, ale cokoli, co je pro pracovníka příjemné a uspokojuje jeho potřebu.

Díky vnitřním motivačním faktorům, které souvisí s prací samotnou, může zaměstnanec dosáhnout odměny už při vykonávání práce. Například může být hrdý na výsledky své práce, na své zlepšující se schopnosti nebo může mít pocit, že je pro organizaci důležitý.

Vnější motivační faktory, jež obvykle bývají vyjádřené finanční odměnou, působí až po vykonání práce. Mají-li působit jako motivátory, nesmí být samozřejmostí. Jejich poskytování by mělo být spojeno s dosažením určitých výsledků či jednání zaměstnance.

Většina finančních prostředků není motivátorem, ale jsou důležité pro pracovní stabilitu a odstranění či omezení nespokojenosti.

Motivace založená na odměnách se označuje jako motivace pozitivní, která slouží k podpoře žádoucího chování.

(Urban, 2017, s. 24-25)

- **Sankce**

Motivace založená na sankcích se označuje za motivaci negativní.

Nejčastější sankcí bývá nezískání odměny nebo její snížení, protože svůj úkol pracovník nevykonal dostatečně kvalitně nebo včas. I sankce nejsou jen hmotné, ale též nehmotné. Jako příklad lze uvést kritiku.

I když bývá pozitivní motivace účinnější než negativní, nelze se bez ní úplně obejít.

Slouží především k zamezení nežádoucího jednání.

(Urban, 2017, s. 25)

3.3.2.2 *Zlaté pravidlo motivace*

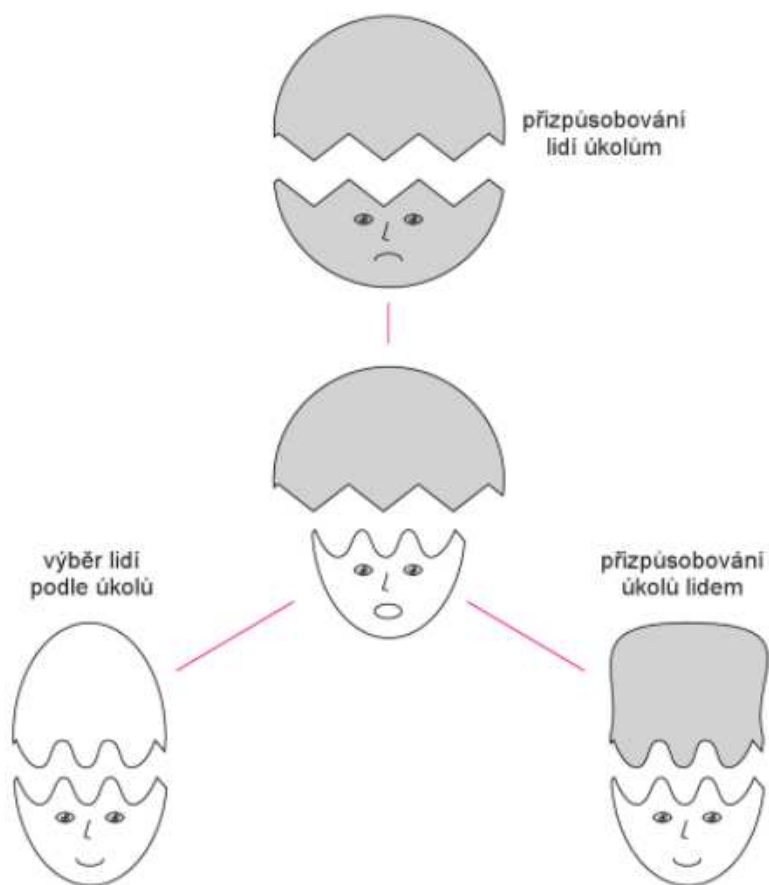
Člověk a úkol si nemusí vždy vzájemně vyhovovat. Tento problém lze vyřešit dvěma následujícími způsoby. Buď se přizpůsobí člověk úkolu, nebo naopak úkol člověku.

Chceme-li přizpůsobit lidi úkolům a donutit je, aby vzali úkol tak jak je, je zapotřebí značná míra stimulace. Lidé se neradi přizpůsobují a tak mohou vznikat problémy. Především když stimulace přestane nebo když se přestane kontrolovat plnění úkolu. Je tedy lepší přizpůsobovat úkoly lidem, pokud to je možné. Má-li pracovník vykonat úkol, který mu bude vyhovovat, je větší šance, že bude motivován jej splnit. Výhodnější je to i z ekonomického hlediska, jelikož se sníží náklady na kontrolu práce.

Ne vždy lze vybrat úkol, aby obsahem seděl pracovníkovi, který je k dispozici. Lze však vybrat forma jeho zadání. Je tedy důležité při zadávání úkolu zvolit správná slova, tón i gestikulaci.

(Plamínek, 2015, s. 17-19)

Obrázek 4: Lidé a úkoly



Zdroj: Plamínek J.: *Tajemství motivace: Jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2015, s. 18

3.3.3 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Americký humanistický psycholog Abraham Maslow byl prvním autorem teorie motivace, která je dodnes asi i nevlivnější teorií. Hierarchicky rozdělil potřeby do pěti uspořádaných skupin (viz obr. 5).

Obrázek 5: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, s. 59

Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí tvoří potřeby nižší (nedostatkové) a zbylé tři potřeby se označují jako potřeby vyšší (růstové). Původní teorie měla dva předpoklady, které byly časem vyvráceny:

1. Jedná se o obecnou teorii motivace, takže skupiny potřeb měly být společné pro většinu lidí.
2. Potřeby vyšší hierarchické úrovně začínají být uspokojovány až po relativním uspokojení nižších potřeb.

I přes vyvrácení těchto předpokladů, má značný význam až do současné doby. Maslowova teze o hierarchizaci lidských potřeb se ukázala jako nosná. V opozici k Maslowově teorii vznikaly další motivační teorie a rozvíjeli se tak úvahy o motivech lidské činnosti. Pro svoji přehlednost a srozumitelnost je i v dnešní době oblíbená v praxi.

(Tureckiová, 2004, s. 59-60)

Maslowova hierarchie lze využít v pracovním prostředí. Základní biologické faktory jsou uspokojovány skrze hmotnou odměnu (mzdu). Potřebu bezpečí uspokojuje jistota pracovního místa. Mnoho lidí preferuje nižší hmotnou odměnu při stabilitě než krátkodobou vyšší odměnu s nejistou budoucností. Velice cenným faktorem jsou dobré kolegiální vztahy a sociální klima. Řada pracovníků dá přednost i hůře placené práci v kolektivu s dobrými vztahy. Úkolem manažera je odmítat jakýkoliv projev, který narušuje ducha týmu a dobrou atmosféru v něm a naopak podporovat zdravou soutěživost, týmovou spolupráci a pozitivní mezilidské vztahy. Hodnota, která často převyšuje

materiálně je ocenění a uznání druhých. Často se stává, že chybí pochvala a vyjádření zásluh od zaměstnavatele a pracovník opouští firmu, jelikož nemá pocit, že si firma jeho práce a přínosu dostatečně vážila. Přirozenou lidskou potřebou je uplatňovat své schopnosti smysluplně. Práce bez nalezení jejího smyslu je konána jen kvůli finanční odměně. (Štěpaník, 2010, s. 61-62)

3.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další z neznámějších teorií motivace je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Jak už název napovídá, Frederick Herzberg rozlišil dvě skupiny faktorů: hygienické vlivy (vnější) a motivátory (vnitřní).

- **Hygienické vlivy** se týkají pracovních podmínek, kam spadá odměna za práci, systém řízení a kontroly, bezpečnost a hygiena práce, vybavení pracoviště a také mezilidské vztahy. Tyto faktory nemají dlouhodobý motivační účinek. Jsou-li pracovníci nespokojeni s pracovními podmínkami, dochází k narušení vztahů mezi podřízenými a nadřízenými a jejich pracovní výkon se snižuje.
- **Motivátory** vyjadřují vztah pracovníka k pracovní činnosti. Za motivátory lze označit samotnou práci a její charakter, zajímavost, smysluplnost, hmotné i morální ocenění a možnost růstu a postupu v hierarchii pracovních míst. Jsou to právě motivátory, které podněcují pracovníky k lepším výkonům, k překonávání povinností, k růstu aktivity, kreativity a iniciativy.

(Štěpaník, 2010, s. 63)

3.3.5 McGregorova teorie X a Y

Teorie, kterou popsal Douglas McGregor, je založena na vztahu zaměstnanců k práci. Nadřízení musí vzít na vědomí vztah svých podřízených k práci a podle toho vybrat jednu ze dvou strategií (X a Y) při jejich motivování a řízení. (Tureckiová, 2004, s. 58)

- **Pracovník X** vnímá práci jako nezbytnost k přežití, úkoly plní bez vnitřní motivace a není iniciativní ani aktivní. Je tedy potřeba, aby byl stimulován pomocí odměn a trestů a aby byla jeho práce více kontrolována.
- **Pracovník Y** má potřebu pracovat a vidí v práci smysl a uplatnění. Během práce je aktivní a iniciativní, protože mu slouží k rozvoji svých schopností a dovedností.

Hlavní význam teorie X a Y je spíše o tom, jak manažer vnímá své zaměstnance.

- **Manažer typu X** je přesvědčen, že lidé pracují pouze, protože musí. Je autoritativní a práci přísně kontroluje. Ke stimulaci používá hlavně finanční odměnu, protože si myslí, že to je jediný důvod, proč se lidé nechávají zaměstnat.
- **Manažer typu Y** věří, že práce je lidem přirozená a jejich vztah k práci je pozitivní., jelikož jim přináší pocit uspokojení. Jeho styl vedení liberální a používá převážně pozitivní motivaci.

(Štěpaník, 2010, s. 69-70)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY, která bude představena v praktické části bakalářské práce, je zahraniční oděvní firma. Zabývá se především prodejem módního oblečení pro ženy, muže, mladistvé a děti. Tato firma byla založena ve 40. letech 20. století a zhruba o 20 let později expandovala do mnoha zemí v Evropě. Na český trh pronikla tato firma až v roce 2003 a za dobu svého působení si upevnila své postavení, což dokazuje celkovým počtem 40 poboček po České republice. Po celém světě má tato firma více než 4700 obchodů v 69 zemích a zaměstnává přes 170 000 lidí

Tato obchodní společnost se věnuje i vedlejším činnostem jako je například charitativní činnost. Nadace společnosti XY je soukromě financovaná rodinou zakladatelů a hlavních vlastníků. Jedním z hlavních programových bodů této nadace je dosažení cílů pro udržitelný rozvoj ale také poskytnutí nouzové pomoci.

Etický kodex

Společnost XY si zakládá na čestnosti a poctivém jednání. Proto je důležité, aby pověst firmy nebyla žádnou formou nijak poškozována. Etický kodex poskytuje vodítko pro jednání v různých situacích, například při reprezentaci společnosti v obchodních záležitostech. Zaměstnanec svým podpisem souhlasí s přehledem pravidel a jeho dodržování je závazné.

Na další straně uvedu několik podstatných zásad etického chování na základě etického kodexu.

Tabulka 2: Zásady etického chování

Pravidlo	Obsah
1.	Společnost uplatňuje nulovou toleranci vůči korupci a úplatkářství.
2.	Zákaz žádat nebo přijímat jakýkoliv druh finančních či jiných výhod od obchodních partnerů
3.	Je zakázáno v pracovní době užívat drogy, alkohol či jiné omamné látky a být pod jejich vlivem.
4.	Povinnost informovat společnosti, když osobní zájmy začnou konkurovat zájmům společnosti.
5.	Bez svolení není povoleno používat movitý či nemovitý majetek společnosti pro vlastní potřebu.
6.	Je nepřípustné falšování dokumentů.
7.	Zaměstnanci nesmějí sdílet tajné a důvěrné informace společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování dle etického kodexu společnosti.

Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti provázejí činnost každého zaměstnance při každodenní práci se zásadami a směrnicemi. Zároveň hodnoty zajišťují, aby fungovaly krátké rozhodovací procesy a aby všichni pracovali společně rychlým tempem a mohli se navzájem spolehnout na své schopnosti a znalosti. I když se jednotlivé hodnoty zdají být samozřejmé, dohromady vytváří ojedinělou kulturu, která není běžná v mnoha jiných firmách. Hodnoty firmy by měly být chápány jako podpora a způsob ke zlepšování. Bylo by tedy vhodné je uplatňovat při každodenní činnosti.

Jelikož se jedná o obchodní společnost, která je v nepřetržitém kontaktu se zákazníky, jsou pro ni právě oni na prvním místě. Jako další hodnoty lze například jmenovat jednoduchost, snahu se neustále zlepšovat nebo týmovou práci.

4.2 Lidské zdroje

Lidé jsou základním kamenem každého podniku. Bez nich by žádná firma nemohla existovat. Jsou to právě lidé, kdo v podniku vytváří produkty, atmosféru a kulturu. Jednoduše řečeno lidé tvoří vše čím organizace je.

Je důležité, aby se firma dlouhodobě věnovala rozvoji svých zaměstnanců, protože nahradit zkušeného zaměstnance je složitý a těžký úkol. Zkušení zaměstnanci, kteří rozumí své práci, mohou být velikou konkurenční výhodou.

Hlavními úkoly oddělení lidských zdrojů je personální plánování, získávání a výběr nových zaměstnanců a vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců.

4.2.1 Pracovní pozice

Na pobočkách společnosti je několik pracovních pozic, které jsou k fungování potřebné. Jedná se o pozice prodejce, dekoratérů a vedoucí pozice. I když jsou jednotlivé pozice odlišné, některé úkoly mají společné, a to v první řadě prodej a poskytnutí kvalitního zákaznického servisu. Toto je především úkol prodejců, ale i dekoratéri a vedoucí jej mají v popisu jejich pracovní pozice. Dekoratéri se starají primárně o prezentaci oděvů v obchodě a ve výlohách. Vedoucí pracovníci se starají o kompletní chod obchodu.

4.2.2 Přijímání nových pracovníků

Přijímání nových zaměstnanců probíhá dvoukolově. V prvním kole se uchazeč účastní Assessmentu. V případě, že uspěje, čeká ho druhé kolo formou pohovoru s vedoucím na konkrétní pobočce, kde se dozví podrobnější informace o pracovní pozici.

Před prvním pracovním dnem, musí nový zaměstnanec projít úvodním školením v e-learningové platformě, kde získá základní přehled o tom, jakým způsobem společnost XY funguje a co je pro práci důležité.

První pracovní den by měl nový pracovník obdržet plán svého školení na 2 až 3 týdny se zkušenějším kolegou, který je zodpovědný za zaučení nového pracovníka. Přestože zaučování probíhá za běžného provozu společnosti, vedoucí se snaží vše naplánovat tak, aby se zkušený kolega mohl co nejvíce věnovat novému pracovníkovi. Občas se ale může stát, že pod náporom práce zkušeného kolegy bude nový pracovník lehce zanedbáván. Je důležité dohlížet na to, aby se toto stávalo co možná nejméně či dokonce vůbec. Nový zaměstnanec tak snadněji zapadne do pracovního týmu, a bude tím pádem i spokojenější.

4.2.3 Rozvoj stávajících pracovníků

Pokud se chce zaměstnanec rozvíjet a být povýšen, kontaktuje svého vedoucího, který pracovníka přihlásí na assesment na pozici, o kterou má zájem. Pokud pracovník úspěšně projde assesmentem, začne se s ním pracovat v rámci rozvojového programu, čímž získá tak možnost částečně zažít práci na různých pozicích.

K rozvoji a prohloubení znalostí dochází na každodenním meetingu, který obsahuje i mini školení. Pracovníci mohou své znalosti rozvíjet i pomocí e-learningové platformy, do které mají přístup.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti XY se využívá obou podob hodnocení. Neformální hodnocení je ve firmě na denním pořádku. Každé ráno probíhá již zmíněný meeting, kde vedení sděluje podřízeným plány na daný den a hodnotí výsledky z dne předchozího. Toto hodnocení je předáváno pouze ústně, a proto lze tedy říci, že se jedná o neformální hodnocení. Formální hodnocení se provádí formou feedbacku neboli zpětné vazby, vlastního auditu celého obchodu a motivačně-hodnotícího rozhovoru zaměstnance se svým nadřízeným.

4.3.1 Vlastní audit

Interní audit obchodu se provádí každý měsíc a jeho účelem je zjištění, zda zaměstnanci dodržují stanovené postupy během své práce. Slouží tak k uvědomění si rizik, kterým je společnost vystavena.

4.3.2 Zpětná vazba

Jedním ze základních nástrojů pro rozvoj kohokoliv je zpětná vazba, a proto může kdokoliv v podniku udělovat zpětné vazby komukoliv. Lze říci, že je v podniku aplikována 360° zpětná vazba. Zpětná vazba zachycuje krátké zhodnocení práce, jinak řečeno plnění úkolů, pokroku a chování pracovníka. V každém případě má mít feedback konstruktivní charakter bez ohledu na pozitivitu či negativitu. Zpětná vazba by měla být poskytována při

plnění každého důležitého úkolu. Přestože tuto možnost všichni zaměstnanci mají, tak ji spíše nevyužívají.

Předat účinnou zpětnou vazbu je možné metodou FEREC. Název této metody je odvozen z prvních písmen anglických názvů kroků, které by měli být ve feedbacku obsaženy.

- **Facts (Fakta)** – Popsat konkrétní chování, které chcete zopakovat či změnit.
- **Emotions (Emoce)** – Zmínit pocity, které jste při spatření chování zažíval.
- **Results (Výsledky)** – Napsat k jakým výsledkům jednání vedlo.
- **Expectations (Očekávání)** – Sdělit jaké chování byste očekávali v budoucnosti
- **Consequences (Důsledky)** – Informovat dotyčného jaké důsledky bude mít očekávané chování.

Neméně důležité je přijímání zpětné vazby. Přijímání zpětné vazby má také několik pravidel, které firma dodržuje. Z těchto pravidel lze uvést aktivní naslouchání, převzetí zodpovědnosti, shrnutí zpětné vazby a potvrzení myšlenky feedbacku.

4.3.3 **Motivačně-hodnotící pohovor**

K motivačně-hodnotícímu pohovoru dochází v podniku XY jednou ročně. Jedná se vlastně o dialog mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který slouží k zhodnocení jejich vzájemné spolupráce i výkonu pracovníka za dobu celého roku. Hodnotí se i přínos společnosti a osobní rozvoj zaměstnance s ohledem na popis pracovní pozice a zároveň dochází ke stanovení cílů na následující období.

Dvě základní otázky zní: CO a JAK pracovník udělal. Podstatou otázky CO je, aby se zaměstnanec zamyslel, zda dosáhl naplnění zadaných úkolů. Otázka JAK řeší, jestli je výkon v souladu s hodnotami společnosti, tak jak si jej představuje. Obě tyto otázky jsou hodnoceny na čtyřstupňové výkonnostní stupnici.

Tabulka 3: Výkonnostní stupnice

Stupeň	Otázka CO	Otázka JAK
+++	Vždy předčí očekávání	Je vzorem a zapojuje ostatní do hodnot společnosti
++	Splňuje očekávání a občas je překračuje	Jedná v souladu s hodnotami společnosti
+	Většinou plní očekávání	Většinou jedná v souladu s hodnotami společnosti
-	Neplní očekávání	Nejedná v souladu s hodnotami společnosti

Zdroj: Interní směrnice společnosti

Rozhovor bývá zakončen definováním cílů pro následující období. Ke stanovení cílů se používá metoda SMART.

- **Specific (Konkrétní)** – Cíle musí být jasně stanovené a je nezbytně nutné upřesnit jaké výstupy a výsledky budou po pracovníkovi požadovány.
- **Measurable (Měřitelné)** – Určit míru pokroku lze pouze tehdy, dají-li se cíle změřit.
- **Achievable (Dosažitelné)** – I když je někdy dosažení cíle náročné, stále musí být jeho splnění možné.
- **Relevant (Relevantní)** – Je potřeba stanovit takové cíle, které jsou významné a důležité pro celkový cíl podniku.
- **Time-Bound (Časově ohraničené)** – Všechny cíle musí mít stanovené datum, kdy budou splněny nebo jak často budou

4.3.4 Assessment centre

Během assesmentu uchazeči plní řadu úkolů, přičemž každý je zaměřen na něco jiného. První úkoly mají za cíl zjistit, jak uchazeč jedná v těžkých a svízelných situacích a zda toto chování je vhodné pro úspěšné vykonávání pozice, o kterou má uchazeč zájem. Další typy úkolů se zaměřují na týmové chování uchazeče. Jestli je uchazeč schopen kolektivní spolupráce a zda se se svými názory dokáže prosadit ve skupině. V poslední části assesmentu každý uchazeč o sobě sděluje silné a slabé stránky dle vlastního názoru.

Celému průběhu procesu dohlíží dva vedoucí pracovníci lidských zdrojů a nadřízený pro pozici, kvůli které se assessment koná. Posuzovatelé sepíší zpětnou vazbu pro každého uchazeče. Zpětná vazba obsahuje uchazečova pozitiva, negativa návrh ke zlepšení problémových oblastí.

4.4 Odměňování zaměstnanců

Odměny pracovníků jsou vyjednány v jejich pracovních smlouvách. Pracovní smlouva obvykle bývá sjednána na dobu určitou po dobu jednoho roku s následnou možností prodloužení.

Výše a forma odměny závisí na pozici, kterou pracovník vykonává, a navýší jeho úvazku.

4.4.1 Mzda

Zaměstnanci na zkrácený úvazek mají stanovenou mzdu za hodinu práce. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek, dostávají fixní měsíční mzdu. Jedinou výjimku tvoří vedoucí pracovníci, kteří mají taktéž fixní měsíční mzdu, ale dostávají bonusy za splnění podmínek. Jako příklad podmínek lze uvést splnění plánovaných tržeb, dodržení nákladů a dosažení určité úrovně efektivity.

Mzda je všem pracovníkům vyplácena zpětně za celý odpracovaný měsíc.

4.4.2 Dodatečné výhody

Zaměstnancům je poskytnuta zaměstnanecká slevová karta, kterou mohou využívat na veškeré produkty ve všech pobočkách společnosti po celém světě. Dále zaměstnanci dostávají dodatečné speciální slevy při zvláštních příležitostech.

Mezi nejrozšířenější benefity pro zaměstnance patří příspěvek na stravné neboli stravenky. Ty také společnost nabízí svým zaměstnancům, kteří je následně mohou využít v řadě restaurací, jídelen či supermarketů po celé České republice.

Pro pracovníky, kteří pro společnost odpracovali alespoň 5 let, je poskytnut věrnostní důchodový program. Nárok na výplatu se uplatňuje až po dosažení určitého věku.

Zaměstnanci mají možnost zažádat si o MultiSport kartu, se kterou získávají možnost vstupu do mnoha sportovních zařízení a rekreačních míst v rámci celé České republiky.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Dotazníkové šetření

Šetřením byli osloveni pracovníci z jedné pražské pobočky společnosti XY. Účelem šetření bylo zjistit pohled zaměstnanců na hodnocení vlastní práce a následnou odměnu. Dotazníku se zúčastnilo celkem 32 respondentů.

Dotazník lze pomyslně rozdělit na 3 části.

- Hodnocení vlastní práce
- Motivace a odměňování
- Profil zaměstnance

Výsledky šetření poslouží k analýze současného stavu v podniku a případnému doporučení ke zlepšení situace.

5.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

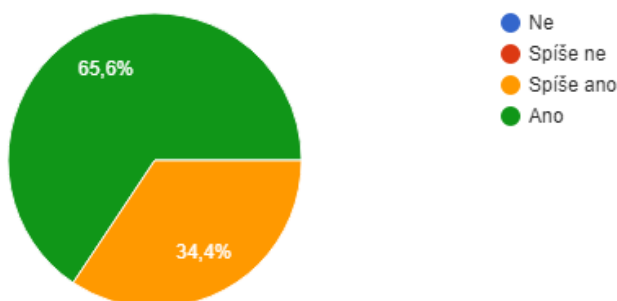
Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno pomocí statistické veličiny relativní četnost.

Otázka č. 1: Znáte náplň a očekávání svoji práce?

Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 1

Znáte náplň a očekávání svoji práce?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

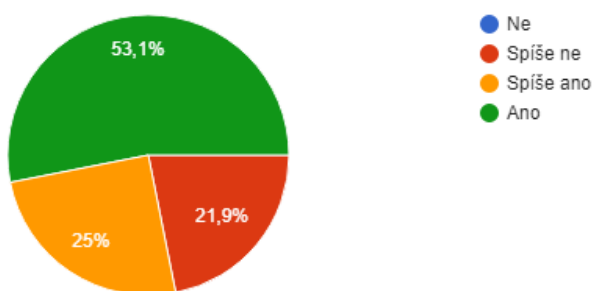
Všichni zaměstnanci mají přehled o náplni své práce a tom, co se od nich očekává. Většina, 65,6 % zná přesně své úkoly, zbylých 34,4 % ví, co mají dělat, přestože si nejsou úplně jisti.

Otázka č. 2: Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?

Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 2

Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

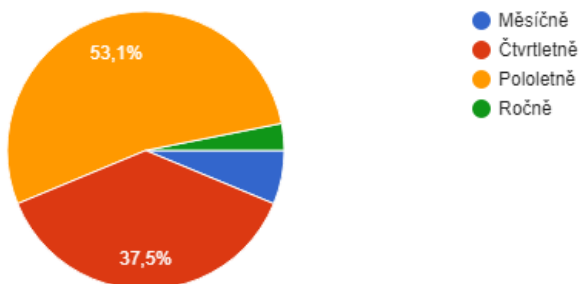
Více jak polovina, 53,1 % tvrdí, že plně využijí své znalosti a dovednosti během své práce. Naopak 21,9 % se domnívá, že jejich znalosti a dovednosti nejsou plně využity. Zbylých 25 % své znalosti využijí, ne však v plném rozsahu.

Otázka č. 3: Jak často by podle vás měl probíhat motivačně-hodnotící pohovor?

Obrázek 8: Odpovědi na otázku č. 3

Jak často by podle vás měl probíhat motivačně-hodnotící pohovor?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

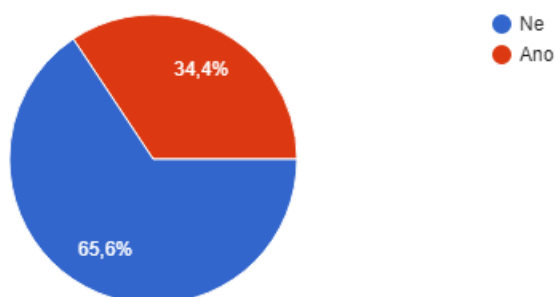
Z výsledků šetření lze vidět, že 53,1 % by si přálo, aby motivačně hodnotící pohovor probíhal každý půlrok. Více jak třetina, 37,5 % zastává názor, aby pohovor probíhal každé čtvrtletí. Dva z respondentů by byli rádi za měsíční pohovor, a odpověď ročně se vyskytla pouze jednou.

Otázka č. 4: Je součástí vašeho ohodnocení pohyblivá složka, která závisí na dosažení stanovených výsledků?

Obrázek 9: Odpovědi na otázku č. 4

Je součástí vašeho ohodnocení pohyblivá složka, která závisí na dosažení stanovených výsledků?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku 9 ukazuje, že 65,6 % pracovníků má pouze fixní ohodnocení. Zbýlých 34,4 % tvrdí, že jejich mzda závisí na dosažení stanovených výsledků.

Otázka č. 5: Co vás motivuje k lepším výkonům?

Nejvíce motivuje finanční odměna a benefity, uvedlo to 71,9 % zaměstnanců. Na druhém místě uvedli respondenti možnost pochvala a kritika s 62,5 %. Nadpoloviční většinu, 53,1 % motivuje nadřízený a jeho přístup. Lehce pod polovinou skončily odpovědi kariérní růst, osobní rozvoj a lepší kolektiv. Výsledky těchto odpovědí lze vidět v tabulce 4. Odpověď nic z uvedených nezatrhl žádný z respondentů.

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 5

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Nadřízený a jeho přístup	17	53,1 %
Pochvala a kritika	20	62,5 %
Finanční odměna a benefity	23	71,9 %
Kariérní růst	15	46,9 %
Osobní rozvoj	14	43,8 %
Lepší kolektiv	14	43,8 %
Nic z výše uvedených	0	0 %

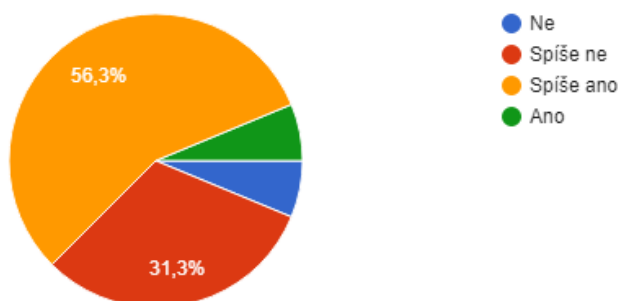
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste spokojeni s odměnou za vaši vykonanou práci?

Obrázek 10: Odpovědi na otázku č. 6

Jste spokojeni s finanční odměnou za vaši vykonanou práci?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

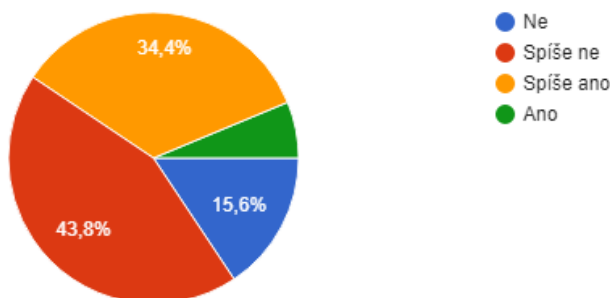
Z průzkumu vyplývá, že 56,3 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svou mzdou, naopak 31,3 % pracovníků je spíše nespokojeno s finanční odměnou. 6,3 % je názoru, že jejich mzda je zasloužená. Stejný počet obdržela odpověď ne.

Otázka č. 7: Myslíte si, že je ohodnocení zaměstnanců spravedlivé?

Obrázek 11: Odpovědi na otázku č. 7

Myslíte si, že je ohodnocení zaměstnanců spravedlivé?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Největší skupina respondentů 43,8 % uvádí, že ohodnocení jim nepřijde úplně spravedlivé. Dalších 15,6 % uvedlo, že ohodnocení není vůbec spravedlivé. U 34,4 % převládá myšlenka, že ohodnocení je až na nějaké výjimky spravedlivé. Jen 2 zaměstnanci jsou názoru, že ohodnocení je naprosto spravedlivé.

Otázka č. 8: Které benefity dostáváte?

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 8

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnosti
Příspěvek na stravování (stravenky)	27	84,4 %
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	0	0 %
Týden dovolené navíc	0	0 %
Zaměstnanecká sleva na firemní produkty	30	93,8 %
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	5	15,6 %
Kafeterie	3	9,4 %
Kurzy a školení	6	18,8 %
Poukázky na kulturu, sport a zdraví	17	53,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř každý, tedy 93,8% zaměstnanců uvedlo, že je jim poskytnuta zaměstnanecká sleva na firemní produkty. Další velká skupina 84,4% pracovníků uvedla, že jsou jim poskytnuty stravenky. Poukázky na kulturu sport a zdraví odpovědělo 53,1% respondentů. Kurzy a školení využívá 18,8%. Malá skupinka pracovníků, 15,6% tvrdí, že dostává příspěvek na penzijní a životní pojištění. Přestože firma systém kafeterie nenabízí, tuto možnost zaškrtnli 3 zaměstnanci.

Otázka č. 9: O které benefity byste měl zájem, pokud je nedostáváte?

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 9

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnosti
Příspěvek na stravování (stravenky)	0	0 %
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	7	21,9 %
Týden dovolené navíc	20	62,5 %
Zaměstnanecká sleva na firemní produkty	0	0 %
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	4	12,5 %
Kafeterie	10	31,3 %
Kurzy a školení	8	25 %
Poukázky na kulturu, sport a zdraví	5	15,6 %
Jiné	2	6,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

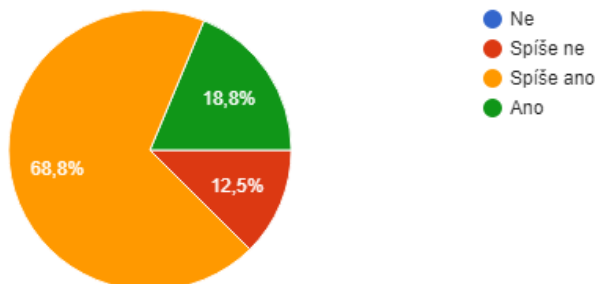
Z šetření vyplývá, že největší zájem mezi zaměstnanci je o týden dovolené navíc. Tuto odpověď vybralo 62,5 % dotazovaných. 31,3 % pracovníků by rádo využívalo systém benefitů kafeterie. Za kurzy a školení a příspěvek na dopravu by bylo rádo 25 % respektive 21,9 % zaměstnanců. Příliš velký zájem nebyl o penzijní a životní pojištění a poukázky na kulturu, sport a zdraví. Dva respondenti uvedli jako možnost jiné, kam napsali „vyšší plat“ a „procenta z prodeje“.

Otázka č. 10: Jste spokojen/a se svou prací?

Obrázek 12: Odpovědi na otázku č. 10

Jste spokojen/a se svou prací?

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina zaměstnanců je se svou prací spokojena. 18,8 % úplně a 68,8 % přes drobné výhrady taktéž. Zbýlých 12,5 % uvedlo, že se svým zaměstnáním je spíše nespokojeno.

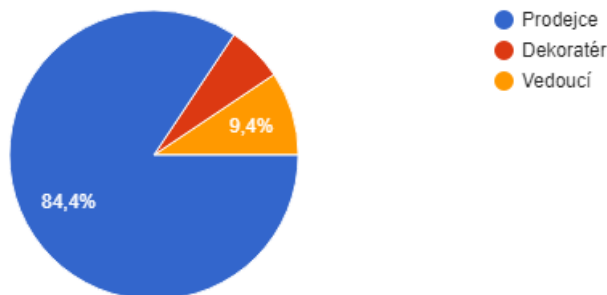
Zbýlých pět otázek souží především k rozboru profilu zaměstnanců.

Otázka č. 11: Pracovní pozice:

Obrázek 13: Odpovědi na otázku č. 11

Pracovní pozice:

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

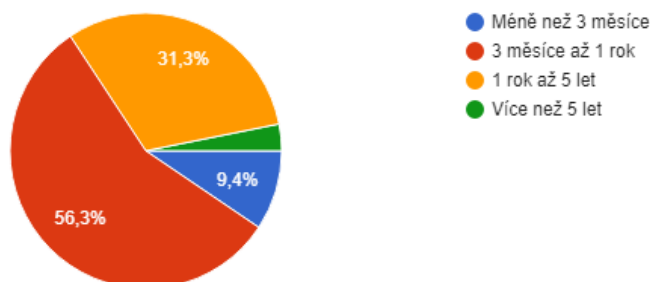
Šetření ukazuje, že v podniku je nejvíce zastoupena pozice prodejců a to 84,4 %. Dále 9,4 % vedoucích a 6,3 % dekoratérů.

Otázka č. 12: Délka pracovního poměru:

Obrázek 14: Odpovědi na otázku č. 12

Délka pracovního poměru:

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

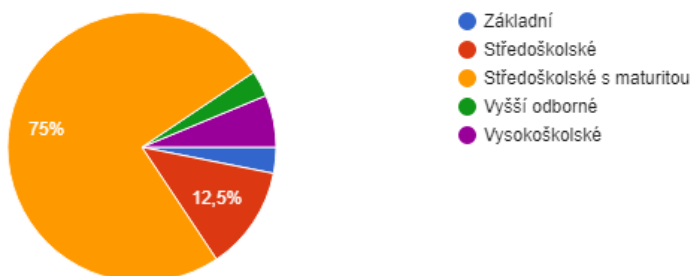
Nadpoloviční většina, 56,3 % je zaměstnána u firmy v rozmezí 3 měsíců až 1 roku. Další početná skupina 31,3 % působí v podniku déle jak 1 rok, ne však déle než 5 let. U 9,4 % zaměstnanců se vyskytla odpověď méně než 3 měsíce. Pouze 1 respondent působí u firmy déle jak 5 let.

Otázka č. 13: Dosažené vzdělání:

Obrázek 15: Odpovědi na otázku č. 13

Dosažené vzdělání:

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

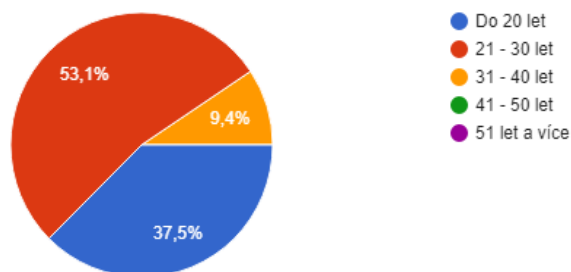
V podniku je nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním, 75 % je má zakončené maturitou a 12,5 % bez maturity. Vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání uvedlo 6,3 % respektive 3,1 %. Jeden hlas, stejně jako vyšší odborné vzdělání, se objevil u odpovědi základní vzdělání.

Otázka č. 14: Věk:

Obrázek 16: Odpovědi na otázku č. 14

Věk:

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

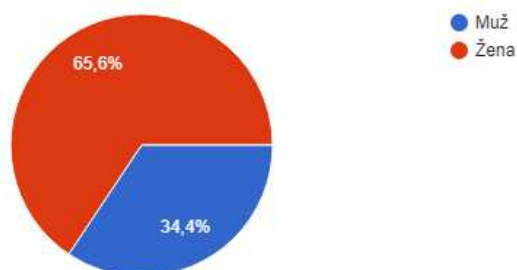
Na grafu z obrázku 16 lze vidět, že největší zastoupení ve firmě mají pracovníci ve věku od 21 do 30 let a to 53,1 %. Druhou nejpočetnější skupinou, 37,5 % jsou zaměstnanci do 20 let. Zbýlých 9,4 % tvoří zaměstnanci mezi 31 a 40 lety.

Otázka č. 15: Pohlaví:

Obrázek 17: Odpovědi na otázku č. 15

Pohlaví:

32 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Na pobočce, kde probíhalo šetření je zaměstnáno 65,6 % žen a 34,4 % mužů.

5.2 Doporučený návrh ke zlepšení

Na základě analýzy dotazníkového šetření, pozorování a vnitropodnikových dokumentů společnosti XY budou dále popsány doporučené návrhy ke zlepšení hodnocení a stimulace zaměstnanců této společnosti.

5.2.1 Četnost hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu práce je ve společnosti prováděno jedenkrát ročně. Bylo by dobré, aby se motivačně-hodnotící pohovor prováděl dvakrát do roka. Hodnocené období by se tak zkrátilo na půlrok, což by uvítala i více jak polovina pracovníků. Tato změna by měla mít za následek rychlejší odhalení nedostatků a problémů v pracovních výkonech zaměstnanců.

5.2.2 Benefity pro zaměstnance

Hlavním smyslem zaměstnaneckých benefitů je přilákat nové zaměstnance a podnícení věrnosti u těch stávajících. Zároveň by však měly mít motivační účinek. Kvalitní program zaměstnaneckých výhod může hrát důležitou roli v boji o zaměstnance v dnešní době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti.

Mezi zaměstnanci byl největší zájem o týden dovolené navíc. Takovýto benefit by mohl zajistit větší stálost zaměstnanců, jelikož téměř dvě třetiny zaměstnanců nastoupily do firmy před méně než rokem. Nesmíme opomenout motivační účinek benefitů, proto by tuto zaměstnaneckou výhodu mohli zaměstnanci využívat až po odpracování jednoho roku v podniku.

5.2.3 Mzda a motivace zaměstnanců

Přestože je převážná většina zaměstnanců se svou prací ve společnosti XY spokojena, více než polovina pracovníků se domnívá, že ohodnocení není spravedlivé. Pokud by byl

v podniku nastaven spravedlivý systém odměn, spokojenost zaměstnanců by se s největší pravděpodobností ještě zvýšila.

Největší skupinu zaměstnanců motivuje peněžní odměna a benefity, ale jejich mzda je pouze fixní bez ohledu na výsledky. To může být příčina toho, proč se jim současný systém hodnocení připadá nespravedlivý. Napravit by to mohly provize z dosažení plánovaných tržeb. Jinak řečeno pokud by pobočka splnila plány tržeb, pracovníci obdrží procentní část z tržeb. Výše provize by pak záležela na pozici pracovníka a typu jeho úvazku. Kolektivní odměňování výkonu by mělo vyvolat zájem o úspěch celého podniku.

6 Závěr

Hodnocení pracovníků je proces, při kterém se posuzuje výkon a chování zaměstnance s náplní jeho práce. Na tento proces lze nahlížet dvěma způsoby, z pohledu firmy a z pohledu zaměstnance. Pro podnik slouží hodnocení hlavně ke stanovení cílů a jako podklad pro určování výše mzdy. Z pohledu zaměstnance má hodnocení především motivovat a dodávat sebedůvěru.

Tato bakalářská práce měla za cíl posoudit proces hodnocení zaměstnanců, rozebrat podnikové nástroje motivace a stimulace, ohodnotit zaměstnanecké výhody a doporučit návrh ke zlepšení systému personální řízení.

První část práce byla na základě studia odborné literatury věnována především hodnocení, významu hodnocení, jednotlivým metodám hodnocení, faktorům a formám odměňování zaměstnanců a teoriím motivace a stimulace. Ve druhé části byla charakterizována společnost XY a její lidské zdroje. Dále tato část zkoumala systém hodnocení, mzdu a benefity zaměstnanců podniku XY. V této části byly prezentovány výsledky vlastního šetření, které byly získány z dotazníkového šetření a studie vnitropodnikových dokumentů.

Šetření ukázalo, že značná část zaměstnanců má pouze fixní mzdu a výsledky jejich práce nijak nemohou ovlivnit jejich odměnu. Zároveň jim nepřipadá ohodnocení spravedlivé. Toto vidím jako velké nedostatky personálního řízení a bylo by potřeba je vyřešit. Další úskalí je nestálost zaměstnanců. Kvalitní řízení lidských zdrojů vede k lepším výsledkům, proto by firma měla být ochotna se tomuto tématu věnovat. Naopak každodenní meetingy hodnotím jako dobrou část systému personálního řízení.

Po rozboru výsledků byla sepsána doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení a především motivace zaměstnanců. Navrženo bylo zkrátit hodnotící období z jednoho roku na půlrok, aby se případné nedostatky při výkonu zaměstnanců zjistily rychleji. Dále bylo navrženo prodloužit dovolenou o týden zaměstnancům, kteří v podniku odpracují rok, za účelem zvýšení stálosti zaměstnanců, a zavedení provizí po splnění plánovaných tržeb.

7 Seznam použitých zdrojů

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *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, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

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

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

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

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

8 Přílohy

8.1 Vzor dotazníku

Mé jméno je Ondřej Halbich a jsem studentem 3. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych vás tímto způsobem poprosil o anonymní vyplnění dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad k mé bakalářské práci na téma Hodnocení a stimulace zaměstnanců.

Dotazník

1. Znáte náplň a očekávání svoji práce?
 - Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano

2. Využíváte svoje znalosti a dovednosti během své práce?
 - Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano

3. Jak často by podle vás mě probíhat motivačně-hodnotící pohovor?
 - Měsíčně
 - Čtvrtletně
 - Pololetně
 - Ročně

4. Je součástí vašeho ohodnocení pohyblivá složka, která závisí na dosažení stanovených výsledků?
 - Ne
 - Ano

5. Co vás motivuje k lepším pracovním výkonům?
- a) Nadřízený a jeho přístup
 - b) Pochvala a kritika
 - c) Finanční odměna a benefity
 - d) Kariérní růst
 - e) Osobní rozvoj
 - f) Lepší kolektiv
 - g) Nic z výše uvedených
6. Jste spokojeni s finanční odměnou za vaši vykonanou práci?
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
7. Myslíte si, že je ohodnocení zaměstnanců spravedlivé?
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
8. Které benefity dostáváte?
- a) Příspěvek na stravování (stravenky)
 - b) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
 - c) Týden dovolené navíc
 - d) Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
 - e) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
 - f) Kafeterie
 - g) Kurzy a školení
 - h) Poukázky na kulturu, sport a zdraví

9. O které benefity byste měl zájem, pokud je nedostáváte?

- a) Příspěvek na stravování (stravenky)
- b) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- c) Týden dovolené navíc
- d) Zaměstnanecká sleva na firemní produkty
- e) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- f) Kafeterie
- g) Kurzy a školení
- h) Poukázky na kulturu, sport a zdraví
- i) Jiné:.....

10. Jste spokojen/a se svou prací?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

11. Pracovní pozice:

- Prodejce
- Dekoratér
- Vedoucí

12. Délka pracovního poměru:

- Méně než 3 měsíce
- 3 měsíce až 1 rok
- 1 rok až 5 let
- Více než 5 let

13. Dosažené vzdělání:

- Základní
- Středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

14. Věk:

- Do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

15. Pohlaví:

- Muž
- Žena