

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza systému hodnocení pracovníků ve vybraném
strojírenském podniku**

**Analysis of the employees evaluation system in a selected
engineering company**

AUTOR: Bc. Ondřej Veselý

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení a ekonomika podniku

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.

PRAHA 2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Veselý** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **466484**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza systému hodnocení pracovníků ve vybraném strojírenském podniku

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of the employees evaluation system in a selected engineering company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce.
2. Teoretická část – vymezení pojmů pracovního výkonu, odměňování pracovníků, metody hodnocení pracovníků, hodnotící rozhovor, metoda Balanced scorecard a motivace.
3. Praktická část – analýza současného systému hodnocení v podniku, provedení dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru a jejich vyhodnocení.
4. Návrhová část – návrh doporučení na zlepšení současné situace.
5. Závěr – celkové zhodnocení.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
WÄGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6173-2.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7914-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **30.04.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **23.07.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2022**

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

Podpis:

Anotace

Tato diplomová práce řeší problematiku systému hodnocení pracovníků ve vybraném strojírenském podniku. Teoretická část je rozdělena na šest částí. První část se věnuje pracovnímu výkonu, kde jsou vysvětleny další termíny s ním spojené. Druhá část se zabývá odměňováním pracovníků. Následuje třetí část, kde jsou popsány metody hodnocení pracovníků. Čtvrtá a pátá část se věnuje hodnotícímu rozhovoru, respektive metodě balanced scorecard. Šestá část objasňuje pojem motivace. V praktické části práce je analyzován současný stav systému hodnocení pracovníků v podniku. Významnou částí práce je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho analýza a vyhodnocení. V poslední části diplomové práce je věnován prostor návrhům.

Klíčová slova: personální management, systém hodnocení pracovníků, strojírenský podnik, motivace

Annotation

This thesis addresses the issue of the system of evaluation of workers in the selected engineering company. The theoretical part is divided into six parts. The first part is devoted to work performance, where other terms associated with it are explained. The second part deals with the remuneration of workers. This is followed by a third section describing the methods for evaluating workers. The fourth and fifth parts are devoted to the evaluation interview and the balanced scorecard method. The sixth part clarifies the concept of motivation. The practical part of this thesis analyses the current state of the evaluation system of employees in selected company. An important part of this work is a questionnaire survey carried out among employees and its analysis and evaluation. The last part of the thesis is devoted to proposals.

Keywords: human resources management, evaluation system of employees, engineering company, motivation

Poděkování

Poděkování určitě patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Barboře Stieberové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícnost, trpělivost, čas a cenná doporučení.

Dále bych chtěl poděkovat personální manažerce podniku, paní Ing. Simoně Hajzlerové, která mi byla nápomocna při poskytnutí informací o podniku a také pracovníkům podniku za vyplnění dotazníků.

Na závěr patří poděkování za trpělivost a podporu mé přítelkyni, rodině a kamarádům, kteří mě podporovali na mé studijní cestě.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Teoretická část	12
2.1 Pracovní výkon.....	12
2.1.1 Řízení pracovního výkonu.....	13
2.1.1.1 Cíle řízení pracovního výkonu.....	16
2.1.1.2 Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace	17
2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu	18
2.1.2.1 Historie pracovního hodnocení	20
2.1.2.2 Typy hodnocení	21
2.1.2.3 Systematické hodnocení pracovníků	22
2.2 Odměňování pracovníků	24
2.2.1 Systém odměňování	25
2.2.2 Typy mezd	27
2.2.3 Strategie odměňování.....	29
2.3 Metody hodnocení pracovníků	30
2.3.1 360° zpětná vazba	31
2.3.2 Metoda klíčové události	32
2.3.3 Assessment centra (AC)	32
2.3.4 Manažerský audit	33
2.3.5 Párové srovnání	34
2.4 Hodnotící rozhovor.....	35
2.5 Metoda Balanced Scorecard	37
2.6 Motivace	40
2.6.1 Pracovní motivace.....	41
2.6.2 Motivace a výkon.....	44
2.6.3 Teorie motivace	45
2.6.4 Motivační profil.....	47
3. Analytická část.....	50

3.1	Představení podniku	50
3.2	Analýza současného stavu v podniku	53
3.2.1	Aktuální systém hodnocení pracovníků v podniku	54
3.2.2	Atmosféra v podniku a současné problémy	57
3.2.3	Analýza aktuálně nabízených benefitů v podniku.....	59
3.2.4	Analýza komunikace v podniku mezi zaměstnanci	60
3.3	Dotazníkové šetření.....	62
3.3.1	Popis tvorby dotazníkového šetření	62
3.3.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření	64
3.3.3	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření.....	88
3.3.4	Připomínky personální manažerky k výsledkům dotazníkového šetření	92
4.	Návrhová část	94
5.	Závěr	98
6.	Seznam použitých zdrojů.....	100
7.	Seznam obrázků	102
8.	Seznam tabulek	103
9.	Přílohy	104

1. Úvod

V dnešní době, kdy je po zaměstnancích požadován maximální pracovní výkon, nabývá systém hodnocení v jednotlivých podnicích na čím dál větší důležitosti. Je potřeba si uvědomit, že k takovému maximálnímu pracovnímu výkonu, který je po pracovnících v současné době požadován, je také potřeba mít v podniku nastaven kvalitní a fungující systém hodnocení. Je žádoucí najít jakýsi soulad mezi požadavky jednotlivých zaměstnanců a požadavky samostatných podniků. Když se těmito dvěma subjekty podaří najít takovýto vhodný soulad, pak je možné z pracovníků dostat nejvyšší možný pracovní výkon a jednotliví pracovníci pak tvoří velký samostatně fungující celek v podobě prosperujícího podniku. Proto je potřeba, aby vedení v podnicích kladlo důraz na systém hodnocení jako takový. Když je pak takový systém hodnocení v podniku nastaven správně, pak to dokáže zvyšovat u pracovníků nejen jejich pracovní výkon, ale také jejich spokojenost v zaměstnání a pracovní motivaci. Toto jsou hlavní faktory, kterými je možné jednotlivé pracovníky udržet v podniku a zároveň získat i některé nové budoucí kolegy od konkurence.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat systém hodnocení pracovníků v podniku XY a v případě zjištěných nedostatků navrhnout patřičná opatření, která dokážou zlepšit systém hodnocení v podniku a pracovní výkon zaměstnanců. Jedná se o velmi náročný a komplikovaný proces, který bude vyžadovat nejen vytvoření a vyhodnocení dotazníkového šetření, ale zejména poznání podnikové kultury podniku XY.

Dílními cíli diplomové práce jsou:

- Definování pojmů pracovní výkon, odměňování pracovníků, metody hodnocení pracovníků, motivace a dalších pojmů, které souvisí s hodnocením pracovníků.
- Analýza současného stavu v podniku.
- Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.
- Návrh na zlepšení současné situace v podniku.

Diplomová práce je rozdělena na 3 základní části. Tyto části jsou: teoretická, praktická a návrhová část. V prvně zmíněné části budou popsány základní pojmy z oblasti hodnocení pracovníků a s nimi spojená problematika. V analytické části bude provedeno dotazníkové šetření společně s jeho vyhodnocením. V návrhové části budou prezentována doporučení, která by měla podniku pomoci ke

zlepšení systému hodnocení pracovníků. Vědomosti aplikované v návrhové části budou čerpány zejména z analytické části diplomové práce.

Při vypracování diplomové práce bude provedena analýza primárních zdrojů dat a metoda komparace. Následujícími metodami, které budou v diplomové práci aplikovány, budou metody indukce, dedukce, syntézy a analýzy.

2. Teoretická část

2.1 Pracovní výkon

Pojmem pracovního výkonu se zabývá mnoho autorů, mezi které patří např. Armstrong, Koubek, Wagnerová, Šikýř a řada dalších. Je důležité si jako jednu z prvních věcí definovat pojem pracovního výkonu. Výkon, respektive pracovní výkon, je vymezen jako vystupování, které způsobuje výsledky. Výstižně je tento fakt zachycen Brumbachem (1988, s. 387) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 391), který pracovní výkon definoval takto: „*Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází z jedince a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jen nástrojem pro dosahování výsledků, je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.*“ Z této definice vyplývá, že chování je jakýmsi finálním výsledkem akce jménem výkon. Chování tedy dává výkonu konkrétní podobu. Důležitým faktem také je, že výkon neznamena pouze chování, ale také výsledky, avšak chování může být posuzováno i odděleně od výsledků.

K zajímavému poznatku dospěl Bombach (1988, s. 388) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 391), který vyzníval, že obsah určitého chování leckdy rozhoduje o úspěchu či neúspěchu více než to, jestli bylo dosaženo požadovaných výsledků. Přišel také s další pozoruhodnou skutečností a to, že: „*Úspěch není vždy pozitivní, stejně jako neúspěch není vždy negativní.*“ Takový přístup vede k závěru, že při hodnocení a oceňování výkonu jednotlivců je třeba brát v úvahu celou řadu faktorů, včetně výstupů (výsledků) a vstupů (chování).

Jakékoli úsilí o řízení výkonu by mělo vycházet z toho, že interpretace výkonu je komplikovaná. Campbell (1990) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 391) uvádí, že výkon je důsledkem tří zásadních faktorů:

- deklarativní vědomosti týkající se konkrétních skutečností a věcí;
- procesní znalosti a dovednosti související s tím, jak se dané věci vykonávají;
- motivace jednat, obětovat úsilí a vydržet.

Poněkud odlišně se staví k pracovnímu výkonu Wagnerová (2008, s. 12), která s výše uvedenými autory souhlasí v tom, že je pracovní výkon jakýsi výsledek. Ovšem je potřeba (podle této autorky) stanovit čas a konkrétní podmínky, za kterých je pracovní výkon definovaný. Konkrétně pracovní výkon definuje tak,

že je to výsledek konkrétní pracovní činnosti člověka dosažený ve stanoveném čase a za stanovených podmínek.

Jako poslední si v této kapitole řekneme, jak na pojetí pracovního výkonu nahlíží Šikýř (2012, s. 112). Ten definuje pracovní výkon jako: „*Výsledek práce a chování vyjádřené množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.*“ Z toho vyplývá, že velkou roli v pracovním výkonu hraje například i přístup pracovníků k práci. Záleží na tom, zda se daný pracovník ke své práci postaví kladně nebo záporně. Pokud bude nahlížet na pracovní úkol už od počátku negativně, pak je pravděpodobné, že pracovní výkon nebude odveden správně a výsledek práce bude neuspokojivý. Dále se Šikýř (2012, s. 112) zabývá i tím, že na pracovní výkon mají vliv například funkce schopnosti, motivace nebo podmínky zaměstnanců. Právě tyto zmíněné funkce přímo předurčují pracovní výkon zaměstnanců a tím pádem to také souvisí s výsledky celé organizace. Především se tyto funkce však týkají provozních výsledků (např. spokojenost zákazníků, produktivita práce apod.) nebo finančních výsledků (náklady, zisk, výnosy apod.). Získávání předpokládaných výsledků organizace cestou nabývání požadovaných výsledků práce a chování pracovníků je základem řízení pracovního výkonu. Avšak toto téma bude popsáno až v další kapitole teoretické části.

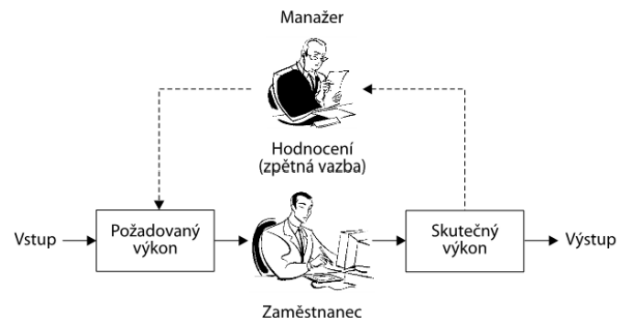
2.1.1 Řízení pracovního výkonu

Velmi důležitou kapitolou je řízení pracovního výkonu. Pokud se totiž jednotlivé společnosti nezabývají řízením pracovního výkonu svých zaměstnanců, a to jak jednotlivců, tak skupin, je velmi pravděpodobné, že se nebude zvyšovat výkon celé společnosti jako celku. V následujících odstavcích bude postupně představeno, jak na řízení pracovního výkonu nahlíží autoři, jako například Urban (2012, s. 14), Šikýř (2012, s. 112) nebo Armstrong (2015, s. 390).

Šikýř (2012, s. 112) definoval řízení pracovního výkonu následovně: „*Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“ Z toho plyne, že řízení pracovního výkonu velmi významně ovlivňují manažeři, kteří díky svým rozhodnutím řídí své podřízené pracovníky. A pokud tyto pracovníci dosahují žádaného pracovního výkonu, pak se daří naplňovat strategické cíle i celé organizaci. Výstižně je zobrazeno řízení

pracovního výkonu na následujícím schématu, kde je zachycena podstata tohoto problému.

Obr. 1 Podstata řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2012, s. 112)

Řízení pracovního výkonu je nedílnou součástí personalistiky v organizaci. Poskytuje důležitou možnost vedoucímu zaměstnanci (manažerovi) vést a usměrňovat své podřízené zaměstnance k provádění sjednané práce, získávání požadovaného pracovního výkonu a vykonání strategických cílů organizace. Mezi nástroje, které pomáhají s řízením pracovního výkonu patří dle Šikýře (2012, s. 113) například zpětná vazba (o skutečném pracovním výkonu), systematické hodnocení nebo dosahování a umožňování hodnotící informace. Vedoucí zaměstnanec (manažer) by měl využívat zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu zaměstnance především se záměrem řízení a vedení zaměstnance k získání požadovaného pracovního výkonu. Mezi předpoklady, které pomáhají k úspěšnému řízení pracovního výkonu, patří zejména nabývání žádoucí motivace, vytváření kladných podmínek k provádění sjednané práce, rozvoj požadovaných schopností a také dosahování vyžadovaného pracovního výkonu. Právě tyto zmíněné předpoklady může zásadně ovlivnit samotný manažer či organizace, ve které zaměstnanec pracuje.

Podobně se na problematiku řízení pracovního výkonu dívá i Urban (2012, s. 14). Ten souhlasí s tím, že pokud se bude dařit zvyšovat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců na základě vhodných kroků, pak lze s velkou pravděpodobností očekávat, že se bude zvyšovat i výkon celé organizace. Podle Urbana (2012, s. 14) znamená řízení pracovního výkonu toto: „*Řídit výkon pracovníků znamená jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky (v širokém slova smyslu), ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává.*“

V dnešní době nenajdeme mnoho organizací, které by se nezabývaly řízením výkonu svých zaměstnanců. To především proto, že by zřejmě dlouho nepřežily. Nicméně organizací, které řídí pracovní výkon nedostatečně nebo neefektivně, je pořád relativně mnoho. Dokazuje to prosté pozorování, které není nikterak těžké a kterým se zabýval Urban (2012, s. 14) ve své publikaci. Pokud můžeme pozorovat jednotlivce, kteří provádí v okruhu své organizace téměř jakoukoli práci, takřka pokaždé nás napadne, že by jejich pracovní výkon bylo možné nějakým způsobem zvýšit. Mezi způsoby, kterým by se dal výkon zlepšit, patří například zaškolení, frekventované nebo kvalitněji prováděné hodnocení pracovníků, srozumitelné objasnění pracovního úkolu a nastavením priorit apod.

S velmi zajímavou poznámkou, která se zabývala tím, v čem se odlišuje úspěšné a méně efektivní řízení pracovního výkonu, přišel rovněž Urban (2012, s. 14). Ten identifikoval zásadní problém zejména v důležitosti reakce na výkonové nedostatky pracovníků. Je zcela zásadní, jestli se snažíme těmto nedostatkům předcházet nebo je řešíme až nastanou. Mnohem efektivnější je způsob, kdy se snažíme nedostatkům předcházet. A to ze dvou důvodů. První z nich je naprosto zřejmý a to, že se zlepšují celkové výsledky práce. Druhým z nich je ten, že se manažer oprošťuje od nepříjemné povinnosti svým spolupracovníkům vytýkat jejich nedostatky ve výkonu. Efektivní řízení pracovního výkonu by mělo ve většině případů začínat analýzou možných příčin výkonových nedostatků či překážek, které vyššímu výkonu zabraňují. Dané osoby by si měly položit otázku, co může tyto nedokonalosti způsobovat a jak jejich přítomnosti zavčas zamezit.

Jako poslední uvedu dvě definice řízení pracovního výkonu, ve kterých jsou shrnuty zásadní poznatky této kapitoly. Aguinis (2005, s. 2) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 389) definoval řízení pracovního výkonu jako: „*Kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace.*“ V následující definici Cappelli (2008, s. 196) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 389) poznamenal toto: „*Když zaměstnanci selžou ve své práci, část organizace selže také.*“ Z těchto dvou definic plyne jedna z nejzásadnějších věcí, která je v této kapitole popsána a tou je vzájemná návaznost a vliv pracovního výkonu pracovníků na cíle a výkon celé organizace.

2.1.1.1 Cíle řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu obecně funguje k získávání lepších výsledků tím, že na bázi předem domluveného rozsahu plánovaných cílů, standardů a nároků na schopnosti vede jednotlivce k tomu, aby vykonávali řádnou práci. To vyžaduje společné úsilí v porozumění tomu, čeho má být dosaženo a jakým způsobem toho má být dosaženo. Hlavním cílem, kterého má podle Armstronga (2015, s. 392) být dosaženo, je rozvíjet schopnosti lidí, realizovat a přesahovat předpoklady a dosahovat, pokud možno svého maximálního potenciálu ku prospěchu sebe i organizace. Dalším cílem je nastavení způsobů práce, kterým by se jednotlivci podíleli na dosahování cílů organizace. Tyto způsoby by měly být v harmonii s individuálními cíli jednotlivců společně se strategickými cíli organizace. Řízení pracovního výkonu tedy umožňuje rozvíjet sebe sama. Mnohem významnější roli však zastává v tom, že zabezpečuje, aby jednotlivci v průběhu svého rozvíjení a zlepšování se mohli lehce dosáhnout náležité podpory a nezbytného vedení. Řízení pracovního výkonu může mít zásadní vliv na odměňování zaměstnanců a to tím, že zprostředkovává, aby zaměstnancům bylo umožněno pozitivní zpětné vazby a aby jim byla projevována pochvala za vykonanou práci a dosažené úspěchy. Je tedy podstatné si uvědomit, čeho je možné řízením pracovního výkonu dosáhnout.

Shields (2007, s. 24) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 392) stanovil cíle řízení pracovního výkonu v těchto čtyřech odvětvích:

1. Strategická komunikace – informovat zaměstnance o tom, jak by měla být odváděna dobrá práce a co to způsobuje.
2. Budování vztahů – posilovat pracovní vztahy tím, že bude docházet k pravidelným sdružováním manažerů a zaměstnanců, kde budou společnými silami prověřovat dosažené výsledky.
3. Rozvoj zaměstnanců – podávání zpětné vazby zaměstnancům, která se týká jejich výkonu, tvoří základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek a příležitostí pro zkvalitnění, podobně jako vytvoření plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělávání.
4. Hodnocení zaměstnanců – hodnotit výkon zaměstnanců je podstatou pro rozhodování o přesunutí na jinou pracovní pozici, o povýšení, o odměnách podle výkonu nebo o opakovaném umístění na původní pracovní pozici.

Armstrong (2015, s. 394) dále ve své knize uvádí, že se ke stanovení dobrých cílů mnohdy využívá zkratka SMART, kde S většinou značí specific (specifický), občas je S bráno jako stretching (náročný), M značí measurable (měřitelný), A značí agreed (dohodnutý), R značí realistic (reálný) a T značí time-related (termínovaný). Metoda SMART je tedy velmi hojně využívána například ke stanovení cílů osobního rozvoje jednotlivců. Chamberlain (2011, s. 26) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 394) naproti tomu uvedl, že: „*Opravdovým smyslem definování cílů je, aby lidé přesně věděli, co musí udělat, kdy to musí udělat, že jsou schopni to udělat, proč to musí udělat, respektive pro koho to musí udělat, že je to něco, co by se mělo udělat, a jak si při tom vedou.*“

2.1.1.2 Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace

Armstrong (2015, s. 494) předpokládá, že řízení pracovního výkonu zkvalitní výkon celé organizace tím, že vybuduje kulturu, ve které se dosahování vysokého výkonu stane formou života. Konkrétněji by efektivní řízení pracovního výkonu mělo zajišťovat, aby osobní cíle byly ve shodě s cíli organizace. Tím se spojí klíčové ukazatele výkonu zaměstnanců s klíčovými ukazateli výkonu organizace, a tím se odkryje přínos lidí k výkonu organizace. Toto je pro organizaci zásadní myšlenkou, jak poznat, kdo jakým způsobem přispívá k výkonu v organizaci.

Jones a kol. (1995) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 494) stanovil předpokládaný přínos řízení pracovního výkonu takto:

- Sdělovat si v organizaci společnou vizi takovým způsobem, aby to přispívalo dosahovat vhodných stylů řízení a vedení.
- Zamezit zmatkům a nejasnostem tím, že se definují osobní požadavky a předpoklady související se všemi zaměstnanci, zejména co se týče pojetí vstupů a výstupů.
- Budovat kolektivům prostředí, ve kterém by se mohly rozvíjet a dosahovat úspěchů.
- Tvořit prostředí a systémy, které budou přispívat odměňování a komunikaci o tom, jak by se z postojů lidí a organizace mohlo dojít ke zlepšenému výkonu.
- Podporovat lidi v překonávání nejistot.

Armstrong (2015, s. 404) očekává, že v případě nepřetržité spolupráce a využívání samostatných procesů řízení pracovního výkonu, do kterých patří určení cílů, poskytování zpětné vazby, koučování nebo rozebírání pracovního

výkonu mezi manažery a členy jejich týmů, bude vyvolávat předpoklady, ve kterých bude zajištěno nepřetržité zlepšování výsledků. Toto očekávání by mohlo působit jako zdánlivá touha, avšak je tím jediným, na čem přístup pracovního výkonu setrvává.

2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců je další důležitou kapitolou teoretické části mé diplomové práce. Této problematice se věnuje celá řada autorů, jako například Šikýř (2012, s. 115), Halík (2008, s. 85), Milkovich a Boudreau (1993, s. 147) nebo Bělohávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314). Právě tyto tři naposled zmínění autoři ve své společné publikaci popsali hodnocení pracovního výkonu následovně: *„Hodnocení výkonu je systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin.“* Cascio (1991, s. 73) cit. dle Bělohávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314). Dále tyto autoři uvádí, že proces hodnocení pracovního výkonu se skládá ze dvou fází, kterými jsou pozorování a zařazení. Podstatou pozorování je vypořádat co nejdětalněji ty stránky pracovního výkonu, které jsou významné ve vztahu k organizaci. Na bázi tohoto pozorování lze poté přistoupit k následujícími kroky – k zařazení stupně výkonu do přibližné skupiny čili k přirovnání stupně výkonu k jistému standardu. V obou těchto popsaných částech procesu hodnocení, pozorování a zařazení, jsou propojeny frekventované formy subjektivního zkreslení. Následně se ve své společné knize Bělohávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314) zamýšlejí nad tím, za jakým záměrem se uskutečňuje hodnocení pracovního výkonu v organizacích. Uvádí tyto body:

1. Za účelem stanovení výše finanční odměny za vykonanou práci,
2. jako motivující podmínka k navyšování pracovní výkonnosti,
3. funguje jako zpětná vazba pro oznámení předností či nedostatků pracovníků nebo pracovních skupin
4. jako odhad budoucího úspěchu v ostatních funkcích – při povyšování nebo přemístování pracovníků,
5. se záměrem znalosti potenciálu pracovníka ve vztahu k jeho budoucímu personálnímu vývoji nebo k využití znalosti potenciálu skupiny pracovníků ve vztahu ke zvážení možností skupinového rozvoje.

Šikýř (2012, s. 115) ve své publikaci definoval hodnocení zaměstnanců jako: *„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance*

v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ Ze zmíněné definice vyplývá, že je velmi důležité to, aby si vedoucí pracovníci uvědomovali možnost velmi výrazně ovlivňovat pracovní výkon svých pracovníků a tím pádem působit i na naplnění cílů celé organizace. Základem hodnocení zaměstnanců je pro Šikýře (2012, s. 115) soustavné získávání a poskytování hodnotící informace čili zpětné vazby o reálném pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři potom možnosti zpětné vazby o reálném pracovním výkonu zaměstnanců využívají se záměrem vedení a řízení k vykonávání domluvené práce a získávání požadovaného pracovního výkonu.

S velice zajímavou myšlenkou přišel Halík (2008, s. 85), který uvedl, že není stanoven jednotný přístup ani výkon u lidí, kteří vykonávají totožnou práci. Na to je třeba dávat z pozice vedoucího pracovníka velký pozor. Dále je třeba říct, že pokud máme z pozice vedoucích mít představu o výkonech svých podřízených, měli bychom minimálně dvakrát ročně za přítomnosti pracovníků hodnocení provádět. A právě absence opakovaného hodnocení může způsobovat celou řadu problémů. Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314) spatřují problémy především v postrádání zpětné vazby; v dosahování dojmu, že je jedno, jestli se snaží či nikoliv; v poklesu jistoty, jestli jsou jejich pracovní postupy pravdivé; nebo naopak v budování falešné jistoty, že tyto postupy pravdivé jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci.

Poslední věcí, kterou bych rád ukončil tuto kapitolu, je citace od autorů Milkovich a Boudreau (1993, s. 147), kteří ve svém díle přemýšlí nad tím, z jakého důvodu je hodnocen pracovní výkon. Tito autoři říkají, že: „*Potřeba hodnocení pracovních výkonů může být chápána jako samozřejmost. Vyskytují se však i názory, které tvrdí, že systémy hodnocení pracovních výkonů přinášejí více zla než užitku. Podle jedné studie manažeři nepociťovali žádný praktický přínos ani žádné důsledky, které by plynuly ze zjištění úrovně pracovních výkonů. Mnoho japonských podniků se řídí radami W. Edwarda Deminga a přestává hodnotit individuální pracovní výkony zaměstnanců. Místo toho sledují výkonnost celého oddělení nebo provozu, přičemž těm pracovníkům, kteří nedrží s celkem krok, se snaží nějakým způsobem pomoci*“ Milkovich a Boudreau (1993, s. 148).

2.1.2.1 Historie pracovního hodnocení

Jako první je nezbytné si něco málo říct k historii pracovního hodnocení. O tomto tématu píše ve své knize Wagnerová (2008, s. 9). Říká, že historie pracovního hodnocení je poměrně nedávná. První začátky lze hledat ve výzkumných pracích Taylora z počátku 20. století. Avšak dodává, že v těchto pracích lze najít i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového. Exaktní a oddělené pracovní hodnocení má počátky na konci druhé světové války. Přesto lze všeobecně říct, že praxe pracovního hodnocení sahá dál do historie.

Ke konci 20. století píše Dulewicz ve svých pracích o základním lidském směru hodnotit jak své okolí, tak sebe sama. Z tohoto postoje je pracovní hodnocení přirozené a nepostradatelné. Jak velkou tendenci posuzovat mají ostatní lidé popisuje Wagnerová (2008, s. 9) následovně: *„Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné.“*

Dle Wagnerové (2008, s. 9) byly systémy pracovního hodnocení ze začátku používány jako nástroje k odůvodnění výše odměny. Hodnocení bylo uplatňováno tedy k rozhodování o velikosti příjmu. Tento proces měl těsnou vazbu s materiálními výsledky. Fungovala zde jednoduchá rovnice. V případě, že byla výkonnost zaměstnance menší než ideální, tak byl plat snížen. Pokud ale byla výkonnost zaměstnance vyšší než očekávání, byl plat naopak zvýšen. Je důležité podotknout, že nebyly brány do úvahy možnosti rozvoje zaměstnance. Plat sloužil jako jediná možnost, jak ovlivnit výkonnost zaměstnance. Čas od času tento systém vedl k úspěchům, ale mnohem častěji spíše selhával. Například takový výzkum motivace z počátku směřoval ke zjištění, že zaměstnanci s podobně stejnými pracovními schopnostmi mohou mít analogické příjmy, a přesto velmi rozdílnou motivaci i výkonnost. To ostatně dosvědčovaly i empirické studie. Mzda sice byla důležitá, ale nebyla zdaleka jediným činitelem, který by ovlivňoval výkonnost zaměstnance. Bylo stanoveno, že činitele typu morálka a sebevědomí mohou mít také velký vliv. Výsledkem bylo postupné odmítnutí důrazu zaměřeného na mzdu. V průběhu padesátých let se v USA

začala identifikovat úloha pracovního hodnocení jako prostředek motivace a rozvoje. Tehdy se začal utvářet model pracovního hodnocení, jak je znám v současné době.

2.1.2.2 Typy hodnocení

V této kapitole bude definováno a přiblíženo, s jakými typy hodnocení se můžeme v současné době setkat. Tímto tématem se zabývali ve svých dílech autoři, mezi které patří například Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314) nebo Šikýř (2012, s. 122). V praxi existuje celá řada typů hodnocení pracovního výkonu, které se od sebe vzájemně liší svým záměrem a stupněm formálnosti. Autoři Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314) ve své společné knize rozlišují tyto formy hodnocení pracovního výkonu:

- Průběžné (každodenní) hodnocení práce – tato forma hodnocení výkonu patří mezi nejběžněji využívané formy komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými na pracovišti. Vedoucí informuje své pracovníky o názoru na jimi vykonávanou práci. Patří sem věty typu: „*Kolegové, prosím opravte to.*“, nebo „*Prosím, kontrolujte to obezřetněji.*“ Právě tyto věty, kterými vedoucí vyjadřují svou spokojenosti či nespokojenost s odvedenou prací jsou již hodnocením pracovního výkonu. Tento typ hodnocení výkonu je přínosný pro rozvoj odborných dovedností a motivování pracovníků.
- Hodnocení dlouhodobých výsledků – tento druh hodnocení může být založen jak na kritériích objektivních (mezi které patří například obrat, zisk, ztráta, počet vyrobených kusů výrobků, počet zmetků atd.) nebo na kritériích subjektivních, které jsou posuzovány nadřízeným pracovníkem (například kvalita odvedené práce, intenzita práce, atmosféra na pracovišti, vystupování pracovníka apod.). Mezi nevýhodu objektivních kritérií se řadí početné vnější vlivy (například na zisk společnosti může působit změna v cenách materiálu nebo finanční atraktivnost výroby). U subjektivního hodnocení se zase naopak nejde zbavit všech nežádoucích vlivů pocházející z osobnosti hodnotitele. Je třeba si uvědomit, že hodnocení dlouhodobých výsledků se značně podílí na motivaci pracovníka a za konkrétních podmínek může také přispět ke stanovení finanční odměny.

- Hodnocení stanovených úkolů – toto hodnocení se aplikuje u operačních cílů či konkrétních úloh, které měli pracovníci zadány. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich provedení. Tento model hodnocení má velký vliv na motivování pracovníků a je optimální pro určení finanční odměny.
- Hodnocení pravomocí – dodržuje úroveň pravomocí pracovníka. Mezi nejčastější pravomoci patří například odborné znalosti, komunikační schopnosti, řídicí schopnosti, iniciativa apod. Tento způsob hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků.

Šikýř (2012, s. 122) rozděluje typy hodnocení zaměstnanců na formální a neformální. Neformální hodnocení se podle tohoto autora využívá průběžně při zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance během stanoveného období, kdy vedoucí pracovník vede zaměstnance k vykonávání domluvené práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Cílem neformálního hodnocení je včasné odhalení a případné řešení odchylek skutečného pracovního výkonu od domluveného. V případě problémů se určí vhodný způsob nápravy, podobně pak u využití příležitostí k následnému zlepšování úrovně schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnance. U formálního hodnocení dochází k pravidelnému zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, a to vždy za určité období, kdy manažer informuje a debatuje se zaměstnancem o dosaženém pracovním výkonu, schopnostech, motivaci i možných podmínkách. Obvykle je to uskutečňováno formou hodnotícího rozhovoru, kterému bude věnován prostor v jiné kapitole. Závěrečná zpráva je následně obsahem personální evidence a funguje jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na příští období, tak k rozhodování vedoucího v dalších okruzích spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance (například vzdělávání, odměňování, výběr apod.).

2.1.2.3 Systematické hodnocení pracovníků

Na začátek této kapitoly bych rád uvedl poměrně dlouhou definici této problematiky, kterou uvádějí autoři Bělohávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 315). Tato definice zní: *„Systematické hodnocení je předem definovaný postup zahrnující přípravu hodnotícího a hodnoceného, hodnotící pohovor, uložení úkolů na další období a jejich plnění. Účelem je především poznání pracovníka o sobě samém a usměrnění rozvoje jeho kompetencí, nikoliv stanovení mzdy, které probíhá při jiných příležitostech. Tato forma hodnocení má mimořádný význam pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Systematické hodnocení může mít*

charakter hodnocení stanovených úkolů, hodnocení výsledků práce nebo hodnocení kompetencí, může však také být kombinací těchto postupů.“ Z výše uvedené definice plyne, že záměrem systematického hodnocení je zejména znalost pracovníka o sobě samém a také nasměrování jeho kompetencí. V žádném případě zde nedochází ke stanovení mzdy. To probíhá při jiných příležitostech. Je důležité také podotknout, že tato forma hodnocení má ojedinělý smysl pro růst lidských zdrojů v organizaci.

Dále také Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 315) uvádějí, že systematické hodnocení pracovníků probíhá ve čtyřech stupních:

- Příprava, ve které si pracovník i podřízený vysvětlují názory k současné výkonnosti pracovníka a podmínkám, které mu organizace k tomu umožňuje;
- rozhovor, při kterém nastává společné vyjasnění stanovisek a které se regulují souborem zásad;
- vytyčení opatření do budoucnosti – tyto opatření mohou obsahovat například absolvování kurzů, stáží, změnu chování v práci, změnu přístupu k práci atd.;
- plnění stanovených úkolů, které se poté ocitnou tématem dalšího hodnocení.

Celý tento zmíněný cyklus trvá ve většině případů jeden rok, ovšem jsou i firmy, které ho aplikují v delších nebo i kratších intervalech.

S výše zmíněnými autory ve většině případů souhlasí i Šikýř (2012, s. 121), který píše, že formální hodnocení pracovního výkonu za určité období probíhá ve většině případů jedenkrát za rok. V tomto hodnocení pracovního výkonu vedoucí společně s pracovníkem konzultují, obvykle formou hodnotícího rozhovoru, stupeň dosažení sjednaných pracovních a rozvojových cílů. Zaměstnanec má samozřejmě možnost se vyjádřit k závěrům hodnocení. Součástí hodnocení je oboustranná dohoda o zdokonalení zjištěných nedostatků a zkvalitňování pracovního výkonu zaměstnance včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace, vytváření přátelských pracovních podmínek k provádění sjednané práce a dosahování vyžadovaného pracovního výkonu.

2.2 Odměňování pracovníků

Účelu odměňování pracovníků se věnovali autoři Šikýř (2012, s. 128) nebo Milkovich a Boudreau (1993, s. 55). Nejdříve je nutné vymezit záměr odměňování zaměstnanců. Šikýř (2012, s. 128) definoval účel odměňování pracovníků takto: „*Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.*“ Z tohoto tvrzení vyplývá, že je nutné zaměstnance odměňovat spravedlivě. Pokud by k tomu nedocházelo, mohla by se projevit například zášť vůči spolupracovníkům nebo neuspokojivý pracovní výkon. Je také nezbytné si uvědomit, že díky adekvátnímu odměňování (především kvůli finanční odměně) zaměstnanci získávají možnost vlastního ekonomického zabezpečení. Dále Šikýř (2012, s. 128) ve své knize zmiňuje fakt, že strategie odměňování musí být v souladu s pracovní právními předpisy i se zřetelem na hospodářské výsledky organizace. Dle tohoto autora objektivní a účinné odměňování pracovníků poskytuje:

- získat a upevnit zdatné a motivované pracovníky;
- nastavit rozdíly v odměnách pracovníků tak, aby byly v souladu se zákonem a také aby byly konkurenceschopné;
- zabezpečit výkonné financování systému odměňování a vedení nákladů práce.

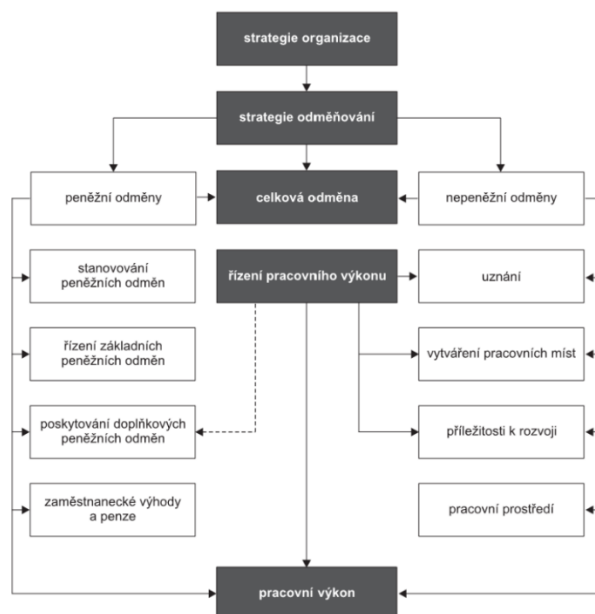
Další věcí, kterou Šikýř (2012, s. 128) podotkl je, že správně fungující spravedlivé a efektivní odměňování pracovníků napomáhá jak k plnění strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických požadavků zaměstnanců. Z toho plyne, že správně nastavené odměňování může být prospěšné jak pro pracovníky, tak pro samotné organizace. Mohou z toho profitovat jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Dnešní systémy odměňování zaměstnanců obsahují jak formy peněžního odměňování (jako například mzda, plat, odměna z dohody), tak i formy nepeněžního odměňování (mezi které patří například flexibilní pracovní režimy, kvalitnější pracovní prostředí, přátelské pracovní vztahy na pracovišti, různé přínosné zaměstnanecké výhody, motivující pracovní úkoly, formální i neformální uznání, odborný rozvoj apod.). Všechny tyto uvedené i mnoho dalších neuvedených forem jak peněžních, tak i nepeněžních, se velmi výrazně podílí na odměňování zaměstnanců v organizaci.

Dle autorů Milkovich a Boudreau (1993, s. 55) byla forma peněžního odměňování považována za nejdůležitější funkci ve sféře řízení lidských zdrojů. Avšak tento fakt se v současné době mění a mnohem více nabývá na hodnotě forma nepeněžního odměňování zaměstnanců v organizacích. Dále se autoři Milkovich a Boudreau (1993, s. 55) shodují se Šikýřem (2012, s. 128) v tom, že mzdová úroveň organizace by měla brát ohled na konkurenci, měla by být spravedlivá a také by měly být určeny zásady zvyšování výdělků (dle individuální, týmové, či celopodnikové výkonnosti).

2.2.1 Systém odměňování

Koncepční odměňování směřuje podle Armstronga (2015, s. 421) k vytvoření konkrétního systému odměňování. Takovýto systém se pak skládá z několika vzájemně blízkých procesů a postupů odměňování, které mají jasně definovaný cíl a to, aby se odměňování spravovalo ve prospěch podniku, podobně jako zaměstnanců, kteří v daném podniku pracují. Systém odměňování společně se strategií organizace na sebe vzájemně působí a to tak, že se navzájem pobízí. Základní složky, které tvoří systém odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny. Tyto dvě skupiny se mezi sebou vzájemně kombinují se záměrem vytvoření finálního systému celkové odměny. Významnou funkci v pomoci nepeněžního odměňování zastupuje proces řízení pracovního výkonu, který poskytuje možnost získávat nezbytné materiály pro stanovení peněžních i nepeněžních odměn podle výkonu nebo přínosu pro organizaci. Všechny tyto složky se vzájemně spojují s cílem usměrňování stupně pracovního výkonu. Pro lepší představivost přikládám názorné schéma systému odměňování.

Obr. 2 Systém odměňování



Zdroj: Armstrong (2015, s. 422)

Mezi první základní složku systému odměňování patří peněžní odměny. Armstrong (2015, s. 422) definoval peněžní odměny takto: „*Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.*“ Vedení peněžních odměn vytvořených na pracích a lidech obsahuje:

- Určování peněžních odměn – stanovování velikosti peněžních odměn za konkrétní práce či pro konkrétní lidi s použitím tržního hodnocení a oceňování práce.
- Vedení základních peněžních odměn – vytváření a aplikování smluvené struktury peněžních odměn, které ve shodě s vnitřními i vnějšími relacemi (ve shodě s poměrnými hodnotami prací i tržními sazbami) sdružuje konkrétní práce do samostatných fází, území či úrovní a zpravidla umožňuje určitý prostor pro zlepšování peněžních odměn.
- Poskytování doplňujících peněžních odměn – plánování a vedení peněžních odměn umožňovaných společně k základní peněžní odměně v závislosti na délce zaměstnání, výkonu, přínosu nebo schopnostech.

Halík (2008, s. 103) ještě k peněžní odměně dodává, že: „*Peníze jsou vždy až na prvním místě. To je známé, ale bohužel i pravdivé rčení. Každý z nás má vlastní žebříček hodnot, a ne všichni dáváme peníze do jeho čela. Ale bez platidla*

to prostě nejde.“ Také zdůrazňuje, že ne vždy finanční odměna musí ovlivňovat výkonnost zaměstnance. Avšak potřebou každého zaměstnance je si vydělat peníze a mít objektivní jednání od zaměstnavatele.

Druhou základní složku systému odměňování tvoří podle Armstronga (2015, s. 423) nepeněžní odměny. Tato složka podle něj poskytuje: „... *zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).*“ Dále se nepeněžní odměny mohou dělit na vnější, což může být například pochvala či uznání, nebo na vnitřní, které se vztahují k práci a pocitu, že vykonávaná práce stojí za to.

Celková odměna je potom podle Armstronga (2015, s. 423) kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Různorodé typy odměn, především pak základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, které pochází ze samotné práce, se navzájem prolínají a aplikují jako sjednocený a kompaktní celek. Koncept celkové odměny vymezil Armstrong (2015, s. 423) jako: „*Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku.*“

2.2.2 Typy mezd

V odborných literaturách najdeme mnoho odstavců o tom, jaké jsou formy mezd a jakým způsobem se od sebe vzájemně liší. Jak píše ve své knize Šikýř (2012, s. 130), typy mezd se liší především v principech a postupech, kterými se stanovují mzdy. Terminologie, třídění a aplikace mzdových forem vyplývá z běžné praxe, není to určeno žádným právním předpisem. Z toho plyne, že zaměstnavatel může aplikovat své mzdové formy podle své strategie odměňování, ale musí se zde respektovat náležitosti týkající se odměňování za práci, které jsou určeny v zákoníku práce a prováděcích právních předpisech.

První typem mzdy, která je základní a všeobecnou mzdovou formou je časová mzda. Tento typ mzdy je využíván u zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Nejčastěji je podle Šikýře (2012, s. 130) prosazována hodinová nebo měsíční mzda. Zmíněný autor definoval hodinovou mzdu takto: *„Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem) dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance se rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci“* Šikýř (2012, s. 130). Naproti tomu definice měsíční mzdy má tuto podobu: *„Zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním mzdovým tarifem) dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu)“* Šikýř (2012, s. 130). Uplatňování tohoto typu mzdy je poměrně jednoduchý a administrativně nenáročný proces. Časová mzda má tu výhodu, že zajišťuje jistotu výtěžku. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že příliš nestimuluje zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu nebo k provádění sjednané práce. Proto je velmi často doplňovaná jiným typem mzdy (například osobním hodnocením, provizí, prémiei apod.).

Druhým typem je úkolová mzda. Tento druh mzdy je používán nejčastěji při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Princip úkolové mzdy vysvětluje Šikýř (2012, s. 131) takto: *„Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanové normy výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času.“* Úkolová mzda se využívá v záležitostech, kdy jsou rozhodujícími prvky množství produkce a také možnost, kdy pracovníci mohou ovlivnit svým výkonem množství produkce. Použití tohoto typu mzdy vyžaduje stanovení adekvátní normy výkonu a vhodný pracovní postup, podobně jako zabezpečení bezproblémového provozu pracoviště a vzornou kontrolu, organizaci a bezpečnost práce. Úkolová mzda motivuje pracovníky k výjimečnému pracovnímu výkonu. Přílišná snaha pracovníků o co největší produktivitu a co možná největší výtěžek, však mnohokrát vede k enormnímu fyzickému vypětí, poklesu kvality práce, nedodržování bezpečnosti práce, neekonomickému využívání zdrojů či porušování pracovního postupu.

Třetím, doplňkovým typem mzdy, je provize. Tento typ se využívá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnanců částečně nebo celkově vázaná na prodané množství nebo poskytnuté služby. Provize může být stanovena jako procento z obratu, zisku, tržeb apod. nebo jako pevná sazba za jednotku prodeje. Provize, stejně jako úkolová mzda, stimuluje k mimořádnému pracovnímu výkonu. Šikýř (2012, s. 131) k tomuto tématu dále uvádí následující: „*Zaměstnanci je poskytována provize jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnost a namáhavosti vykonávané práce.*“ Milkovich a Boudrea (1993, s. 600) dále k provizi dodaly, že tento doplňkový typ mzdy bývá často využíván při obchodní činnosti. Tzv. přímé provize jsou náhradou za přímou úkolovou práci a obvykle jsou určeny procentem z prodejní ceny.

Čtvrtým doplňkovým typem mzdy je prémie, která podle Šikýře (2012, s. 131) rozšiřuje časovou či úkolovou mzdu. Prémie jsou vypláceny buď jednorázově (například za přítomnost, věrnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, výkon, kvalitu apod.). Vyplácení prémie bývá zpravidla v podniku určeno tzv. pravidlem prémieování.

Pátým doplňkovým typem mzdy je osobní hodnocení. Tato forma je určena manažerem a je založena na podstatě pravidelného hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního hodnocení je podle Šikýře (2012, s. 131) stimulovat zaměstnance k provedení domluvené práce a dosahování žádaného pracovního výkonu.

Posledním doplňkovým typem mzdy je tzv. podíl na výsledcích hospodaření. U této formy zaměstnavatel ohodnocuje podíl samotných zaměstnanců na dosažení předpokládaných výsledků hospodaření organizace. Významem tohoto typu je podle Šikýře (2012, s. 132) ustálit zaměstnance a upevnit soudržnost zaměstnanců s vykonávanou prací a vykonávanými cíli organizace.

2.2.3 Strategie odměňování

O strategii odměňování se ve své knize zmiňuje Armstrong (2015, s. 416). V ní je řečeno, že strategie odměňování je základem pro vymýšlení a prosazování konkrétního systému odměňování se záměrem dosahování tří nejdůležitějších

cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategie odměňování umožňuje také odpovědět na dvě zásadní otázky: 1) Co je potřeba udělat, aby naše strategie a metody odměňování naplňovaly cíl odměňování? 2) Jakým způsobem to chceme udělat? Strategie odměňování dále určuje, co zamýšlí organizace v budoucnu dělat, aby zajistila vytváření a prosazování takových politik a postupů odměňování, které budou přispívat k dosahování cílů organizace a budou uspokojovat požadavky zainteresovaných stran. Strategie odměňování se také zaměřuje a podporuje vytváření a prosazování politik a způsobů odměňování. Strategie odměňování vyplývá ze znalostí a porozumění potřeb organizace i jejich zaměstnanců a rovněž toho, jakým způsobem mohou být tyto potřeby uspokojovány.

Trevor (2011, s. 8) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 416) podotknul, že strategické odměňování je: „... *prostředek zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody cestou sladování strategií, systémů, politik a postupů odměňování se strategií organizace. Peněžní odměna jako nástroj řízení již nepředstavuje jen náklady na pronájem nezbytné pracovní síly, ale je prostředkem sladování jedinečného a nenapodobitelného aktiva organizace – jejich zaměstnanců – se strategickým směřováním organizace.*“

Armstrong a Murlisová (2007, s. 33) cit. dle (Armstrong, 2015, s. 416) říkají, že: „*Strategie odměňování vystihuje rozmanitost a podmiňuje ji jak dědictví minulosti, tak vývoj v budoucnosti.*“ Veškeré typy strategií odměňování se vzájemně liší stejně tak, jako se liší všechny organizace. Je zřejmé, že strategie u různých typů organizací obsahují podobně blízké aspekty odměňování, ale s těmito aspekty se pracuje odlišně ve shodě s rozdíly, které se vyskytují v podmínkách, strategiích a kulturách organizací. V praxi však tvorba a realizování strategie odměňování není zdaleka tak jednoznačným procesem, jak si někteří lidé myslí. Strategie odměňování se vyvíjí a může se měnit.

2.3 Metody hodnocení pracovníků

V případě, že je jasné „co“ chceme hodnotit a z jakého důvodu to chceme hodnotit, nezbývá už nic jiného než si vybrat způsob, respektive metodu, kterou budeme pracovníky hodnotit. Metodami hodnocení pracovníků se zabývalo velké množství autorů, jako například Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314), Šikýř (2012, s. 124), Pilařová (2008, s. 32) a řada dalších. V jejich dílech najdeme různé metody hodnocení. Já jsem se rozhodl vybrat jen několik z nich. Jako první

jsem nezvolil (v praxi velmi používanou) 360° zpětnou vazbou. Zvolil jsem ji proto, že je v podnicích hojně zastoupena a čím dál častěji uplatňována. Nejen o této metodě, ale také o ostatních metodách hodnocení pracovníků (metoda klíčové události, assessment centra, manažerského auditu, párového srovnání), které jsem začlenil do své diplomové práce, bude pojednáno v následujících podkapitolách.

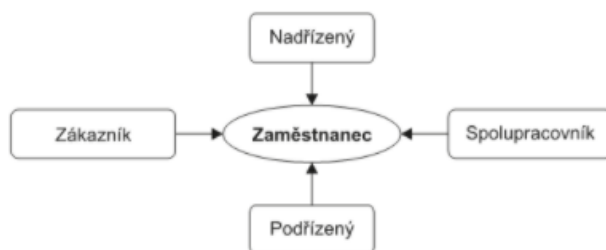
Halík (2008, s. 85) ještě upozornil na důležité věci, týkající se hodnocení pracovníků. Pokud mají vedoucí pracovníci jasné představy o pracovních výkonech svých podřízených, pak by měli hodnocení provádět za jejich přítomnosti a nejméně dvakrát ročně. Další významnou věcí, na kterou by se nemělo v hodnocení pracovníků zapomínat je to, že by měli podřízení pracovníci dostat prostor k vyjádření. Hodnotící osoba také musí umět svůj názor obhájit nebo uznat argumenty druhé strany. Poslední podstatnou záležitostí, kterou je nutné zmínit, je provedení hodnocení pracovníků písemnou formou. V mnoha případech pak právě tato záležitost ulehčí rozhodování v těžkých personálních otázkách.

2.3.1 360° zpětná vazba

Autoři Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 314) se věnují speciálnímu případu víceúrovňového hodnocení, tzv. 360° hodnocení. Při něm dochází k tomu, že je daný pracovník hodnocen na základě různých kritérií (odbornost, komunikace, organizace práce) jak svým nadřízeným, tak spolupracovníky ze své úrovně ve vztahu ke spolupráci, a také zvolenými podřízenými a případně externími kolegy. Tato forma hodnocení, která je velmi zajímavá v tom, že se zaměstnanec dozví, jak ho vnímají ostatní spolupracovníci, je v českých firmách využívána čím dál častěji a nabývá na popularitě.

Šikýř (2012, s. 124) dále ke koncepci 360° zpětné vazbě dodává to, že zapojení více hodnotitelů směrem k uplatnění této koncepce má za cíl zvýšit objektivitu hodnocení. Avšak samotný počet hodnotitelů vyžadovanou objektivitu hodnocení nezaručí. Zásadní je prosazovat objektivní kritéria a metody hodnocení. Pouze takovým způsobem se stane sebehodnocení opravdu racionálním a účinným nástrojem řízení a vedení zaměstnanců.

Obr. 3 Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: Šikýř (2012, s. 124)

2.3.2 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události je podle Hroníka (2006, s. 61) orientována na pozorování oblasti procesu. Princip této metody spočívá v tom, že je pravidelně zaznamenávána jedna pozitivní a jedna negativní událost v průběhu určeného intervalu. Tento interval je zpravidla vytyčen v rozmezí 14 dní až 1 měsíce. Dále je důležité zmínit, že je každé události v momentě zápisu hodnotitelem přisuzována určitá váha. Tato váha je stanovena na stupnici od 1-5 s tím, že 1 je minimálně závažná událost a 5 je maximálně závažná událost.

Hroník (2006, s. 62) dále ve své knize uvádí fakt, že je tato metoda hojně využívána pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Metoda klíčové události je primárně zaměřená na to, co se stalo, ale lze ji také hodnotně použít při plánování změny a rozvoje. Podmínkou efektivnosti této metody je být co nejvíce konkrétní a popisný, a to z důvodu porozumění zápisu i po uplynutí delšího časového období. Například kdyby došlo k zápisu, že byla projevena malá kolegialita, bylo by to natolik všeobecné, že bychom si po čase nedokázali vybavit, co se pod tímto zápisem vlastně skrývá. Největší výhodou této metody je to, že propojuje neformální hodnocení s formálním, neboť je zaměřena na určité situace a nutí hodnotitele k tomu, aby v určité situaci projevil a umožnil zpětnou vazbu na místě.

2.3.3 Assessment centra (AC)

Další metodu, konkrétně assessment centre, popisuje Pilařová (2008, s. 39) jako: „*Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.) a užívaná k hodnocení jednotlivců i*

skupin.“ Podle této autorky realizuje hodnocení několik speciálně vzdělaných interních a externích hodnotitelů. Skupina externích hodnotitelů je obvykle složena z psychologů, odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů a expertů pro danou odbornou oblast hodnocení (například chemik, IT specialista aj.). Interní hodnotitele ve většině případů tvoří přímí nadřízení, kolegové, podřízení, vedoucí organizačních jednotek a odborníci pro hodnocenou odbornou oblast. Výběr hodnotitelů je potom závislý na účelu metody assessment centre a pravomocech hodnotitelů. Tradiční počet hodnotitelů je 3-6, hodnocených 1-10 (poměr hodnocených vzhledem k hodnotitelům by neměl přesáhnout poměr 2:1).

Dále Pilařová (2008, s. 39) zdůrazňuje náročnost této metody z hlediska času (příprava metod, proškolení hodnotitelů, vyhodnocení a interpretace výsledků), organizace (časové sladění individuálních a týmových úkolů, časové sladění možností hodnotitelů, zabezpečení vhodných prostor a pomůcek) a financí. Hroník (2006, s. 63) také upozorňuje na podobnost metod assessment centre a development centre. Principy realizace jsou shodné, ale rozdíl těchto metod spočívá v odlišnosti postavení týkající se zejména personálního rozhodnutí. U metody assessment centre dochází k personálnímu rozhodnutí po skončení hodnocení, kdežto u metody development centre je to před zahájením.

2.3.4 Manažerský audit

Velmi zajímavou metodou, respektive sbírkou metod, je manažerský audit, který ve své knize představil Hroník (2006, s. 72). Tento autor také poznamenal, že soubor metod využívaných při manažerském auditu bývá velmi různorodý. Manažerský audit je téměř výhradně orientován na hodnocení vstupů a na přítomnost. Zpravidla manažerský audit obsahuje kompetenční pohovor nebo takzvané hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení. V některých případech také obsahuje omezenou formu 360° zpětné vazby, kterou jsem zmiňoval v jedné z předchozích podkapitol. Tímto manažerský audit přerůstá až do hodnocení procesu. Jak uvádí Hroník (2006, s. 72): „*Manažerský audit je individuální metoda, ale vykazuje řadu podobných charakteristik s Development Centrem či 360° zpětnou vazbou. Především jde o mnohostranné a vícezdrojové hodnocení.*“

Dále tento autor poznamenává, že je tato metoda většinou používána u vyšších manažerských pozic, kde je problém s využitím metody assessment centre, popřípadě development centre. Především se jedná o stavy, kdy hodnocený

manažer působí na druhé jako osobnost a svá rozhodnutí předává jednotlivým osobám. Dále také Hroník (2006, s. 73) zdůrazňuje, že je vhodné manažerský audit sestavovat nezávisle na dosažených výsledcích z důvodu možnosti provedení srovnání. U této metody se klade důraz také na komunikaci, která má za cíl zabránit všelijakým dezinterpretacím.

2.3.5 Párové srovnání

Princip metody párového srovnání popsala ve své publikaci Pilařová (2008, s. 32) takto: „*Při hodnocení pomocí metody párového srovnání srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme vítěznému pracovníkovi 1 bod. Součtem bodů ve všech srovnáních získáme pořadí hodnocených (viz. Obr.5), nebo můžeme pracovníky zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů.*“ Dále také upozornila na fakt, že by mělo dojít k rozmyšlení vztahu mezi výsledky hodnocení a zbývajícími personálními systémy (mezi které patří odměňování, rozvoj a kariérní plánování).

Obr. 4 Ukázka metody párového srovnání

Tab. 10 Ukázka metody párového srovnávání

Hodnocená kompetence: „spolupráce“	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Marie	Dudová Alžběta	Erbst David	Body	Pořadí
Altera Jiří	X	1 : 0	1 : 0	1 : 0	0 : 1	3	2.
Bouchal Jan	0 : 1	X	1 : 0	1 : 0	0 : 1	2	3.
Coufalová Marie	0 : 1	0 : 1	X	1 : 0	0 : 1	1	4.
Dudová Alžběta	0 : 1	0 : 1	0 : 1	X	0 : 1	0	5.
Erbst David	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0	X	4	1.

Zdroj: Pilařová (2008, s. 32)

Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 316) ještě k této metodě dodávají, že je hodnocení pracovníků realizováno ve většině případů na bázi jediné dimenze – celkového výkonu. Podotýkají, že není problém uspořádat takovéto hodnocení pro několik málo pracovníků. Hodnocení se však stává velmi náročným úkolem při hodnocení velkých skupin pracovníků. V takovém případě tito autoři doporučují možnost využití zjednodušeného postupu, při kterém se vybere jeden dobrý pracovník, jeden průměrný pracovník a jeden slabší pracovník a veškeré ostatní pracovníky porovnáváme ve vztahu k nim.

2.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotícím rozhovorem se ve svých publikacích zabývá celá řada autorů, mezi které patří například Wagnerová (2008, s. 83), Plamínek (2009, s. 112), Šikýř (2014, s. 115) nebo Pilařová (2008, s. 77). Důvodů, proč se tomuto tématu věnuje tak velké množství autorů, může být hned několik. Mezi ty zásadní určitě můžeme zařadit možnosti řízení pracovního výkonu a zároveň hodnocení zaměstnanců v podnicích. Výstižně definoval hodnotící rozhovor Šikýř (2014, s. 115), který uvedl, že: *„Hodnotící rozhovor je nástrojem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.“* Právě kvůli tomu, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnance vychází z minulosti, ale orientuje se už do budoucnosti, může být pro velké množství podniků zajímavým nástrojem, jak informovat a rozebrat se svými zaměstnanci chyby, kterých se v minulém období dopouštěli a zároveň si určit cíle, kterých je třeba dosáhnout v budoucnosti. Hodnocením pracovního výkonu zaměstnance za uplynulé období je obvykle myšlen jeden rok, ale může to být také například pololetí či čtvrtletí. Určení si minulého období závisí na podmínkách a požadavcích jednotlivých podniků.

Podle Pilařové (2008, s. 77) se hodnotící rozhovor skládá ze tří částí:

Zahájení hodnotícího rozhovoru

V samotném úvodu hodnotícího rozhovoru je hlavním cílem především navození přátelské atmosféry, opakované objasnění záměru setkání se zaměstnanci, popřípadě co má být cílem hodnocení, seznámení se strukturou hodnocení a časovým rozsahem setkání. Struktura hodnocení bude odlišná v návaznosti na určitém typu hodnocení a na systému, který si v organizaci připravíme. Například v některých podnicích bude součástí hodnocení pravomocí pouze vlastní hodnocení pravomocí, jinde naopak bude obsahovat veškeré spektrum činností od rozboru trendů přes hodnocení pravomocí, vymezení dohod a opatření až po přeměnu pevné složky platu.

Hlavní část hodnotícího rozhovoru

V průběhu hlavní části hodnotícího rozhovoru se dodržují předepsaná složení struktury hodnocení a pravidla. Mezi tyto struktury a pravidla podle Pilařové (2008, s. 78) patří například:

- Hodnotitel řídící hodnotící rozhovor je zodpovědný za to, jakým směrem se ubírá rozhovor a také za to, jestli je některému tématu věnováno nepřiměřené množství času a jinému naopak málo času. V případě, že nastane některá z těchto situací, tak je to na hodnotiteli, aby vyřešil tuto situaci pomocí vhodných nástrojů, se kterými by měl být obeznámen.
- Hodnocení by mělo být dialogem dvou stran, ne monologem hodnotitele. To znamená, že by měl hodnotitel naslouchat názorům, potřebám, problémům, způsobům přemýšlení a dalším věcem hodnoceného a následně by se měli společně dohodnout na takových cílech a rozvojových plánech, které budou přínosné pro obě strany čili pro podniky jako takové a zároveň přijatelné pro hodnoceného.
- Nejprve by se měl hodnotitel ptát hodnoceného a až pak by měl hodnotitel prezentovat své vlastní názory na potenciální rozvoj, na zdroje úspěchu či neúspěchu hodnoceného. Pokud by tomu bylo naopak, pak by velmi pravděpodobně nastala situace, kdy by hodnocený mohl přejít do útočného či obraného postoje nebo naopak by hodnocený přijal názor hodnotitele jako skutečnost, kterému není vhodné odporovat. V takovém případě by docházelo ke kontraproduktivnímu efektu.
- Pokud by došlo k tomu, že názor hodnotitele není v souladu s názorem hodnoceného, je vhodné nejprve začít s oznamováním názorů shodných, a poté informovat o názorech odlišných. Dále je vhodné se také zeptat hodnoceného, čím si vysvětluje rozdílnost jejich názorů na uvedenou záležitost.
- Hodnotící rozhovor by měl obsahovat vyrovnanou zpětnou vazbu, což znamená pochvalu i kritiku. V některých případech mají lidé tendenci podceňovat obsah pochvaly nebo pokládat řádnou práci hodnoceného za samozřejmost a zaměřovat se pouze na sdělování kritiky. Tento postup není správný.

Závěry plynoucí z hodnotícího rozhovoru

Na závěr rozhovoru by měla být podle Pilařové (2008, s. 85) určitě shrnuta a zdůrazněna zásadní oznámení obou účastníků rozhovoru, dohodnuté cíle, opatření a povinnosti, na kterých se obě strany dohodly. Mělo by také dojít k vyplnění žádaných informací do normalizovaných formulářů, které musejí být podepsané a následně předané hodnocenému, personalistovi a jeden vyplněný formulář by si měl hodnotitel uschovat u sebe.

Odlišně rozdělil obsah hodnotícího rozhovoru Plamínek (2009, s. 114), a to na tyto tři témata:

- **Výsledky** – V této části hodnotícího rozhovoru se zaměřuje pozornost na předváděný výkon a funguje na bázi výsledků monitoringu.
- **Vývoj** – V tomto oddíle dochází k vyhodnocení stávajícího a naplánování budoucího vývoje. Převládá zde snaha o orientaci spíše na lidské zdroje než na výkon.
- **Vztahy** – Obsahem hodnotícího rozhovoru může být diskuze o vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným, případně také o vztazích k ostatním pracovníkům, firemních představách a k pozici, jakou hodnocený ve firmě zastává.

Mezi nejčastější hodnotitelské chyby patří podle Wágnerové (2008, s. 88) špatná informovanost a důvěryhodnost hodnotitele. Hodnotitel je zpravidla nadřízený zaměstnanec, který je hodnocený. Povinností hodnotitele je být velmi dobře seznámen s technikou hodnocení. V případě, že jsou tyto náležitosti splněny, pak zaměstnanci vnímají tento proces hodnocení jako vhodný a spravedlivý. Psychologické výzkumy dále poukazují na jistou závislost mezi hodnocením a náladou hodnotitele. Například skupiny osob, které dostaly drobné dárky, posuzovaly své mobilní telefony nebo auta mnohem příznivěji než skupina osob, které žádný drobný dárek nedostaly. Z toho plyne, že pokud osobu obdarujeme malým dárkem, zlepší to jeho náladu a promítne se to i v jeho výsledném hodnocení.

2.5 Metoda Balanced Scorecard

Velice zajímavou metodou výkonového odměňování ve vazbě na cíle organizace je metoda Balanced Scorecard (neboli Systém vyvážených ukazatelů). Tato metoda se vyskytuje v mnoha dílech například Bělohlávek-Košťan-Šuleř

(2006, s. 225), Urban (2017, s. 139), Učeň (2008, s. 31) nebo u Vodáka s Kucharčíkovou (2011, s. 52). Nejprve je nutné definovat, co tato metoda znamená. Bělohlávek-Košťan-Šuleř (2006, s. 225) ji ve své publikaci definovali takto: „*Balanced Scorecard (BSC) je systém řízení a měření výkonnosti společnosti, který převádí strategii do jasných cílů a poskytuje manažerům i ostatním pracovníkům komplexní a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování.*“ Výchozí myšlenka této metody spočívá v zaměření podniku na takové ukazatele, které mají zásadní vliv při realizování strategie a nabývání strategických cílů. Podle Bělohlávka-Košťana-Šuleře (2006, s. 225) se tato metoda nesoustředí pouze na finanční ukazatele, ale také na kritéria z oblasti (pohledu) zákazníků, vnitřních procesů a učení a zdokonalování (inovací). Z toho plyne, že tato metoda umožňuje pozorovat nejen finanční výsledky, ale také i to, jak je podnik schopen dosahovat a spravovat nehmotná aktiva nezbytná k budoucímu růstu.

Metoda Balanced Scorecard dle Učně (2008, s. 31) sjednocuje cíle a jejich metriky do čtyř perspektiv:

- **Finanční** – Vodák a Kucharčíková (2011, s. 56) rozdělili metodu Balanced Scorecard podobně jako Učeň (2008, s. 31) a ve své knize říkají, že finanční perspektiva a její cíle jsou jakýmsi centrem, do kterého se orientují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Všechny ukazatele by měly být propojeny sledem příčinných souvislostí, které mají za cíl navýšení finanční výkonnosti podniku. Představy o strategii mají počátek u dlouhodobých finančních cílů, které jsou propojeny s ostatními perspektivami takovým způsobem, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Je-li v podniku více organizačních jednotek, není vhodné, aby byly použity stejné ukazatele pro organizační jednotky či týmy.
- **Zákaznická** – Tato perspektiva podle Učně (2008, s. 36) vymezuje, jakým způsobem se podnik chystá naplnit cíle finanční perspektivy pomocí svých zákazníků. Jedná se o to, jak by měl podnik působit na zákazníky, aby došlo k uskutečnění cílů a zároveň také k realizaci vize podniku. Cíle a metriky zákaznické perspektivy by měly být orientovány na srovnání a hodnocení tržních podílů a tržní specializace firmy. Pro tento záměr je vhodné si definovat cíle a jejich metriky, s jejichž podporou si lze

uvědomit, co je skutečnou hnací silou pro navyšování tržního a zákaznického segmentu.

- **Procesní** – Procesní, respektive organizační perspektiva znázorňuje podle Učně (2008, s. 37) infrastrukturu zabezpečující propojení perspektivy zákaznické s perspektivou učení se a růstu. Tento autor také vymezil tři základní procesy. Prvními jsou řídicí procesy, které by neměly vytvářet přidanou hodnotu, měly by probíhat napříč celým podnikem a zároveň by neměly generovat tržby. Druhými procesy, které Učeň (2008, s. 37) vymezil, jsou hlavní procesy. Tyto hlavní procesy by naopak měly vytvářet přidanou hodnotu, také by měly probíhat napříč celým podnikem a měly by generovat tržby. Třetími určenými procesy jsou procesy podpůrné, v nichž by mělo docházet k budování přidané hodnoty, neměly by probíhat napříč celým podnikem a neměly by generovat tržby.
- **Učení se a růstu** – Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 59) se v perspektivě učení se a růstu rozšiřují cíle a ukazatele přispívající k učení a růstu jednotlivců i podniku jako celku. Cíle, které jsou nastavené v předchozích třech perspektivách, tedy finanční, zákaznické a procesní, stanovují, kde musí podnik dosáhnout úspěchů, aby dospěl k významnému zlepšení výkonnosti. Cíle v perspektivě učení a růstu vytvářejí oporu, která dovolí, aby podnik mohl zdárně dojít k cílům ve zbývajících třech perspektivách a usiloval o naplnění své vize.

Urban (2017, s. 140) zdůrazňuje, aby dané ukazatele v jednotlivých perspektivách, které fungují jako cíle organizačních jednotek nebo pracovních míst, byly rozdílné od ukazatelů organizace jako celku. Měly by odpovídat orientaci, řídicí úrovni a schopnostem daných jednotek, tzn. vyplývají z toho, čím mohou jednotlivé útvary nebo pracovní místa v dané perspektivě pomoci k naplnění cílů podniku. Zároveň také Urban (2017, s. 140) dodává, že zdařilé využití metody Balanced Scorecard vyžaduje dodržení její výkonové perspektivy. To však neznamená, že ji nelze v určitých případech lehce modifikovat.

Na závěr této kapitoly je nutné doplnit informace o využití metody Balanced Scorecard pro odměňování. Podle Urbana (2017, s. 141) tato metoda využívá při odměňování tzv. výkonové bonusy, které vyplývají z rovnoměrného plnění či překročení ukazatelů výkonových perspektiv. Uplatnění této metody vyžaduje dvě podstatné věci:

- Vymezit pro jednotlivá vedoucí (eventuálně další pracovní místa) adekvátní výkonové ukazatele a jejich konečné hodnoty. Dá se předpokládat, že u většiny manažerských pozic budou tyto hodnoty roční. U obchodních pozic je to obvykle čtvrtletní. Cíle pro samostatné ukazatele mohou být určeny jako absolutní částky nebo jako růstová tempa, obvykle v porovnání s minulým rokem.
- Vymezit pravidla vyrovnaného celkového hodnocení. Záměrem metody Balanced Scorecard je, aby podnik nabýval předpokládaných výsledků ve veškerých výkonových perspektivách souběžně.

2.6 Motivace

Pro účely této práce je klíčové se věnovat i tématu motivace a pochopit, co tento pojem přesně znamená. Motivací se ve svých publikacích zabývají například Plamínek (2015, s. 16), Dědina a Odcházal (2007, s. 65) či Tureckiová (2007, s. 37). Hned na začátku je důležité si vymezit rozdíl mezi stimulací a motivací. Jak uvedl Plamínek (2015, s. 16), v manažerské praxi je celkem běžné nakládat s pojmy stimulace a motivace velmi volně. Není důvod se proti tomuto nějakým způsobem vymezovat, naopak je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze zpravidla vzniká z těchto dvou příčin: buďto z důvodu toho, že je splnění úlohy spojeno se ziskem nějakých zvnějšku přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo z důvodu toho, že její splnění je ve shodě s vnitřním naladěním člověka, který má úlohu provádět. Danou úlohu lze tedy vykonávat buď v důsledku vnějších podnětů (stimulů) nebo v důsledku vnitřních pohnutek (neboli motivů), přičemž obojí může působit společně a navzájem se posilovat. Plamínek (2015, s. 16) vymezil rozdíl mezi stimulem a motivací takto: *„Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“*

Podle Plamínka (2015, s. 17) má stimulace jednu velkou výhodu v tom, že je relativně jednoduchá. Dokud totiž dochází ke kompenzaci nepohodlí spojeného s výkonem nějakými lákavými hodnotami (např. vyplácení odměny apod.), lze předpokládat, že práce bude vykonána. Ale v okamžiku, kdy tyto hodnoty (vnější stimuly) přestaneme umožňovat, práce se pravděpodobně přeruší. Toto je

nevýhoda stimulace, kdy se práce odehrává jen po dobu, po kterou působí stimuly. Motivace má podle Plamínka (2015, s. 17) jednu obrovskou výhodu v tom, že pokud se správně trefí do motivů, které člověk má, pak práce může probíhat dále i bez příkonu vnějších podnětů. V takovém případě člověk vykonává úlohu, protože jej to baví či to považuje za významné. Nevýhoda spočívá v tom, že to není zrovna lehká cesta. Je potřeba znát detailně člověka, kterého hodláme motivovat a také samotný proces motivace. Bez těchto znalostí bude motivace dané osoby velmi náročná.

Dále je nutné si přiblížit, jak je definován samostatný pojem motivace. Tureckiová (2007, s. 37) ji vymezila jako: „... *vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Ptáme-li se na motivaci (či spíše motivy), které vedly k nějakému činu, snažíme se najít odpověď na otázku PROČ? Proč se určitý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval? Co ho k tomu vedlo? Přesněji bychom se mohli ptát také na to, jaké byly jeho pohnutky (motivy).*“

Autoři Dědina a Odcházal (2007, s. 65) uvedli, že je možné přemýšlet o motivaci ze tří navzájem blízkých hledisek:

- **Cíle** – Zde si pokládáme otázku: Jaké jsou hlavní motivy našeho chování? Moc, bohatství nebo společenské postavení jsou cíle, které se snažíme získat a které nás nutí dělat věci, které děláme. Motivační cíle jsou zkoumány v obsahových teoriích motivace.
- **Rozhodnutí** – V tomto hledisku se snažíme odpovědět na otázky: Proč si vybíráme konkrétní cíle? Proč někteří studují, zatímco druzí se obejdou bez studia? Tento pohled je zkoumán v procesních teoriích motivace.
- **Vliv** – Také tady dochází k pokládání otázek, jako například: Jaké jsou možnosti motivace jednotlivce? Například vedoucí pracovníci musí motivovat své podřízené, aby je přiměli k vykonání co nejlepšího výkonu. Tímto stanoviskem se zabývá teorie obohacování práce.

2.6.1 Pracovní motivace

Pochopení pojmu pracovní motivace je důležité, řekl bych až zásadní, pro pracující lidi. Danou problematikou pracovní motivace se zabývali autoři Nakonečný (1992, s. 107) nebo Provažník a Komárková (2004, s. 51). Definice pracovní motivace je v knize Nakonečného (1992, s. 107) uvedena takto: „*Jako*

pracovní motivaci lze pojímat onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných činností“ Neuberger (1973, s. 50) cit. dle Nakonečný (1992, s. 107). Touto definicí je myšlena „motivace na pracovišti“, k níž náleží veškeré aspekty aktivity člena organizace, které daná organizace usměrňuje v jejich síle a zaměření. Nemyslí se tím práce vůbec, ale práce ve formálních hierarchicky vybudovaných organizacích, které mají určité cíle (poskytující nějaké služby či něco vyrábějí) a v rámci toho má každý člen organizace nějaké pracovní úkoly. Nakonečný (1992, s. 107) ještě zdůrazňuje, že praxi příliš nezajímá motivace k práci, ale naopak spíše pracovní chování, popřípadě pouze výsledek práce.

S podrobnější definicí pracovní motivace přišli autoři Provasník a Komárková (2004, s. 51), kteří uvádějí, že: *„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“* V této definici je zahrnuto vše podstatné k tomu, abychom pochopili, co se pod pojmem pracovní motivace skrývá.

Podle Provasníka a Komárkové (2004, s. 52) jsou ve většině případů prvním podnětem (motivem) k práci peníze. Peníze, které získají lidé zpravidla prací, opravdu potřebují k životu. Mnohdy se dochází k názorům, že: „Lidé pracují pouze pro peníze“ apod. Peníze jsou však jenom jedním z mnoha motivů k práci. V psychologii bývají klasifikovány dvě skupiny motivů k práci, respektive dva typy pracovní motivace. Těmi dle Provasníka a Komárkové (2004, s. 52) jsou:

- Intrinsická (vnitřní) motivace – jedná se o motivy, které se vztahují k práci samotné
- Extrinsická (vnější) motivace – tyto motivy se naopak nachází mimo vlastní práci

K nejpodstatnějším intrinsickým motivům práce Provasník a Komárková (2004, s. 52) řadí:

- Nutnost aktivity vůbec, nutnost odstranit nadbytečnou energii,
- Potřeba kontaktu s ostatními lidmi, kterou lze za intrinsický motiv pokládat obzvláště u povolání, kde je základním pracovním obsahem právě

kontakt s lidmi (např. pokladní, obchodní zástupce, řídicí pracovníci apod.),

- Nutnost výkonu, kde je nedílným aspektem radost či uspokojení způsobující člověku prožitek úspěšného výkonu,
- Touha po moci, jejíž uspokojení přináší vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- Potřeba smyslu života a seberealizace, jenž uspokojení práce poskytuje pomocí poskytování příležitostí k činnostem, které jsou rozumné, tj. které mají pro někoho vypovídající hodnotu a ve kterých může člověk projevit své osobní kvality, avšak jejichž výkonem může dále zlepšovat své individuální předpoklady.

Mezi nejpodstatnější extrinsické motivy práce patří podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 52):

- Motiv (požadavek) peněz,
- Motiv (požadavek) jistoty, který je do určité míry podobný s motivem peněz, je ale více spojen s budoucností člověka,
- Motiv ověření vlastní důležitosti, motiv sebeověření, který je mnohdy spojen s prestiží vykonávané pracovní (či jiné společenské) funkce,
- Motiv sociálních kontaktů, kontaktu s lidmi vůbec, což poskytuje práce a vše s ní související.

Odlisný přístup k pracovní motivaci podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 53) zdůrazňuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou vyjadřovat odlišným způsobem. Existuje pak možnost, rozdělit je právě z tohoto východiska do tří základních skupin:

- Aktivní motivy – zde dochází k přímému vyvolávání pracovního výkonu (např. motiv úspěchu),
- Podporující motivy – tyto motivy tvoří podmínky pro efektivní působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, které se pak odráží na pracovním výkonu),
- Potlačující motivy – u těchto motivů naopak dochází k odklánění pracovníka od pracovních činností (např. rozptýlení se s přítelem na pracovišti apod.).

2.6.2 Motivace a výkon

Vztahu mezi motivací a výkonem se ve svých dílech věnuje celá řada autorů. Například Nakonečný (1992, s. 109) ve své knize popsal základní myšlenku motivace a výkonu následovně: „Základní myšlenkou tu je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. To platí pro činnost fyzickou i duševní.“ Tento autor uvedl také jednoduchý vzorec, ze kterého plyne, z jakých složek se výkon skládá. Vzorec výkonu tedy zní takto:

$$V = M \cdot S \cdot M\check{z}$$

Kde: V = výkon; M = motivace; S = schopnosti; Mž = možnosti

Autoři Provazník a Komárková (2004, s. 81) s tímto uvedeným vzorcem Nakonečného (1992, s. 109) souhlasí a zároveň ho i poutavě objasňují. Říkají, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon, což ostatně vyplývá i z výše uvedeného vzorce. Ostatními, též velmi důležitými faktory, které působí na výkon společně s motivací, jsou vnitřní podmínky člověka – předpoklady, dovednosti, tedy celkové kvalifikační schopnosti, ale také možnosti, respektive podmínky, za kterých se práce uskutečňuje. Mezi tyto možnosti, přesněji podmínky, můžeme zařadit například: úroveň fyzických podmínek (hlučnost, osvětlení, prašnost, vlhkost, bezpečí atd.), kvalitu technického vybavení, organizaci práce, technologie a další.

Avšak, jak popisují Provazník a Komárková (2004, s. 81), uvedený vzorec nemusí platit přímo pro všechny hodnoty motivace. Byly prokázány pokusy, které odhalily, že tento vztah je platný jen do určité (ideální) hodnoty. V případě, že je motivace navyšována nad ideální hodnotu, výkon se už dále nezvyšuje. V některých případech může spíše klesat. Tzv. „přemotivovanost“, tzn. stav, kdy je motivace vyšší než optimální hladina, působí na výkon negativně. S tímto stavem se lze setkat např. u sportovních výkonů nebo při zkouškách, kdy zkoušený maximálně usiluje o to, aby prospěl. Provazník a Komárková (2004, s. 81) zároveň zdůrazňují, že v pracovních podmínkách se s „přemotivovaností“ setkáváme spíše ojediněle. Důvodem je odlišnost pracovní situace od zkouškových či sportovních situací v tom, že se jedná o nabývání dlouhodobého výkonu během celého pracovního procesu a nikoli jen ve zhuštěné a časově

omezené situaci. Problematika „přemotivovanosti“ nastává pouze v případech, kdy dochází při výběrovém řízení na zajímavá pracovní místa k realizování testů schopností a vědomostí, nebo ve výjimečných případech, kdy řešení jednoho určitého úkolu je podmínkou pracovního postupu. Existují i další subjektivně nadprůměrně významné hodnoty pro zaměstnance, jako je například situace, kdy je krátkodobý výkon kritériem výběru pro zahraniční praxi, studijní pobyt apod.

Provazník a Komárková (2004, s. 82) ještě upozorňují na to, že se v běžném pracovním životě setkáváme spíše s potřebou motivaci zaměstnanců zvyšovat než snižovat, poněvadž ještě nedošla ke svému optimu, nebo s časem klesá a usilujeme o to, abychom ji vrátili zpět do pásma optimální úrovně. Předmět iniciování pracovní motivace je tím nejzásadnějším tématem práce s lidmi (ve srovnání se zvyšováním kvalifikace lidí a zlepšováním jejich podmínek pro práci).

Na závěr se Růžička a Drázková (1994, s. 107) pozastavují nad závislostí výkonu na časové perspektivě. Tím se myslí rozpětí mezi minulým a na budoucnost se vztahujícím prožitkem nebo jednáním. Z provedených experimentů plyne, že při vyšší motivaci úspěchem (tzn. se zvyšující se nadějí na úspěch) roste počet splněných úkolů vzdáleněji termínovaných. Rovněž to platí i u zapamatování úloh vzdáleně termínovaných. Při posílení naděje na úspěch je vyšší než u úloh krátkodobě termínovaných. Tyto experimenty prokazují nezbytnost umisťovat před pracovníky perspektivní, dlouhodobější úkoly a současně budovat podmínky, které by poskytovaly motivaci k výkonu podpořenou aspirací na úspěch.

2.6.3 Teorie motivace

Teorií motivace je nespočet a také se o těchto teoriích zmiňuje mnoho autorů. Mezi tyto autory patří například Armstrong (2015, s. 220), Wagnerová (2008, s. 16), Provazník a Komárková (2004, s. 65) nebo Nakonečný (1992, s. 82). Do této kapitoly jsem zařadil známé a povědomé teorie, neboť je jasné, že zde nejde zmínit všechny.

Jedné z nejznámějších teorií se věnují ve svých knihách autoři Armstrong (2015, s. 220) a Wagnerová (2008, s. 14). Jedná se o Maslowovu hierarchii potřeb. Maslow v roce 1954 určil pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky seřazené. Dle Wagnerové (2008, s. 14) Maslow rozlišuje těchto pět potřeb:

- Fyziologické potřeby – do této skupiny potřeb patří základní věci potřebné k životu např. potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku apod.,
- Potřeby bezpečí – zde přísluší stabilita, řád, fyzické bezpečí a emocionální bezpečí,
- Potřeby sounáležitosti – tato skupina potřeb je zaměřena sociálně a vztahuje se k interakci s druhými lidmi a obsahuje požadavek být přijímán, ztotožnění s druhými,
- Potřeba úcty, respektu, postavení či prestiže,
- Potřeba seberealizace – sem lze řadit sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Armstrong (2015, s. 220) ještě k této problematice dodává, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává převládající vyšší potřeba a veškerý zájem se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Ovšem potřebu seberealizace nelze uspokojit nikdy. Maslow to myslel tak, že člověk je živočich trpící nedostatkem. To znamená, že jenom neuspokojená potřeba může motivovat chování a převládající potřeba patří mezi základní motivátory chování.

Další teorií, které se zde budu věnovat, je dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga, tzv. motivačně hygienická teorie. Touto teorií se ve svých knihách zabývali například Provasník a Komárková (2004, s. 66), Nakonečný (1992, s. 82) a řada dalších. Dvoufaktorová teorie motivace patří společně s Maslowovou mezi nejčastěji citované motivační teorie. Provasník a Komárková (2004, s. 66) definovali tuto teorii takto: *„Motivačně – hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“*

Nakonečný (1992, s. 83) uvedl, že Herzberg rozdělil faktory působící na pracovní spokojenost, respektive na pracovní motivaci, do dvou skupin:

- Motivátory (satisfaktory) – což byly faktory, které souvisely s pracovní spokojeností a mohly mít pozitivní či negativní účinek (např. úspěšný/neúspěšný výkon, zajímavá/nudná práce, odpovědnost/žádná odpovědnost, možnost růstu/překážky v růstu apod.),
- Frustrátory (hygienické faktory) – tyto faktory naopak souvisely s pracovní nespokojeností a také měly pozitivní nebo negativní účinek

(např. dobrý plat/špatný plat, dobré pracovní podmínky/špatné pracovní podmínky, jistota pracovního místa/nejistota pracovního místa apod.).

Nakonečný (1992, s. 85) zdůraznil podstatnou věc a to, že dosud není potvrzena souvislost mezi tím, že by motivátory předurčovaly pouze spokojenost a frustrátory naopak pouze nespokojenost. Bylo zjištěno, že se mnohdy uplatňují v „dobrých situacích“ právě frustrátory nebo naopak ve „špatných situacích“ zase motivátory. Zjednodušeně řečeno, někteří lidé se mohou cítit na svém pracovišti spokojeni i přes existenci frustrátorů a naopak.

Odlíšnou teorií je McGregorova teorie pracovní motivace X a Y. Tuto teorii ve své knize popsala Wagnerová (2008, s. 16). V podstatě se rozlišují dva typy pracovníků. Zástupce kategorie X představuje pracovníka, který nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Pokud pracovník X má něco udělat, tak dělá jen to nejnnutnější a nelze u něj očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. U tohoto typu pracovníka je nutné, aby byl k práci veden, motivován a kontrolován. Naopak pracovník typu Y je aktivní, podnikavý a tvořivý, ochotný přijmout odpovědnost. Ovlivnit pracovníka Y lze například pozitivním oceněním výsledků jeho práce, tvorbou příležitostí pro osobní rozvoj nebo povzbuzením k samotné práci.

Existuje také teorie „cukru a biče“, která je velmi podobná McGregorově teorii X a Y. Tato teorie, jak uvedli autoři Provozník a Komárková (2004, s. 72), vychází z obecně podstatných znalostí behaviorismu, lépe řečeno z poznání skutečnosti, že zásadní roli v procesu přivlastňování si konkrétních forem chování (v souvislosti pracovního jednání) hrají mechanismy podmiňování, případně zpevňování.

2.6.4 Motivační profil

S pojmem motivační profil se setkáváme celkem často například v zaměstnání, školách apod. Proto je nutné si něco o motivačním profilu povědět. Této problematice se věnují autoři Provozník a Komárková (2004, s. 46) nebo Růžička a Drázká (1994, s. 34). Právě Růžička a Drázká (1994, s. 34) definovali motivační profil takto: „*Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušenosti člověka.*“ Tuto definici je třeba pro lepší pochopení doplnit Provozníkem a Komárkovou (2004, s. 46), kteří říkají, že u některých osob převažuje zaměření na úspěch, u jiných je naopak

srozumitelnější tendence vyvarovat se neúspěchu. Obě tyto tendence jsou ve většině případů známy nám všem. Faktem však zůstává, že někteří z nás považují situace, do kterých se denně dostávají, za jakousi výzvu či za možnost k úspěchu, kterou nechceme „promeškat“, a je tedy snaha se jí aktivně zúčastnit (např. aktivně se zapojit do diskuze na přednáškách, agilně přijímat nestandardní úkoly „navíc“ apod.). Naopak ostatní mohou chápat stejné či podobné situace spíše jako určitou hrozbu vlastního (sebe)hodnocení, vlastní způsobilosti nebo jako situace osobnostně nezabezpečené, poněvadž by se v nich mohlo ukázat, že „na to nemají“ a proto raději neprojevují žádnou iniciativu a zůstávají stranou – v bezpečí. V dané spojitosti je pak nezvykle důležitá skutečnost, že jeden či druhý typ tendence je pro určitého jedince znakem osobnostně typickým, tzn. více či méně převažujícím znakem, který je poměrně stálý a navíc relativně (občas i absolutně) dlouhodobě přetrvávající (i když určitě ne neměnný).

Provazník a Komárková (2004, s. 47) ve své knize dále uvádějí, že motivační profil jedince se utváří a vyvíjí – vzájemně s vývojem celé jeho osobnosti – od nejtělejšího věku. Podstatnou úlohu v tomto procesu zastává kromě sebeutvářecích aktivit jedince také osobností substruktury jako např. převládající temperamentové ladění, struktura a stupeň schopností, profily citového prožívání a povahové vlastnosti. Dalším významným faktorem působícím na formování motivačního profilu jedince je sociální prostředí – počínaje působením rodiny a konče specifickými rysy kultury dané společnosti.

Znalost motivačního profilu konkrétního člověka má podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 47) nedocenitelný význam především v:

- Hlubším porozumění jednotlivým projevům jedince a odpovídajícímu porozumění veškerému jeho chování, resp. vystupování.
- Tvoří základní a nezbytný předpoklad pro možnost účinného stimulování, tzn. zdárného ovlivňování motivace konkrétního jedince požadovaným směrem.

Motivační profil člověka je vytvářen rozsáhlým spektrem dimenzí nejrůznorodějšího obsahu. Tyto dimenze si níže určíme a lehce popíšeme. Mezi základní dimenze motivačního profilu podle Růžičky a Drázké (1994, s. 35) tedy patří:

- Situační zaměření (perspektivní zaměření) - Znázorňuje zaměření jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání a jakousi časovou expozici.
- Individuální orientace (skupinová orientace) – Vyjadřuje vztah jedince a jeho společenské kontakty s jinými lidmi a sklony dostatečně se prosadit v nejbližším sociálním prostředí, ke kterému patří.
- Osobní orientace (neosobní orientace) – Formuluje skladbu sebehodnocení a váhu, kterou tomuto sebehodnocení dotyčná osoba přikládá.
- Činorodost (pasivita) – Jedná se o souhrnnou živost reakcí jedince, četnost uskutečněných činností, převládající stanoviska ke zdolávání překážek, soustředění a zužitkování informací v uskutečněných činnostech a při zdolávání překážek.
- Orientace na úspěch (orientace na obsah činností) – Plánovitost a záměrnost lidské činnosti obsahuje v sobě i její hodnocení. V tomto hodnocení je zahrnuto umístění průběhu a výsledků činnosti do širších spojitostí osobních a společenských, což znamená, že je hodnocena úspěšnost činnosti.
- Ekonomický prospěch (morální ideové uspokojení) – Jedná se o takovou složku hodnotové orientace člověka, která znázorňuje jeho vztah k financím a která také znázorňuje skladbu převládajících preferencí v posuzování výsledků činnosti a sociální pozice jedince.
- Zaměření směrem k podniku (zaměření směrem od podniku) – Zde dochází k zachycení převládajícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli (závodu, pracovišti apod.).

3. Analytická část

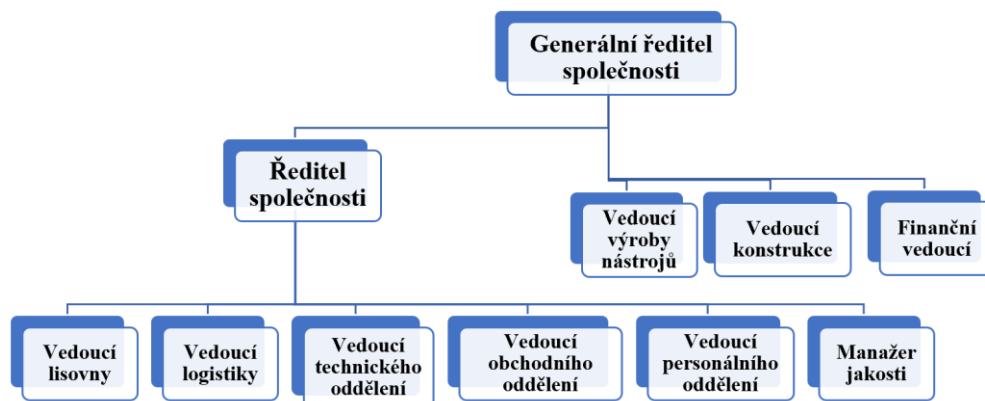
3.1 Představení podniku

Po dohodě s managementem podniku, který mi poskytnul potřebné údaje a umožnil provést dotazníkové šetření právě v jejich podniku, bude zaměněn přesný název podniku za pseudonym XY. Údaje o podniku byly získávány z webových stránek podniku nebo interních dokumentů (prezentací, výročních zpráv apod.), které mi byly poskytnuty personální manažerkou podniku.

V tomto odstavci shrnuji nejzásadnější milníky, které v průběhu téměř 30leté existence podniku XY nastaly. Podnik byl založen v roce 1992 svým dosavadním a jediným majitelem, který v podniku působí dodnes. Tento podnik sídlí ve východních Čechách, v lokalitě, kde je velmi vysoká hustota strojírenských firem. Z počátku podnik zaměstnával pouhé 2 zaměstnance a soustředil se zejména na konstrukční práce pro různé nástrojárny. Obdobím, které znamenalo pro podnik osamostatnění, byly roky 1994-1997, kdy došlo k pořízení vlastních prostor, kde působila především nástrojárna. V roce 1995 vedení podniku dospělo k závěru, že je potřeba pořídit první vstřikovací lis, z důvodu zvýšení objemu vyráběných forem pro vstřikování plastů. Avšak největším krokem podniku bylo v roce 2002 rozhodnutí o přemístění do nového sídla a výroby. Bylo rozhodnuto, že do tohoto sídla bude soustředěna lisovna plastových dílů. Se zvyšujícím se počtem požadavků od zákazníků bylo rozhodnuto v roce 2008 o další výstavbě výrobní haly, která měla těmto požadavkům vyhovět. Dále v roce 2010 nastalo rozšíření provozu do dalšího místa, které se nachází také ve východních Čechách (cca 40 km od hlavního sídla podniku XY). Posledním zásadním milníkem byl pro podnik rok 2014, kdy došlo k výstavbě zbrusu nového logistického centra o výměře cca 3300 m². Všechny tyto kroky, jak se později ukázalo, byly úspěšné a v dnešní době je podnik velmi významným dodavatelem nejen do automobilového průmyslu.

Podnik XY je společností s ručením omezením se základním kapitálem 100 000 Kč. Jak je patrné ze schématu organizační struktury, podnik je veden generálním ředitelem společnosti, což je také pouze jediný majitel a rovněž jednatel podniku. Podnik má v současné době dvě provozovny ve dvou lokalitách, které jsou od sebe vzdáleny cca 40 km. Obě tyto provozovny se nachází v Pardubickém kraji.

Obr. 5 Organizační struktura podniku XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů podniku, 2021

Podnik XY v současné době nabízí svým zákazníkům tyto služby: vývoj a konstrukci vstřikovacích forem, samostatnou výrobu vstřikovacích forem, lisování technických plastových dílů, montáž, lisování optických dílů a pokovování tvarových dílů. Z celkového počtu 400 zaměstnanců jich 100 pracuje v jednom ze závodů, kde se nachází pouze lisovna. Ve druhém závodě, který zaměstnává 300 pracovníků, najdeme lisovnu, nástrojárnu, administrativu a také zde sídlí vedení podniku XY.

Nyní bych rád přiblížil informace týkající se struktury pracovníků podniku XY. Celkový počet zaměstnanců podniku XY je přibližně okolo 400 zaměstnanců, z čehož tvoří 230 muži a 170 ženy. Dále je důležité zmínit to, že v tomto podniku mají významné zastoupení pracovníci z Polska, kterých tu najdeme 25 %. Tento fakt je způsoben tím, že podnik sídlí velmi blízko hranic s Polskem a také tím, že s těmito pracovníky mají v podniku XY pozitivní zkušenost. Dalším faktorem, který má vliv na vysoký počet polských zaměstnanců je ten, že v příhraničních oblastech v Polsku je vysoká nezaměstnanost. Podnik přímo pro tyto zaměstnance poskytuje svozovou

autodopravu, která jim ulehčuje cestu do zaměstnání. Z toho je patrné, že podnik XY je velmi závislý na těchto zaměstnancích a patřičně o ně pečuje.

V podniku XY velká část zaměstnanců pracuje v nepřetržitém 12-ti hodinovém režimu. Tato 12-ti hodinová směna je rozdělena na 11 hodin práce a 1 hodinu přestávky. Zaměstnanci pracující ve 12-ti hodinovém režimu mají rozdělen směnný režim na dlouhý a krátký týden, což je velmi oblíbená forma směnného režimu u většiny podniků. V praxi to znamená, že v dlouhém týdnu pracují v pondělí a úterý, následují dva dny volna, pátek-sobota-neděle opět práce. V následujícím týdnu pak pracují pouze ve středu a ve čtvrtek, zbylých pět dní v týdnu mají volno. Tento cyklus se opakuje vždy po 28 dnech. Vcelku to pro zaměstnance znamená patnáct 12-ti hodinových směn do měsíce včetně dvou prodloužených víkendů. Takovýto 12-ti hodinový provoz se týká většiny zaměstnanců z lisovny a také údržby nástrojů. Pracovníci ve skladu pracují na 3 směnný 8 hodinový provoz. Nástrojárna pracuje ve 2 směnném 8 hodinovém provozu.

Za zmínku určitě také stojí strojní vybavení podniku XY. V obou těchto provozovnách najdeme dohromady v lisovnách více než 80 moderních lisů s různými uzavíracími silami (od 20 – do 900 tun) od předních výrobců jako jsou například Arburg, Engel, Wittmann a Kuka. Toto vybavení umožňuje výrobu forem do maximální hmotnosti 12 tun. V nástrojárně, která má velikost cca 1 500 m², najdeme moderní CNC obráběcí centra, ale například i brusky, frézky, vrtačky, pásové pily nebo svářečky. V konstrukci zaměstnanci pracují ve 3D CAD softwaru, SolidWorks nebo v systému CATIA. Velkou výhodou podniku XY je to, že dokáže zajistit kompletní servis návrhu dílce včetně vývoje a testování, přes konstrukci formy a analýzy vstřikování, výrobu prototypových i sériových forem, odzkoušení, lisování a případné další operace navazující na výrobu výlisků, kterými mohou být například pokovení nebo montáže drobných podsestav. Poté dochází k závěrečnému dodávání plastových dílců a kompletních montážních sestav ke konečnému zákazníkovi.

Hlavní orientace podniku XY je především na automobilový, elektrotechnický a textilní průmysl. Mezi nejvýznamnější zákazníky podniku XY patří všem dobře známá ŠKODA AUTO, nebo například Hella, Kyocera, Bosch nebo Siemens. Za zmínku také určitě stojí certifikáty, kterými se podnik XY může pyšnit. Je to především certifikát ČSN EN ISO 9001, který je zaměřen na

management kvality nebo ČSN EN ISO 14001, který se soustřeďuje na systém environmentálního managementu.

Závěrem bych chtěl ještě dodat, že na podnik XY měl, stejně jako na většinu dalších podniků v tomto a minulém roce, dopad koronavirus. Avšak jak velký a kde se to podniku dotklo nejvíce, popíšu v následujících kapitolách.

3.2 Analýza současného stavu v podniku

Na začátku této kapitoly je nutné zmínit, že veškerá problematika, která bude v této kapitole řešena, bude psána pohledem mým a také pohledem personální manažerky. Velká část informací pro tuto kapitolu je brána z rozhovoru s personální manažerkou podniku, který obsahoval celkem 28 otázek. Celkově je tato kapitola rozdělena do čtyř podkapitol. Konkrétně tato kapitola obsahuje problematiku zabývající se silnými a slabými stránkami podniku, cíli personální manažerky a obecnou nespokojeností, která v podniku v současné době panuje.

Silné stránky

Když bychom se podívali na výhody a nevýhody, tak mezi výhody personální manažerka řadí určitě přátelské (téměř rodinné) prostředí. Lidé se zde navzájem velmi dobře znají a pomáhají si. Další výhodou podniku je určitě to, že nabízí práci čerstvým absolventům jak po střední, tak po vysoké škole, což je v současné době určitě výhoda, protože řada podniků požaduje na své pracovní pozice praxi a několikaleté zkušenosti, kdežto podnik XY ne. Mezi další výhodou podniku je určitě možné zařadit i to, že je to ryze český podnik, který má jednoho majitele a nejedná se tedy o žádný korporát. Podnik také oplývá velkým know-how (např. nové stroje, udržení si certifikací atd.).

Slabé stránky

Mezi nevýhody podniku lze podle personální manažerky zařadit to, že čerství absolventi, kteří jsou po škole zaměstnáni v podniku, často odcházejí po krátké době pryč za lepšími podmínkami. Tento fakt je způsoben tím, že se podnik nachází ve velice silné strojírenské oblasti a mnohdy nedokáže vyrovnat nabídku od konkurence, která jim pak takto jejich zaměstnance přetahuje. Mezi nevýhody je možné také zařadit to, že podnik XY je českou firmou, proto je závislý sám na sobě a nemá takovou podporu novinek a technologií jako například

v korporátech. Je třeba pružnější v rozhodování o novinkách apod., ale nemá zase podporu v zahraničí, jako korporát.

Cíle personální manažerky

Čeho by chtěla personální manažerka dosáhnout a dlouhodobě se jí to nedaří, tak to je rozhodně zavedení personálního systému do podniku tak, že by se školení automaticky propisovala celým podnikem skrz jednotlivá oddělení. Představa je taková, že by se pracovníci mohli zapisovat/odhlašovat na/ze školení samostatně a byla by tam spojitost mezi jednotlivými vedoucími oddělení pomocí jednotného systému. Zaměstnanci by za to měli mít zodpovědnost a měli by se tam přihlašovat samostatně. Například by bylo vyhlášeno školení na BOZP a pracovníci podniku by se tam samostatně přihlásili. V současné době má podnik systém HELIOS Orange, a právě v tomto systému není dobře propracovaná oblast personalistiky. Další výzvou personální manažerky do budoucna je vytvoření elektronického oběhu všech tiskopisů (týkajících se personalistiky). Všechny formuláře jsou nyní v papírové podobě a idea je taková, že by bylo zapotřebí vytvořit oběh tiskopisů takovým způsobem, že by se například k personální manažerce dostal tiskopis a ona by to podepsala a pokračovalo by to dál k řediteli podniku. Řešením tohoto problému by bylo najít vhodnou firmu, která by se tiskopisem zabývala.

Obecná nespokojenost v podniku

Podle personální manažerky nebude určitě panovat obecná spokojenost s výší mzdy. Posun, který se týkal mzdy, nastal až tehdy, když přišli noví manažeři odjinud a přinesli nový pohled na situaci z vnějšku. Majitel podniku až po naléhání těchto manažerů souhlasil se zvýšením mzdy. Další obecná nespokojenost bude převažovat určitě s aktuální nabídkou benefitů, protože byla ke dni 1.8. 2020 zrušena jejich velká část. Mezi zrušené benefity patří například sportovní den, hromadné akce, večere zdarma, stravenkové poukázky, výuka anglického jazyka apod. Z důvodu koronaviru byla potřeba tyto benefity zrušit, aby byly peníze na zaplacení výroby. Ale detailněji to bude rozvedeno v jiné kapitole.

3.2.1 Aktuální systém hodnocení pracovníků v podniku

Tuto kapitolu, která se bude zabývat aktuálním systémem hodnocení pracovníků v podniku XY, bych rozdělil na šest částí. První část se bude zabývat

hodnocením managementu. Ve druhé části přiblížím, jak probíhá hodnocení THP pracovníků. Ve třetí části této kapitoly se zaměřím na to, jestli vůbec existuje nějaké hodnocení dělnických pozic v podniku a pokud ano, tak jakým způsobem toto hodnocení funguje. Ve čtvrté části se budu věnovat významu systému hodnocení. V páté části bude přiblížena spokojenost personální manažerky se systémem hodnocení a konečně v poslední části budou shrnuty výhody a nevýhody systému hodnocení jak z pohledu mého, tak z pohledu personální manažerky.

Hodnocení managementu podniku

Hodnocení managementu podniku probíhá 1x ročně a funguje na principu ročního hodnotícího pohovoru. Nutno podotknout, že toto hodnocení se týká cca 8 lidí z celého podniku XY, kteří spadají do úrovně managementu. Jak už bylo zmíněno, hodnocení managementu probíhá formou hodnotícího rozhovoru 1x ročně, kdy ředitel zhodnotí splnění zadaných cílů a také se zhodnotí subjektivně práce daného člověka. Při hodnotícím rozhovoru si dotyčné osoby mezi sebou vymění své poznatky o tom, jaký na to mají názor. Domluví se na dalším postupu a také na cílech, které management předá svým podřízeným. Tento proces by měl být dokončen do konce února.

Hodnocení THP pracovníků

Hodnocení THP pracovníků podniku XY by mělo probíhat jakýmsi „konstruktivním“ rozhovorem, kdy by si měli manažeři (vedoucí) jednotlivých oddělení sednout s každým ze svého oddělení zvlášť a předat jim jejich zpětnou vazbu. Tito manažeři však nejsou kontrolováni, jestli toto hodnocení opravdu provedli. Proto záleží na každém vedoucím zvlášť, jak důkladně toto hodnocení provede a jestli ho vůbec provede. Avšak pokud je jednotlivý vedoucí svědomitý a spravedlivý, měl by poskytnout důkladnou zpětnou vazbu svým podřízeným, aby pracovníci věděli, co dělají špatně a jakým způsobem se mohou zlepšit. Je to důležité také z toho důvodu, že každý vedoucí oddělení má možnost zvýšit mzdu až o 3 % u každého pracovníka zvlášť. Princip funguje tak, že pokud se manažer rozhodne zvýšit mzdu některému z pracovníků například o 6 %, pak některému dalšímu z pracovníků nezvýší mzdu vůbec, jelikož byla zvýšena tomu prvnímu. Záleží na každém vedoucím zvlášť, jestli se rozhodne ji zvýšit rovnoměrně anebo ne. I proto je velmi důležitá zpětná vazba ve vztahu vedoucí versus podřízený.

Hodnocení pracovníků na dělnických pozicích

U dělníků hodnocení v současné době žádné není. Podnik XY od toho upustil z toho důvodu, že pracovníky měli vždy hodnotit mistři jednotlivých směn známkami na stupnici 1-5. Ale mnohdy se stávalo, že se hodnocení pracovníci, když dostali například hodnocení 2, podívovali nad tím, proč oni neměli 1 stejně jako ostatní a zvrhlo se to do stavu, že mistr pak všem dával hodnocení 1 a tím pádem to nemělo téměř žádnou vypovídající hodnotu. Zároveň také podnik přiznává, že někteří mistři nejsou na takové úrovni, aby mohli poskytovat adekvátní zpětnou vazbu. Co ovšem dělníci mají, tak to jsou tarifní třídy, do kterých jsou přiřazeni. Tyto tarifní třídy jsou dány určitými předpoklady, co musí jednotliví pracovníci umět, aby do nich mohli být zařazeni. Záleží na schopnostech, dovednostech, zvládnutí některého z pracovních úkonů apod. Záleží zde především tedy na zručnosti zaměstnance. Tarifní rozdělení do tříd jednotlivých pracovníků má na starosti vždy mistr směn.

Význam systému hodnocení

Hlavním významem systému hodnocení pro podnik XY by měla být motivace. Je to z důvodu toho, že hodnocení je v podniku velmi úzce navázáno na roční odměny. Když se podíváme právě na personální manažerku tak zjistíme, že ona si stanoví pro každý rok úkoly nebo věci, kterých chce dosáhnout. Takto by to mělo fungovat na všech manažerských pozicích v podniku. Záleží však na tom, jestli ji někdo ve stanovených úkolech podpoří. Hodnocení by mělo být podle personální manažerky určitá motivace pracovníka a zároveň by také měla obsahovat i zpětnou vazbu. Princip, na kterém hodnocení funguje, záleží vždy na každém vedoucím zvlášť. Najdou se poctiví vedoucí, kteří věnují mnoho času hodnocení s dotyčným, kdy dochází k rozebrání celého roku (co udělal dobře, co naopak špatně) nebo co má dotyčný za problémy apod. Mělo by se jednat o konstruktivní pohovor, který je v závěru podepsaný z obou stran.

Spokojenost personální manažerky se systémem hodnocení

Když bychom se podívali na to, jestli je personální manažerka spokojena se systémem hodnocení, který aplikují v podniku, tak bychom se dozvěděli, že to stejně z velké části podle ní závisí na jednotlivých vedoucích. Zároveň také dodává, že se podle ní vedoucí a zejména ředitel podniku v hodnocení zlepšují každý rok.

Výhody a nevýhody systému hodnocení

- Nevýhodu určitě osobně vidím v tom, že dělníci nejsou v podniku vůbec hodnoceni. S tím souvisí i otázka, jakým způsobem v podniku dělnické profese hodnotit, když většina těchto pracovníků usiluje pouze o to, aby dostali dobře zapláceno za svoji práci.
- Za další nevýhodu považují společně s personální manažerkou to, že si někteří mistři (potažmo vedoucí) berou své osobní problémy na pracoviště a pak se to projevuje v jednání s jejich podřízenými. Tento problém i sama personální manažerka přiznala, že je potřeba eliminovat.
- Personální manažerka by chtěla více tlačit i na to, aby byla poskytována dostatečná zpětná vazba ve vztahu nadřízený versus podřízený.
- A také aby docházelo k určení takových úkolů, které jsou dosažitelné a můžou podřízeným i něco dát (ve smyslu zkušeností). Domnívá se, že u některých jedinců to v tomto ohledu nefunguje dobře.

3.2.2 Atmosféra v podniku a současné problémy

Jak už bylo zmíněno, podnik XY se nachází na dvou místech. V prvním místě, kde pracuje přibližně 100 zaměstnanců, se nachází pouze lisovna. Ve druhém místě, kde se nachází sídlo podniku XY, pracuje téměř 300 pracovníků a najdeme zde lisovnu, nástrojárnu a sídlí zde i vedení podniku. V tomto místě najdeme velice čisté prostředí, které je relativně nové. Podnik XY bojoval v minulých letech s problémem nadměrného tepla, které pociťovali především zaměstnanci lisovny. Při výkonu všech lisů, kterých má podnik celkově přes 80, to znamenalo zejména v letních dnech opravdu velmi vysoké teploty na pracovištích. Ale tento problém podnik dokázal v minulém roce vyřešit tím, že si najal odbornou firmu, která se takovými specifickými problémy zabývá a ta dokázala najít vhodné řešení. Proto si dovoluji tvrdit, že co se týče pracovních podmínek, tak ty jsou v podniku v naprostém pořádku a dostačující. Od vhodných pracovních podmínek se pak odvíjí i atmosféra podniku. Proto si myslím, že pracovní podmínky nemají výraznější vliv na atmosféru.

Současná atmosféra v podniku

Aktuální atmosféra v podniku z celkového pohledu je velmi výrazně ovlivněna koronavirem, což je zřejmě stejné u velké většiny podniků. Například v období duben-červen museli THP zaměstnanci podniku XY pracovat ve výrobě, tzn. že

docházeli na směny a v případě, že měli volno, tak si dělali svoji běžnou práci v kanceláři. Nedostatek pracovníků ve výrobě byl způsoben tím, že byly v tomto zmíněném období zavřené hranice s Polskem a podniku XY tak chybělo 99 pracovníků ve výrobě. Dalším faktorem, který hraje významnou roli, bylo velmi výrazné omezení nabízených benefitů včetně speciálních odměn pro zaměstnance z rozhodnutí majitele podniku XY, aby došlo k ušetření potřebných financí. Benefity rozeberu detailněji v následující kapitole.

Vliv koronaviru

Na podnik XY měla pandemie velmi výrazný vliv. Ten byl způsoben především uzavřením hranic s Polskem, jelikož $\frac{1}{4}$ z celkového počtu zaměstnanců v podniku je tvořena polskými zaměstnanci a na přelomu jara a léta loňského roku byly uzavřené hranice s Polskem. Proto bylo majitelem podniku rozhodnuto, že budou muset pomoci ve výrobě několik měsíců THP pracovníci. Motivací těmto THP pracovníkům ve výrobě bylo to, že k normální mzdě dostali za každou směnu 500 Kč navíc. Je pravda, že některé ostatní podniky řešily problém se zahraničními zaměstnanci tak, že namísto složitého dojíždění, jim sehnali ubytování v České republice. Podnik vyřešil tento problém jinak a to tak, že se rozhodl „sáhnout do vlastních řad“. V polovině června loňského roku došlo k otevření hranic s Polskem a tím se tento problém definitivně vyřešil.

Pracovní podmínky

Co se týká pracovních podmínek, tak se personální manažerka domnívá, že jsou poskytovány všem zaměstnancům v podniku dostatečné a motivující pracovní podmínky pro řádný pracovní výkon. V minulosti se v podniku řešil problém s nadměrným teplem v lisovně, který způsobovaly lisy v hale. Tento problém se však podařilo vyřešit tím, že byla do podniku umístěna vhodná klimatizace, stejně tak jako do jídelny. V současné době nejsou problémy, které by se týkaly pracovních podmínek. Do budoucna, až pomine tento nevyzpytatelný čas, je v plánu postavit novou skladovací halu a také je v plánu výstavba nového parkoviště, na kterou už má podnik XY zakoupené vhodné prostory.

Nedostatek pracovníků

S čím se podnik v současné době potýká, tak to je nedostatek zaměstnanců na dělnických pozicích. Tento problém je nyní řešen agenturními pracovníky, ale dlouhodobé řešení to však není. Nedostatek zaměstnanců je zřejmě způsoben tím,

v jak silné strojírenské oblasti se podnik nachází. Je zde velká poptávka po dělnících a ti často raději jezdí za prací jinam.

3.2.3 Analýza aktuálně nabízených benefitů v podniku

V průběhu této kapitoly přiblížím, jaké benefity jsou v současné době nabízeny pracovníkům podniku XY, následně o které benefity personální manažerka usiluje nebo jestli se najdou některé benefity, kterých podnik nemůže dosáhnout a z jakého důvodu tomu tak je. To vše mým pohledem doplněným o pohled personální manažerky podniku.

Aktuální nabídka benefitů

Současná nabídka benefitů pro pracovníky podniku je velmi omezená. Je to z důvodu toho, že byla většina benefitů k 1.8.2020 majitelem podniku XY zrušena. Důvod tohoto kroku je ten, že je podle něj potřeba ušetřit potřebné finance pro výrobu. Proto benefity, které podnik může v této chvíli svým pracovníkům nabídnout, jsou příspěvek na dopravu (pouze pro polské zaměstnance), příspěvek na závodní stravování, příspěvek na Vánoce, příspěvek na penzijní připojištění a poskytnutí pracovního prášku. Mezi nabízené benefity jde také zařadit například odměna za doporučení nového zaměstnance nebo například odměna při odchodu do důchodu. Výčet nabízených benefitů podniku je tedy v současné době velmi slabý. Ke zrušeným benefitům patří například i výuka anglického jazyka. Došlo také ke zrušení, pro zaměstnance velice oblíbeného benefitu, kterým byly zájezdy za kulturou. Do budoucna by tento benefit měl být znovu obnoven, protože se za prvé těšil velké oblibě zaměstnanců a za druhé byl pro pracovníky i velice prospěšný, jelikož se zde vzájemně poznávali zaměstnanci mimo pracovní prostředí a budovala se zde dobrá atmosféra a přátelský kolektiv. Domnívám se, že i přes veškerou náročnost této koronavirové krize, by nemělo docházet k takto zásadnímu rušení nabízených benefitů. Podnik XY by si měl vzít příklad od některých ostatních podniků, kde k takto radikálním škrtům nedochází a ani nedocházelo.

„Nedosažitelné“ benefity

Jedním z benefitů, o které personální manažerka v dřívější době hodně usilovala, je zavedení služebních vozidel pro všechny manažery podniku. Jedná se o benefit, který je ve většině velkých podniků naprosto běžný. Nicméně tento benefit se nepovedlo personální manažerce zavést. Majitel toto rozhodnutí

odůvodnil tím, že na to nejsou peníze a také, že je podnik česká firma, která služební auta nikdy neměla. O tomto benefitu se horlivě diskutovalo před cca 2 lety. V současné době tento problém není aktuální, jelikož si většina manažerů koupila svá nová auta a v kontextu současných problémů se to momentálně neřeší. Mezi benefity, kterých podnik podle personální manažerky nikdy nedosáhne, patří například zmiňované zavedení služebních aut pro manažery nebo také zavedení 25 dní dovolené, což je o 2 dny dovolené navíc, než momentálně svým zaměstnancům nabízejí. To jsou benefity, o které by personální manažerka moc stála a zároveň si ale myslí, že jich nebude možné nikdy dosáhnout. Důvod, proč tyto benefity nebudou zavedeny, souvisí zejména s postojem majitele podniku.

„Homeoffice“

Poslední věc, kterou bych chtěl v této kapitole zmínit, je benefit typu „homeoffice“. Možnost práce na tzv. „homeoffice“, podnik XY svým zaměstnancům neumožňuje a je zásadně proti. Nepřeje si to majitel podniku XY a odůvodňuje to tím, že lidé doma nepracují tak, jak by pracovali v podniku. Jediní, kdo mohou takto pracovat, jsou lidé, kteří vychovávají děti. Osobně si myslím, že by mělo vedení podniku XY zapřemýšlet nad tím, jestli by nebylo vhodné tento benefit nastavit alespoň pro THP pracovníky, protože v této době je to v některých případech více než žádoucí.

3.2.4 Analýza komunikace v podniku mezi zaměstnanci

V této kapitole se zaměřím na zdůraznění podstaty komunikace. Následně se budu zabývat komunikací v podniku a na závěr zhodnotím, jak komunikace v podniku funguje podle mého názoru.

Podstata komunikace

První věcí, kterou je potřeba zmínit, je obecně ta, že komunikace je velice důležitým článkem v podniku. Ač si to někteří nemyslí či na to často zapomínají, tak je potřeba ji neustále budovat a zkvalitňovat. Lidé na nejvyšších pozicích v podnicích by si měli uvědomovat, že kvalitní komunikace začíná právě u nich a pokud chtějí vybudovat hodnotnou komunikaci, pak je potřeba jít svým podřízeným příkladem. Dalším faktorem, který si řada lidí na vyšších pozicích neuvědomuje je ta, že se nejde uspokojit tím, že si myslí, že je jejich komunikace dostatečná. Osobně si myslím, že komunikace je nekončící proces, na kterém je

opravdu potřeba pracovat nepřetržitě. Dalším faktorem, na který určitě komunikace působí, je zpětná vazba. V případě, že podnik chce poskytovat kvalitní zpětnou vazbu ve vztahu nadřízený versus podřízený, pak je žádoucí mít na vedoucích postech takové lidi, kteří na komunikaci dbají a ovládají ji.

Komunikace v podniku XY

Když se zaměříme na komunikaci v podniku XY, tak zjistíme, že na některých odděleních je kvalitní komunikace, kdežto u jiných odděleních je komunikace naprosto nedostatečná. Tato nevyváženost je způsobena tím, že na některých vedoucích pozicích v podniku XY se nacházejí lidé, kteří mají výborné praktické dovednosti a zkušenosti, své práci rozumí a rozhodně mají podniku co nabídnout, ale na druhou stranu jsou to lidé, kteří neumí absolutně jednat s lidmi natož s nimi komunikovat. Tohoto faktu si jsou vědomi i v podniku XY, ale často balancují nad otázkou, zda je lepší takový vedoucí pracovník, který své práci rozumí a má zkušenosti, ale neumí jednat s lidmi, nebo naopak. Samozřejmě je nejlepší, aby měl vedoucí od každého dostatek a tvořilo to vyváženou osobnost. Osobně si ale myslím, že by konkrétně na vedoucích pozicích měli být spíše lidé, kteří mají lepší komunikaci a empatii s lidmi, než dovednosti a schopnosti pracovat. Přeci jen, když je schopný vedoucí, který dokáže své podřízené motivovat, kvalitně jim podat to, co se po nich chce a komunikovat s nimi, tak pak toto oddělení může fungovat jako celek daleko lépe než oddělení, na kterém jsou pracovníci rozhádání a necítí se být motivováni v práci. Oddělení je kolektivní práce, a ne individuální, a proto je potřeba, aby si i toto vedoucí pracovníci uvědomovali.

Závěr

Domnívám se, že by se v podniku XY mělo vyhodnotit, jak jednotliví vedoucí pracují, a především komunikují se svými podřízenými. V případě, že by vedení podniku zjistilo, že někteří vedoucí špatně komunikují se svými podřízenými, pak by měl následovat vzájemný rozhovor, kde by byl zdůrazněn smysl a význam komunikace. K zjištění, že některý vedoucí špatně komunikuje se svými podřízenými by došlo například tím, že by si mohli podřízení na tento fakt upozornit nebo by mělo samotné vedení podniku na takové vedoucí delší dobu podezření. Také by personální manažerka podniku XY měla více prosadit různá školení na komunikaci, kterých by se účastnili vedoucí jednotlivých odděleních, kde by byl kladen důraz především na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.

3.3 Dotazníkové šetření

Pro posouzení úrovně systému hodnocení, komunikace a odměňování jsem se rozhodl provést dotazníkové šetření. Samotné dotazování patří dle Sedlákové (2015, s. 155) k nejfrekventovanější a nejvíce využívané výzkumné technice, a to i v odvětvích výzkumu, médií a kultury. Dotazování ale má svá pravidla. Tato pravidla jsou rozlišována pro kvantitativní a kvalitativní postupy. Samotné dotazování zahrnuje širokou řadu výzkumných technik sběru dat odlišujících se dle míry standardizace a strukturovanosti, popřípadě volnosti vedení rozhovoru. Patří sem jak značně standardizovaná technika dotazníkového šetření, která stojí na jedné straně daného spektra, tak nestructurované hloubkové rozhovory na druhém konci spektra. Dotazování výstižně definovala ve své knize Sedláková (2015, s. 156) takto: *„Dotazování představuje metodu sběru dat, při němž nezískáváme data přímo, ale zprostředkovaně. Jestliže se chceme dozvědět něco o určitém jednání, je nejvhodnější jej pozorovat. Někdy ale tuto možnost nemáme nebo nás více zajímá, jak jednající své jednání interpretuje, jak mu rozumějí, co si o něm myslí, co je k tomu vedlo, jaká jsou jejich přání nebo potřeby, jež mělo splnit. Takové údaje pozorováním nemůžeme získat, a proto volíme dotazování.“*

Důvod, proč jsem se rozhodl zvolit metodu dotazníkového šetření, je následovný. Aby došlo k naplnění cílů mé diplomové práce, je podle mého názoru právě dotazníkové šetření nejlepší způsob, jak získat potřebné informace od pracovníků podniku XY a tím splnit cíle mé diplomové práce. Tato metoda mi přinesla důležitá fakta, která jsou pro moji práci nezbytná a potřebná.

3.3.1 Popis tvorby dotazníkového šetření

V této části mé diplomové práce popíšu, jak jsem postupoval při tvorbě dotazníkového šetření.

Zaměření dotazníku

Celkem dotazník tvořilo 18 otázek, které se zaměřovaly na obecnou spokojenost pracovníků v podniku XY, spokojenost s nabídkou benefitů, motivaci, pracovní výkon a s ním související faktory, hodnocení, komunikaci či to, jestli je systém hodnocení a odměňování spravedlivý nebo nikoliv.

Seznam otázek:

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

2. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?
3. Jaké faktory nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v zaměstnání? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější faktory.*)
4. Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů (penzijní připojištění, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na Vánoce a prázdniny, ...) ve Vašem zaměstnání?
5. Které z nabízených zaměstnaneckých výhod upřednostňujete? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější možnosti.*)
6. Snaží se Vaše firma nějakým způsobem motivovat ke zvyšování Vašeho pracovního výkonu?
7. Jakými způsoby se Vaše firma snaží zvyšovat Váš pracovní výkon? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější možnosti.*)
8. Jaké faktory by podle Vás dokázaly zvýšit Váš pracovní výkon? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější možnosti.*)
9. Poskytuje Vám Váš nadřízený hodnocení k Vašemu pracovnímu výkonu?
10. Vnímáte hodnocení ze strany nadřízeného jako potřebné a důležité pro Váš pracovní výkon?
11. Funguje dostatečně komunikace mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?
12. Je pro Vás komunikace s Vašimi nadřízenými důležitá (např. zpětná vazba, řešení problémů, ...)?
13. Mají výsledky Vašeho hodnocení vliv na výši Vaší mzdy?
14. Je systém hodnocení a odměňování dle Vašeho názoru spravedlivý?
15. Jaké je Vaše pohlaví?
16. Jaký je Váš věk?
17. Jako dlouho již pracujete ve společnosti?
18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Forma dotazníku

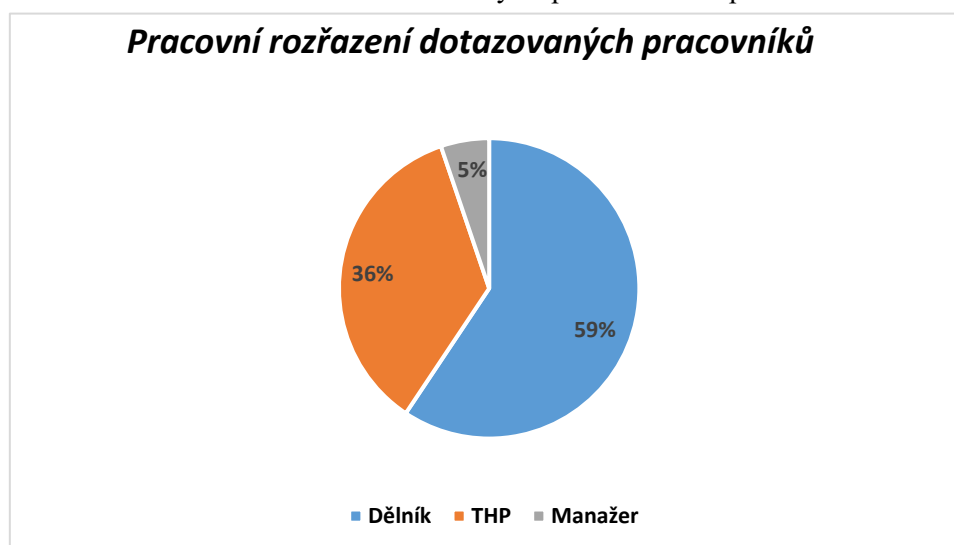
Dotazníky byly vytvořeny v písemné a elektronické podobě, ale počet otázek a formulace zůstala pro obě podoby stejná. Písemná podoba byla rozdána zaměstnancům pracujícím ve výrobě a elektronická forma byla určena pro THP zaměstnance. Ještě je potřeba zmínit, že elektronická forma dotazníků byla vytvořena v aplikaci Google Forms a odkaz na tento dotazník byl rozeslán THP zaměstnancům do jejich firemních e-mailů. Dalším důležitým poznatkem, týkající se tvorby dotazníků je to, že byly písemné dotazníky překládány do polského jazyka z důvodu velkého počtu zaměstnanců podniku XY z Polska.

Celkem bylo rozdáno 100 písemných dotazníků, kde 50 bylo v českém jazyce a 50 bylo v polském jazyce. Elektronické dotazníky byly rozeslány e-mailem všem THP pracovníkům v podniku XY. Dále je důležité poznamenat, že dotazníky byly rozdány pouze v jednom ze dvou míst podniku XY a to tam, kde je hlavní sídlo podniku a kde pracuje také většina z celkového počtu zaměstnanců. Celkově byly dotazníky v oběhu 14 dní.

3.3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole budou představeny výsledky dotazníkového šetření, a to v podobě grafu spojeného s tabulkou. U otázek 2,4,10 a 12 došlo nejen k vyhodnocení podle pracovního rozřazení, ale také došlo k rozřazení a následného vyhodnocení podle pohlaví, věku a délky pracovníků v podniku. Návratnost dotazníků byla následující: z celkových 100 písemných dotazníků bylo vráceno 57, což je 57% návratnost. U elektronických dotazníků je návratnost okolo 78 %. Dotazníků od těchto respondentů se vrátilo celkem 39 z 50 možných.

Graf 1: Pracovní rozřazení dotazovaných pracovníků v podniku



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

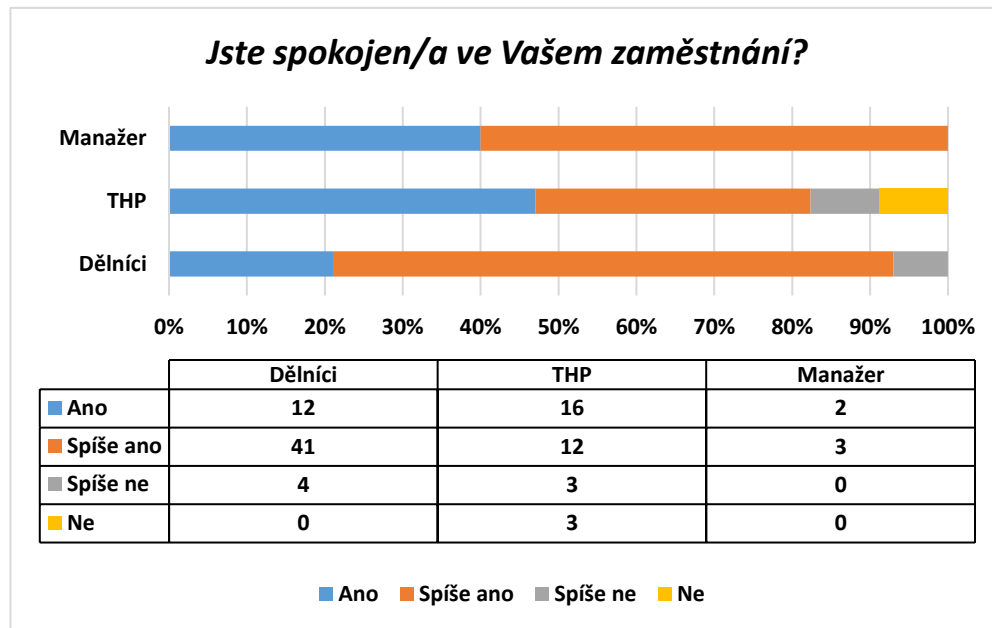
Z grafu číslo 1 je patrné, že jsou v dotazníkovém šetření nejvíce zastoupeny dělníci, což je cca 59 %. Následují je s 36 % THP pracovníci a na konci jsou manažeři, kteří jsou v dotazníkovém šetření zastoupeni 5 %.

Spokojenost pracovníků v zaměstnání

Z následujícího grafu vyplývá, že u dělníků převažuje spokojenost s jejich zaměstnáním. Nikdo z dělníků se nevyjádřil, že by byl zcela nespokojen se svým zaměstnáním. U THP pracovníků převládá také spokojenost, ale je zde už drobná

nespokojenost se zaměstnáním. Manažeři podniku XY jsou všichni převážně spokojeni se svým zaměstnáním. Pokud bychom se podívali na srovnání názorů THP a dělníků po sloučení do tří kategorií (ano, spíše ano, spíše ne + ne), tak zjistíme, že se jejich názory liší, což bylo potvrzeno i Chí kvadrát testem – hodnota p je menší než 0,05, tedy lze nulovou hypotézu o nezávislosti názorů podle pozic zamítnout (viz. obrázek 6).

Graf 2: Spokojenost dotazovaných pracovníků v zaměstnání

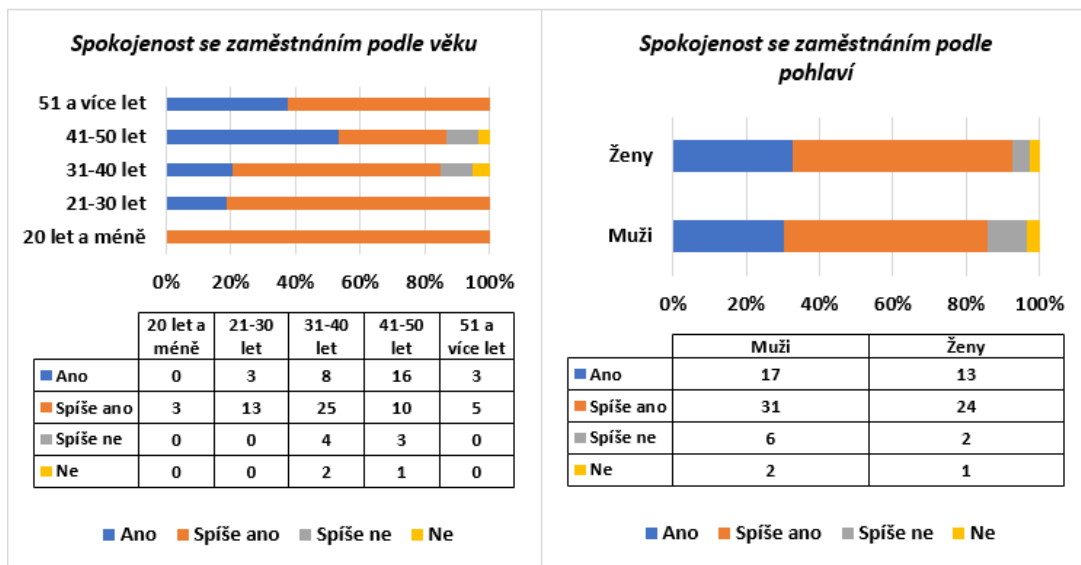


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pokud se podíváme na spokojenost pracovníků z pohledu doby strávené v podniku, podle pohlaví nebo podle věku, tak vidíme z jednotlivých grafů, že:

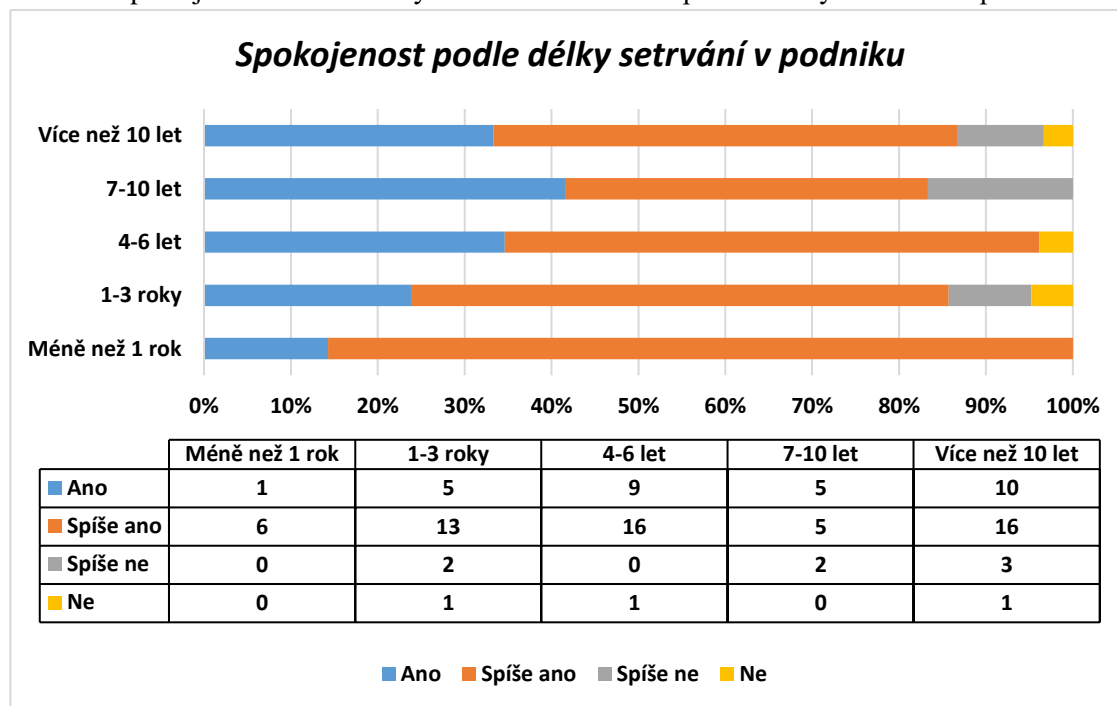
- Nespokojenost se zaměstnáním se projevuje pouze v rozmezí věku 31-50 let.
- V podniku panuje shoda mezi názory mužů a žen.
- V případě spokojenosti dle doby setrvání v podniku je zarážející číslo nespokojených pracovníků se svým zaměstnáním, kteří pracují v podniku více než 10 let.

Graf 3 a 4: Spokojenost dotazovaných se zaměstnáním podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 5: Spokojenost dotazovaných se zaměstnáním podle délky setrvání v podniku



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Obr. 6 Chí kvadrát test

Skutečné četnosti				Očekávané četnosti			
	Dělníci	THP	$n(y_j)$		Dělníci	THP	$n(y_j)$
Ano	12	16	28	Ano	17,53846	10,46154	28
Spíše ano	41	12	53	Spíše ano	33,1978	19,8022	53
Spíše ne + Ne	4	6	10	Spíše ne + Ne	6,263736	3,736264	10
$n(x_i)$	57	34	91	$n(x_i)$	57	34	91

P hodnota Chíkvadrát testu
0,002769

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obr. 7 Vzorec očekávaných četností

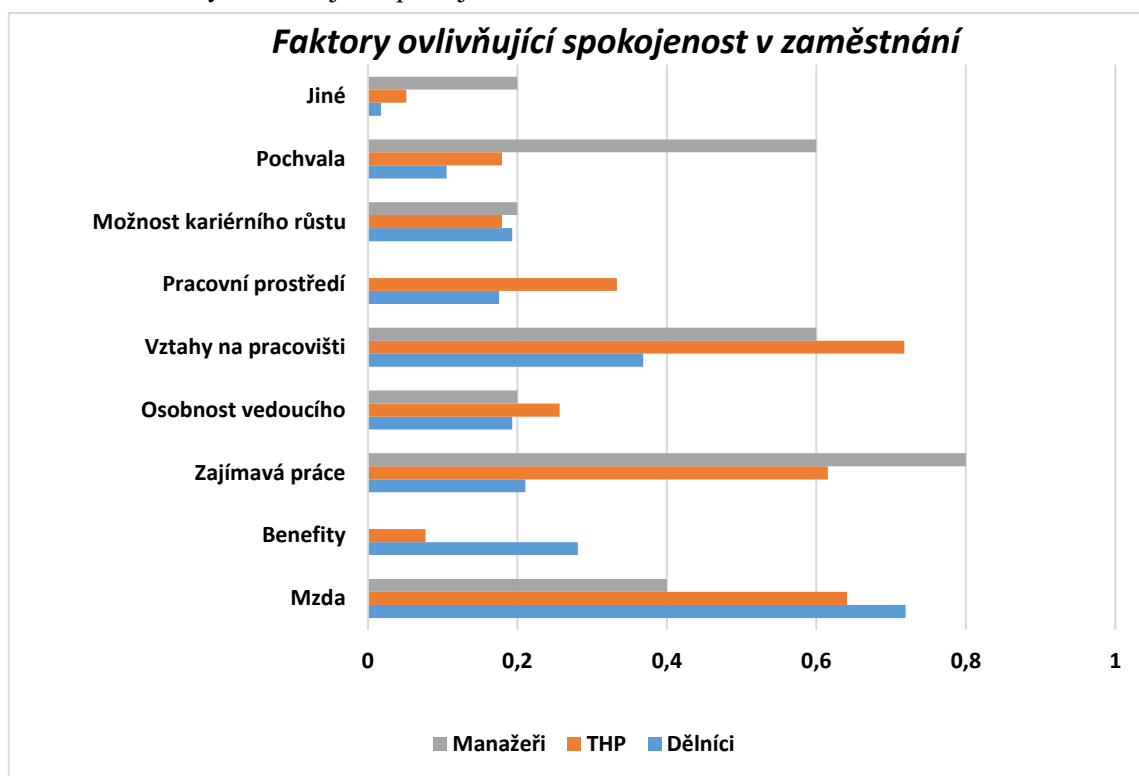
$$np(x_i) \cdot p(y_j) = n'(x_i, y_j) = \frac{n(x_i) \cdot n(y_j)}{n}$$

V excelu vypočítáme p hodnotu pomocí funkce CHISQ.INV

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání

Následující tabulka a graf ukazuje, že mezi faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků dělnického typu v podniku XY, je mzda a následují ji vztahy na pracovišti. U THP pracovníků mezi nejzásadnější faktory patří vztahy na pracovišti, mzda a zajímavá práce. Manažeři naopak radši preferují faktory typu zajímavá práce či pochvala.

Graf 6: Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tab. 1 Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání

Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání			
	Dělníci	THP	Manažer
Mzda	41	25	2
Benefity	16	3	0
Zajímavá práce	12	24	4
Osobnost vedoucího	11	10	1
Vztahy na pracovišti	21	28	3
Pracovní prostředí	10	13	0
Možnost kariérního růstu	11	7	1
Pochvala	6	7	3
Jiné	1	2	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Spokojenost respondentů se současnou nabídkou benefitů

Z další tabulky a grafu je zřejmé, že jsou dělníci převážně spokojeni se současnou nabídkou benefitů. Naopak u THP pracovníků je patrné, že jsou mnohem více nespokojeni s nabídkou benefitů. Manažeři jsou převážně spokojeni s benefity, které nabízí podnik XY. Když bychom se zaměřili na srovnání THP a dělníků tak zjistíme, že mezi jejich odpověďmi není rozdíl, což bylo potvrzeno i Chí kvadrát

testem, kdy hodnota $p = 0,138$ je větší než $0,05$ a tím pádem se tedy nulová hypotéze nezamítá.

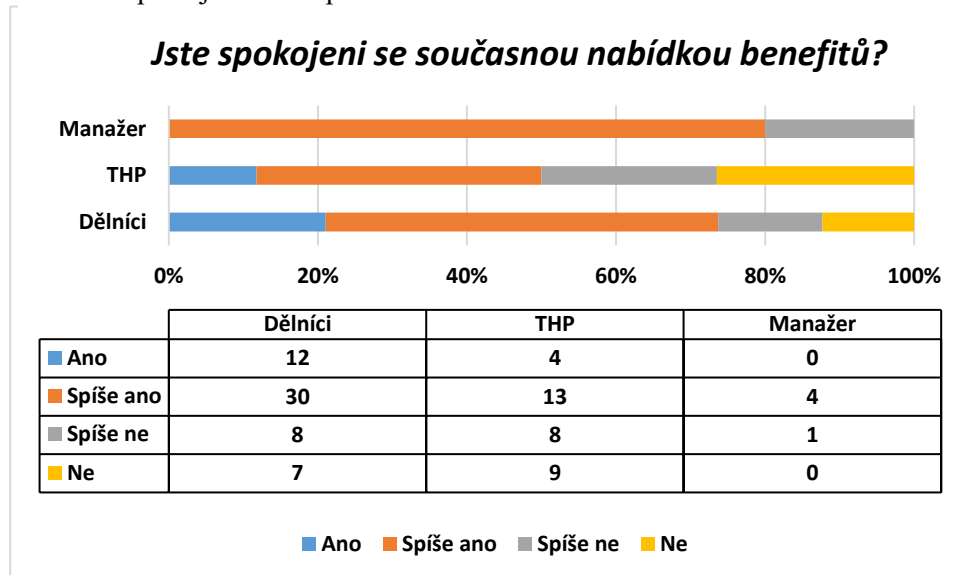
Obr. 8 Chí kvadrát test

Skutečné četnosti				Očekávané četnosti			
	Dělníci	THP	$n (y_j)$		Dělníci	THP	$n (y_j)$
Ano	12	4	16	Ano	10,021978	5,978022	16
Spíše ano	30	13	43	Spíše ano	26,9340659	16,06593	43
Spíše ne	8	8	16	Spíše ne	10,021978	5,978022	16
Ne	7	9	16	Ne	10,021978	5,978022	16
$n (x_i)$	57	34	91	$n (x_i)$	46,978022	28,02198	91

p hodnota Chíkvadrát testu
0,138059

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 7: Spokojenost respondentů se současnou nabídkou benefitů

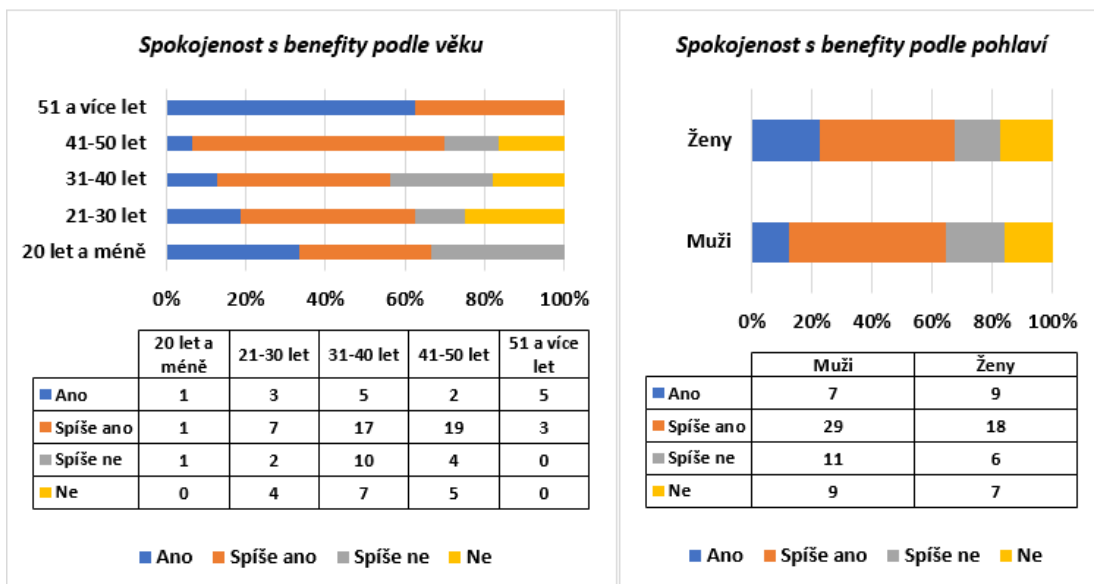


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Když bychom se podívali na spokojenost respondentů se současnou nabídkou podle doby strávené v podniku, podle pohlaví nebo podle věku, tak ze samostatných grafů vidíme, že:

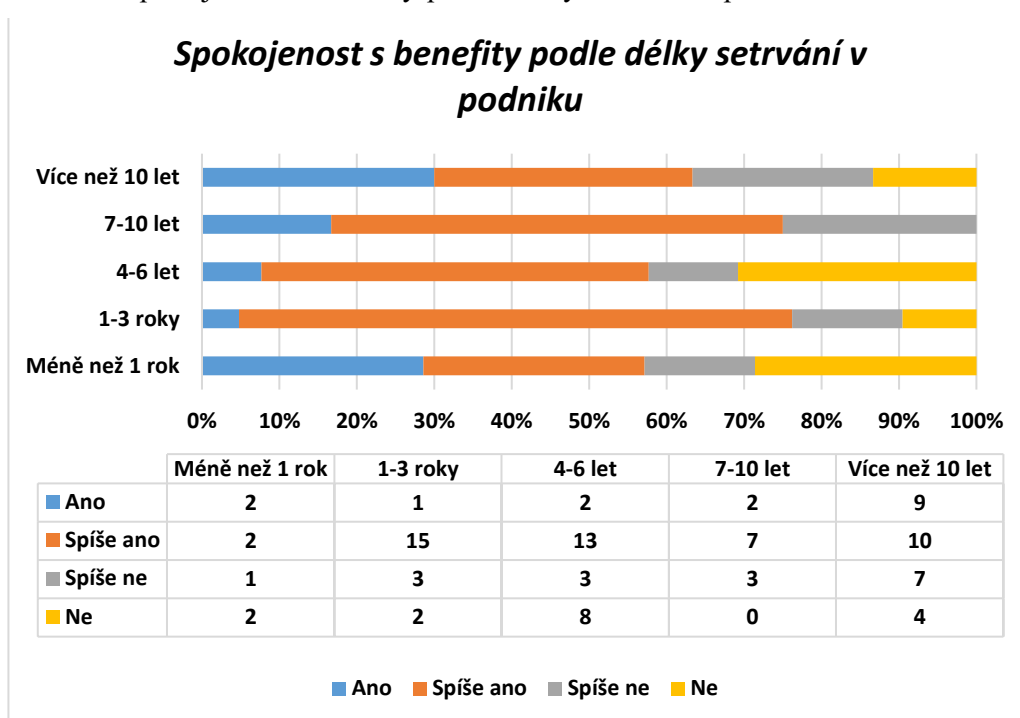
- Nespokojenost se současnou nabídkou benefitů se projevuje jen ve věku od 21-50 let.
- Muži a ženy mají téměř totožný názor na současnou nabídku benefitů.
- Největší skupina, která je nespokojena se současnou nabídkou benefitů, je skupina pracujících v podniku v rozmezí 4-6 let. Za povšimnutí stojí také poměrně velká nespokojenost zaměstnanců pracujících v podniku více než 10 let

Graf 8 a 9: Spokojenost s benefity podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 10: Spokojenost s benefity podle délky setrvání v podniku

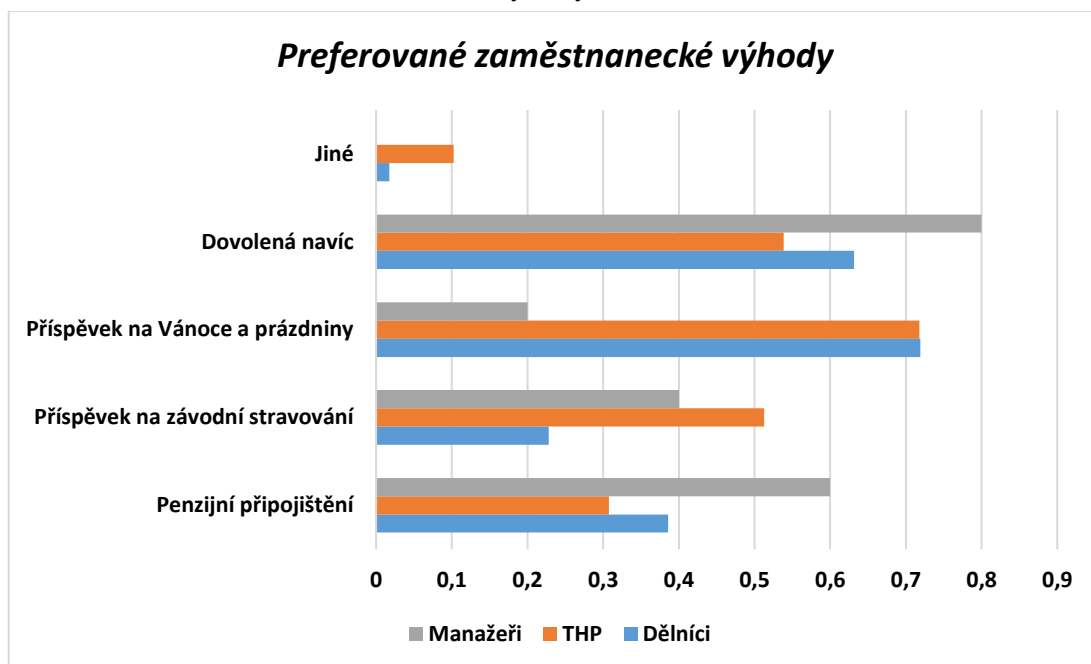


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Preferované zaměstnanecké výhody

Z nadcházející tabulky a grafu je patrné, že celkově mezi nejpreferovanější zaměstnanecké výhody v celém podniku XY patří příspěvek na Vánoce a prázdniny společně s dovolenou navíc. Toto tvrzení potvrzují výsledky dotazníkového šetření u dělnických pozic a THP pracovníků. Manažeři preferují dovolenou navíc, ale na druhé místo řadí penzijní připojištění, což u dělníků a zejména u THP pracovníků není.

Graf 11: Preferované zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tab. 2 Preferované zaměstnanecké výhody

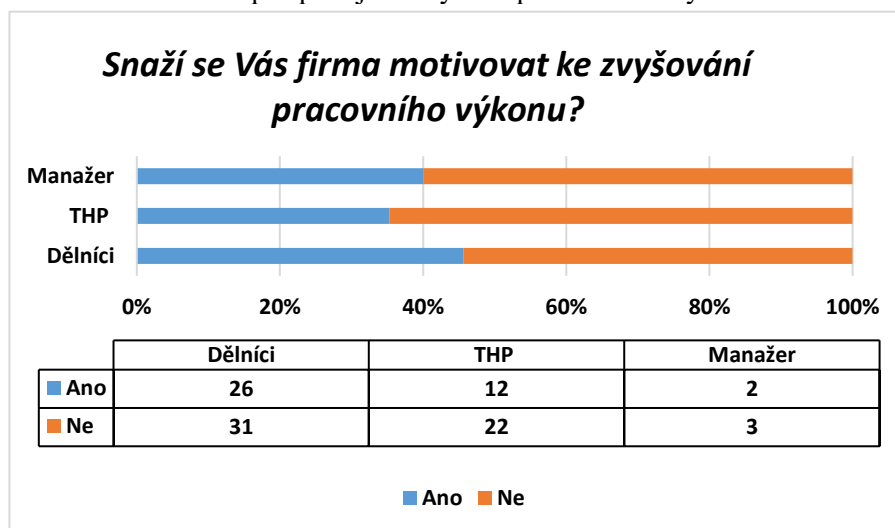
Preferované zaměstnanecké výhody			
	Dělníci	THP	Manažer
Penzijní připojištění	22	12	3
Příspěvek na závodní stravování	13	20	2
Příspěvek na Vánoce a prázdniny	41	28	1
Dovolená navíc	36	21	4
Jiné	1	4	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Motivace podporující zvyšování pracovního výkonu

Následující tabulka a graf ukazují, že podle pracovníků podniku má podnik rezervy v motivování ke zvyšování pracovního výkonu. Více než polovina pracovníků se cítí málo motivovaná. Pokud bychom se blíže podívali na srovnání názorů THP a dělníků, tak zjistíme, že mezi jejich názory není statisticky významný rozdíl, což bylo potvrzeno i Chí kvadrát testem, kdy hodnota p (0,334) je větší než 0,05. Nulová hypotéza se tedy nezamítá.

Graf 12: Motivace podporující zvýšení pracovního výkonu

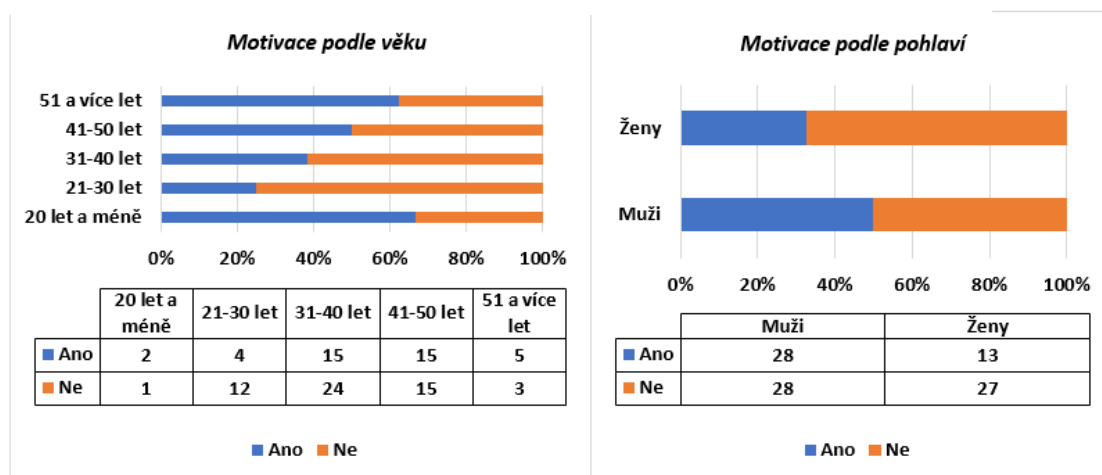


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pokud bychom se zaměřili na to, jak se podnik snaží motivovat ke zvyšování pracovního výkonu své zaměstnance, podle doby strávené v podniku, podle pohlaví nebo podle věku, tak jednotlivé grafy ukazují, že:

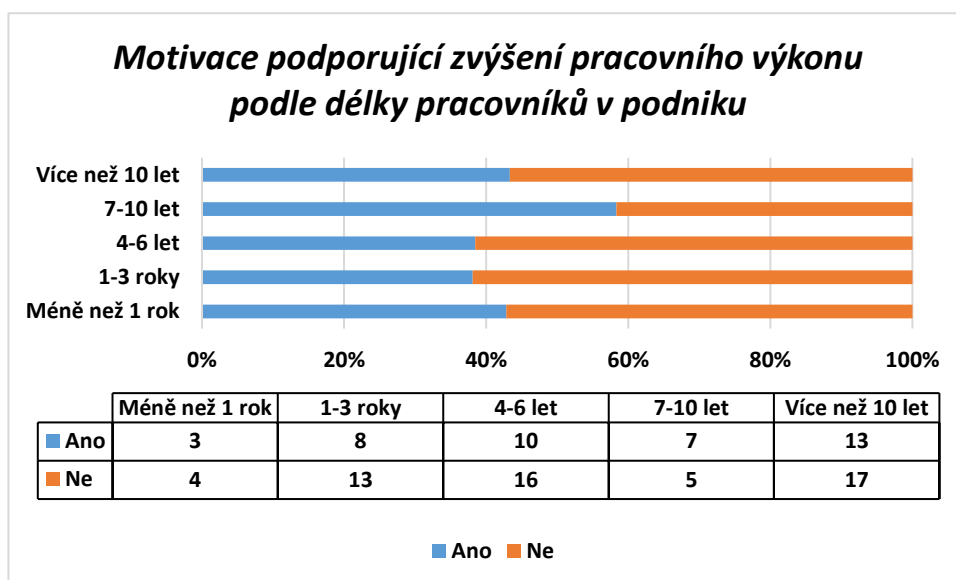
- Skupina pracovníků v rozmezí věku 21-30 let a 31-40 let si nejvíce myslí, že se podnik nesnaží motivovat své zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu.
- Většina žen si myslí, že není motivována podnikem ke zvyšování pracovního výkonu. U mužů je výsledek dotazníkového šetření naprosto vyrovnaný.
- Největší skupina, která se domnívá, že se je podnik nesnaží motivovat ke zvyšování pracovního výkonu, je v podniku zaměstnána více než 10 let.

Graf 13 a 14: Motivace podporující zvýšení pracovního výkonu podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 15: Motivace pracovního výkonu podle délky v podniku

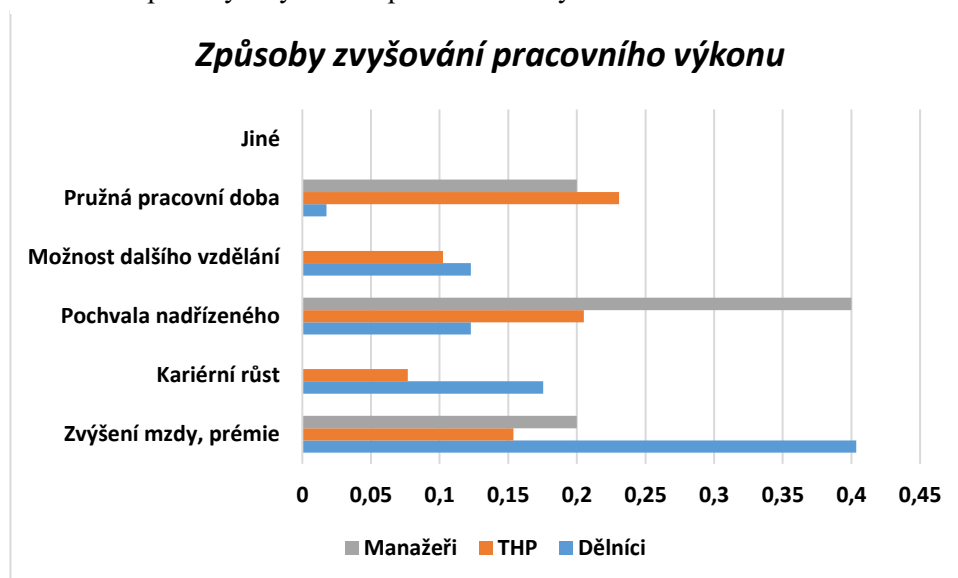


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Způsoby zvyšování pracovního výkonu

Z následující tabulky a grafu vyplývá, že dělníci řadí mezi nejčastější způsoby zvyšování pracovního výkonu podnikem především zvýšení mzdy a prémie. U THP pracovníků to je naopak pružná pracovní doba a pochvala od nadřízeného. U manažerů podniku jsou nečastější způsoby zvyšování pracovního výkonu stejně jako u THP pracovníků zejména pochvala od nadřízeného.

Graf 16: Způsoby zvyšování pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tab. 3 Způsoby zvyšování pracovního výkonu

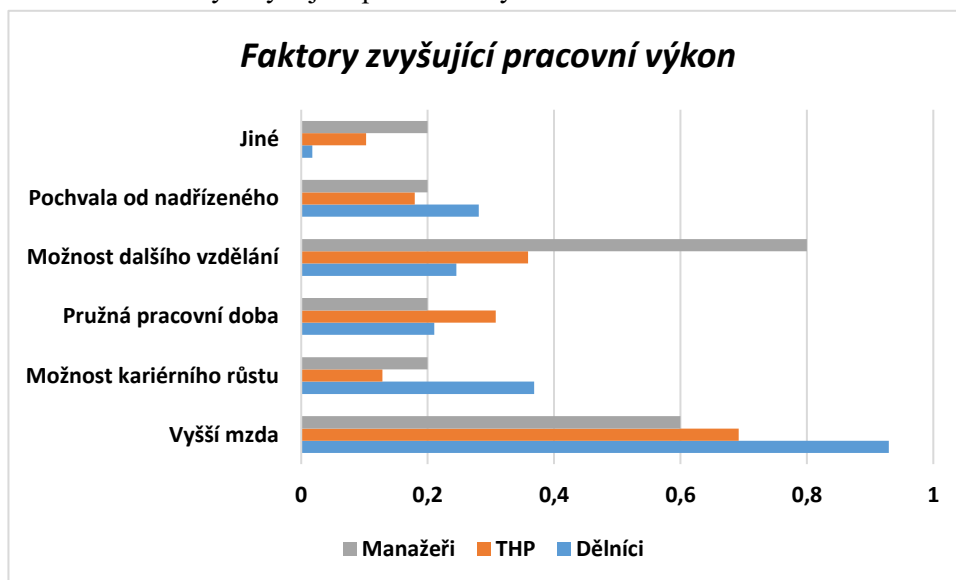
Způsoby zvyšování pracovního výkonu			
	Dělníci	THP	Manažer
Zvýšení mzdy, prémie	23	6	1
Kariérní růst	10	3	0
Pochvala nadřízeného	7	8	2
Možnost dalšího vzdělání	7	4	0
Pružná pracovní doba	1	9	1
Jiné	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Faktory zvyšující pracovní výkon

Z nadcházející tabulky a grafu je zřejmé, že mezi faktory, které nejvíce podle zaměstnanců podniku dokážou zvýšit pracovní výkon, patří především zvýšená mzda. U dělníků je na druhém místě možnost kariérního růstu a u THP pracovníků naopak možnost dalšího vzdělání a pružná pracovní doba. Manažeři by uvítali ke zvýšení jejich pracovního výkonu možnost dalšího vzdělání a navýšení mzdy. V porovnání s předchozí otázkou tedy vyplývá, že většina pracovníků považuje zvýšení mzdy za nejzásadnější faktor, který umožňuje zvýšení pracovního výkonu.

Graf 17: Faktory zvyšující pracovní výkon



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Tab. 4 Faktory zvyšující pracovní výkon

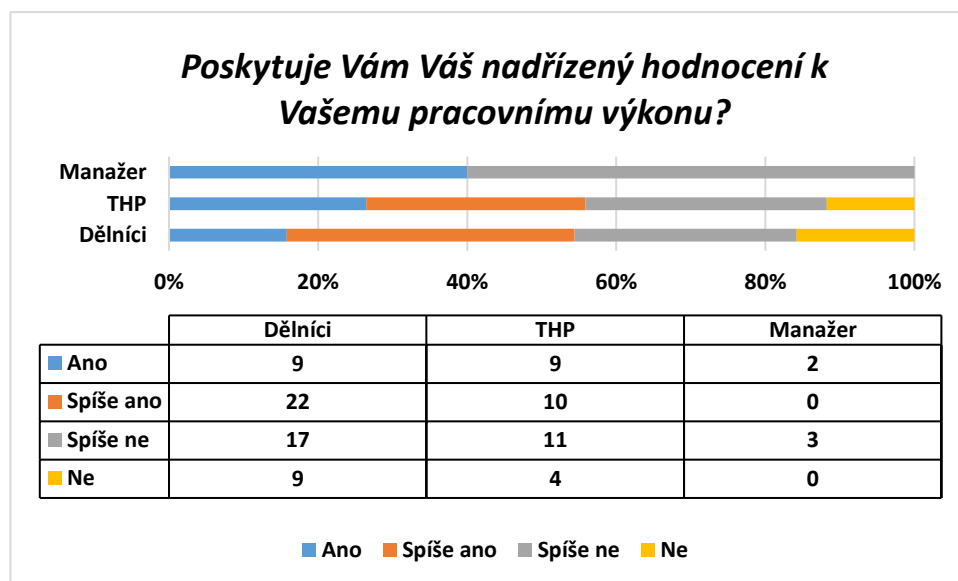
Faktory zvyšující pracovní výkon			
	Dělníci	THP	Manažer
Vyšší mzda	53	27	3
Možnost kariérního růstu	21	5	1
Pružná pracovní doba	12	12	1
Možnost dalšího vzdělání	14	14	4
Pochvala od nadřízeného	16	7	1
Jiné	1	4	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Poskytované hodnocení pracovního výkonu

Jak je vidět z následujícího grafu, hodnocení pracovního výkonu má své slabiny. Více než 40 % zaměstnanců vnímá hodnocení ze strany nadřízeného jako nedostatečné. Pokud se zaměříme na srovnání názorů THP a dělníků tak zjistíme, že mezi jejich názory není statisticky významný rozdíl, což potvrdil i Chí kvadrát test, kdy p hodnota (0,567) je větší než 0,05 z čehož plyne, že tedy nelze nulovou hypotézu zamítnout.

Graf 18: Poskytované hodnocení pracovního výkonu



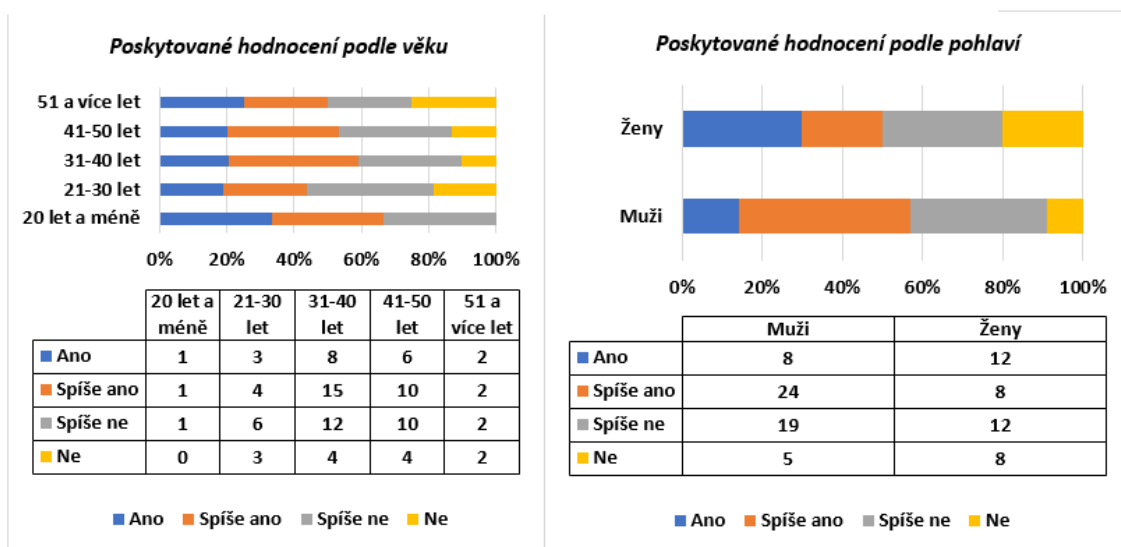
Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pokud se podíváme na to, jak vidí pracovníci poskytování hodnocení k jejich pracovnímu výkonu podle věku, podle pohlaví nebo podle doby strávené v podniku, tak vidíme, že:

- Skupina pracovníků, která je nejvíce nespokojena s poskytováním hodnocení od nadřízeného k jejich pracovnímu výkonu je ve věku 31-40 let a 41-50 let.

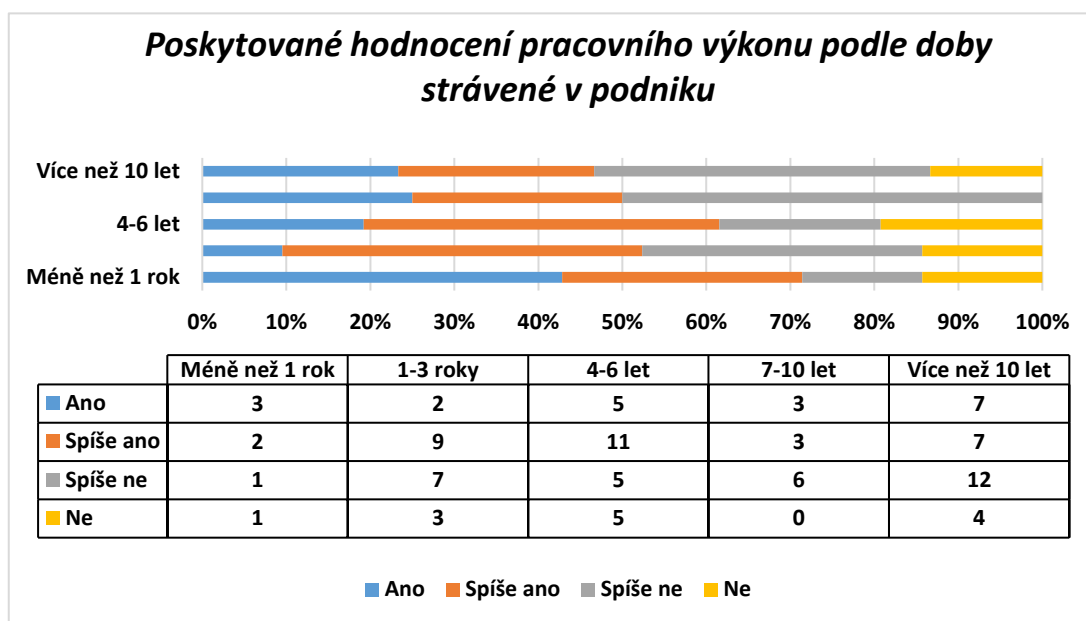
- U žen je to přesně polovina respondentek, které si myslí, že dostávají/nedostávají od nadřízeného adekvátní hodnocení. U mužů mírně převládá to, že si myslí, že dostávají hodnocení od nadřízeného k jejich pracovnímu výkonu.
- Největší skupina, která si myslí, že nedostává od nadřízeného hodnocení k jejich pracovnímu výkonu, je v podniku zaměstnána 4-6 let.

Graf 19 a 20: Poskytované hodnocení pracovního výkonu podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 21: Poskytované hodnocení pracovního výkonu podle doby strávené v podniku

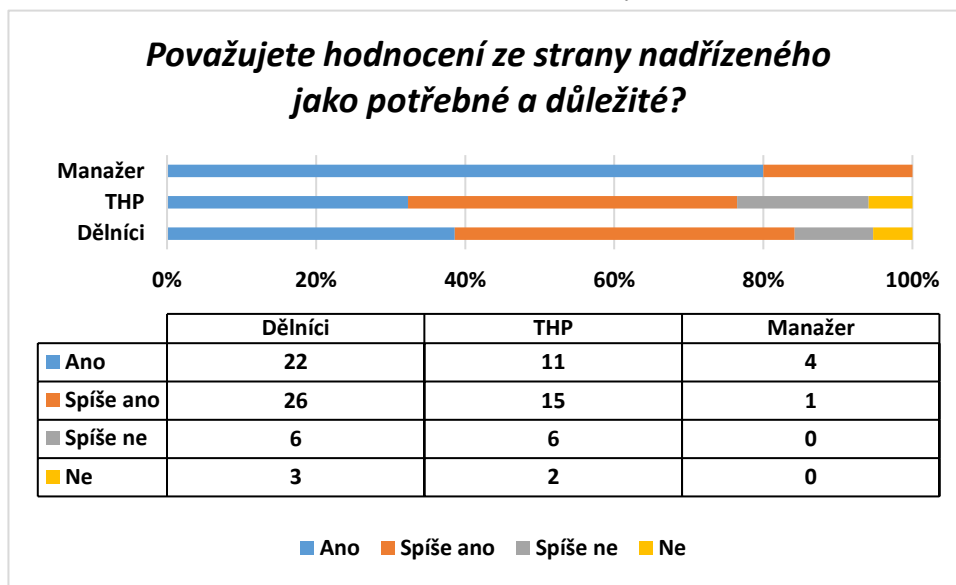


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Vnímání hodnocení ze strany nadřízeného

Z nadcházející tabulky a grafu je patrné, že většina pracovníků vnímá hodnocení ze strany nadřízeného jako potřebné a důležité pro jejich pracovní výkon. U manažerů se dokonce nenašel nikdo, kdo by ho nevnímal jako potřebné. U dělníků se našli 3 lidé, kteří hodnocení ze strany nadřízeného nevnímají jako důležité a u THP pracovníků se našli 2 lidé.

Graf 22: Důležitost vnímání hodnocení ze strany nadřízeného

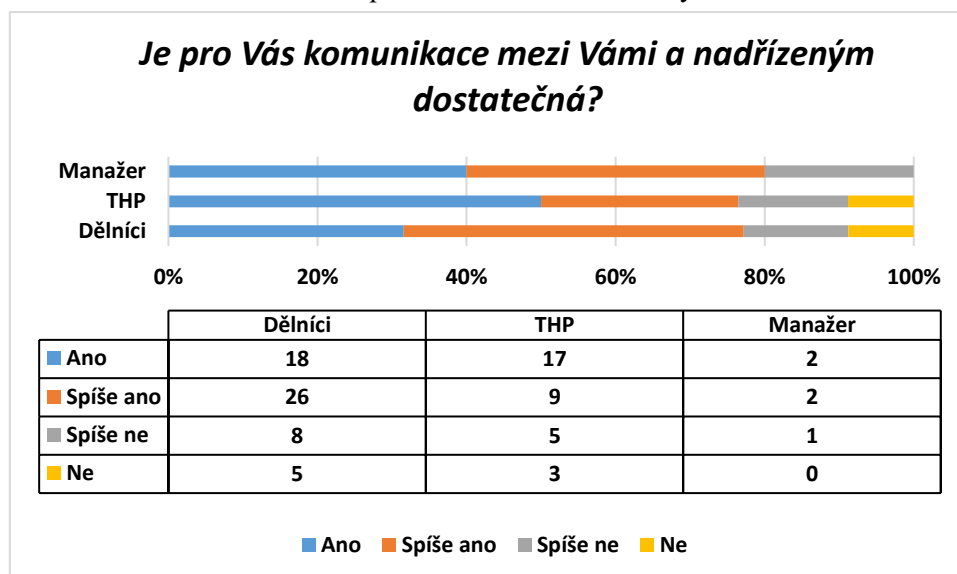


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným

Z následujícího grafu a tabulky vyplývá, že většina pracovníků podniku XY považuje za dostatečnou komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným. U dělnických pozic pouze 5 pracovníků považuje jako nedostatečnou komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným. U THP pracovníků pouze 3 pracovníci považují jako nedostatečnou komunikaci mezi nimi a jejich nadřízenými a u manažerů to nebyl nikdo.

Graf 23: Komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným

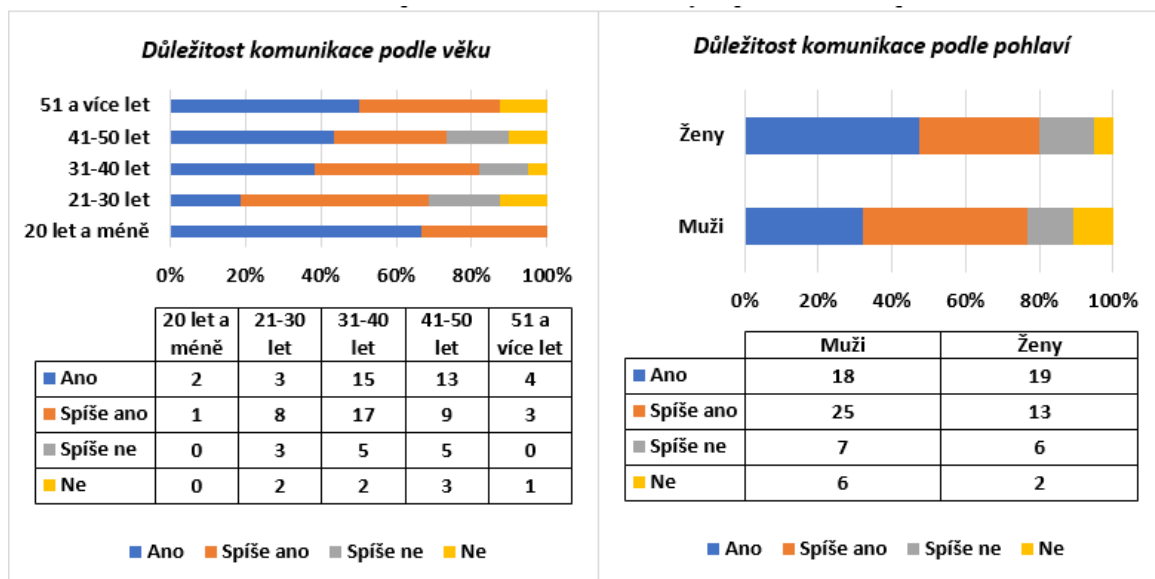


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Když se zaměříme na to, jak vidí komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníci podle věku, podle pohlaví nebo podle doby strávené v podniku, tak z jednotlivých grafů vyplývá, že:

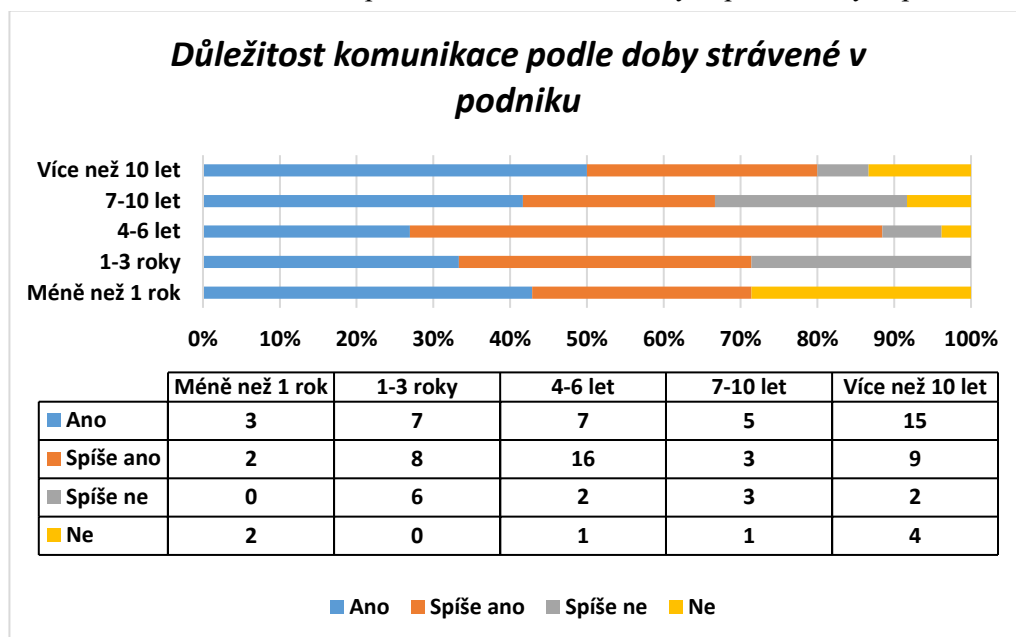
- Největší skupina pracovníků, která považuje komunikaci mezi nimi a jejich nadřízenými za dostatečnou, je ve věku 31-40 let.
- Muži a ženy v podniku si převážně myslí, že funguje dostatečně komunikace mezi nimi a jejich nadřízenými. U mužů si to nemyslí 6 pracovníků a u žen jsou to pouze 2 pracovnice.
- Největší skupina pracovníků, která se domnívá, že nefunguje komunikace mezi nimi a jejich nadřízenými, pracuje v podniku více než 10 let.

Graf 24 a 25: Komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 26: Komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným podle doby v podniku

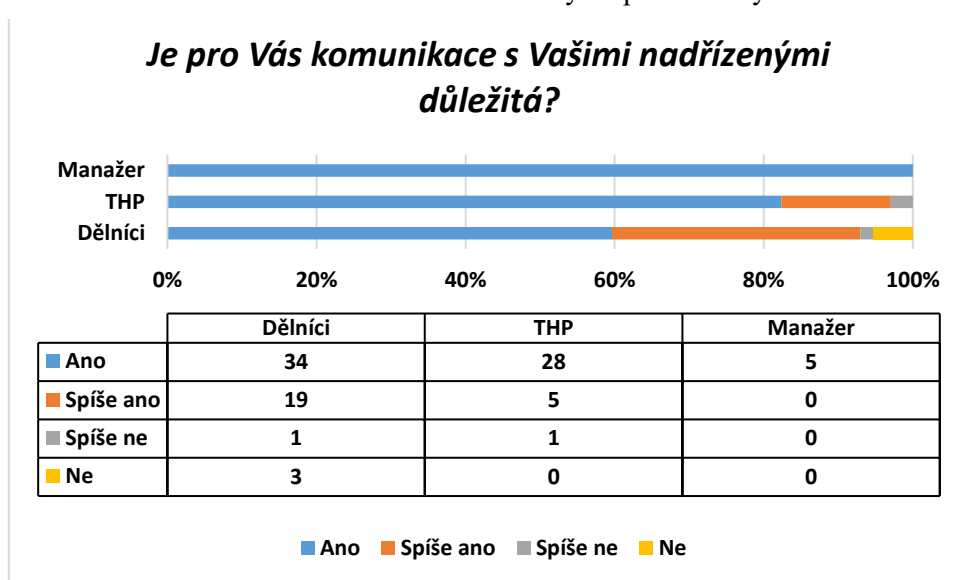


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Důležitost komunikace s nadřízenými pracovníky

Z nadcházející tabulky a grafu je zřejmé, že komunikaci s nadřízeným považují téměř všichni respondenti z dotazníkového šetření jako důležitou. Pouze 3 dělníci nepovažují komunikaci s nadřízeným za důležitou. Velmi pozitivní výsledek je u THP pracovníků a manažerů, kdy ani jeden z respondentů se nevyjádřil tak, že by považoval komunikaci s nadřízeným jako nedůležitou.

Graf 27: Důležitost komunikace s nadřízenými pracovníky

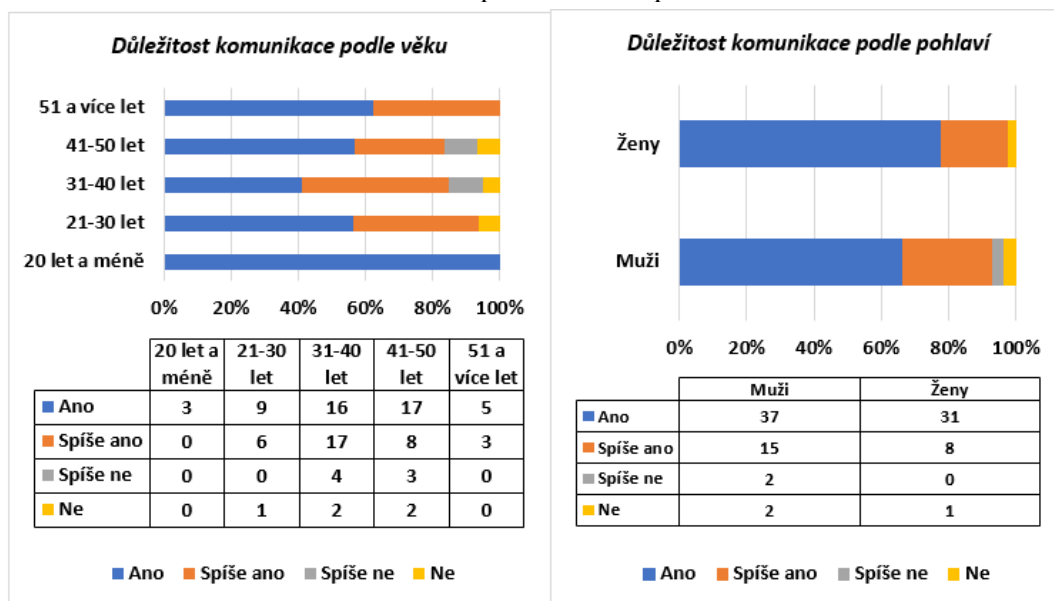


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Ovšem když se podíváme na důležitost komunikace s nadřízenými pracovníky z hlediska doby strávené v podniku, věku nebo pohlaví, tak z jednotlivých grafů vyplývá, že:

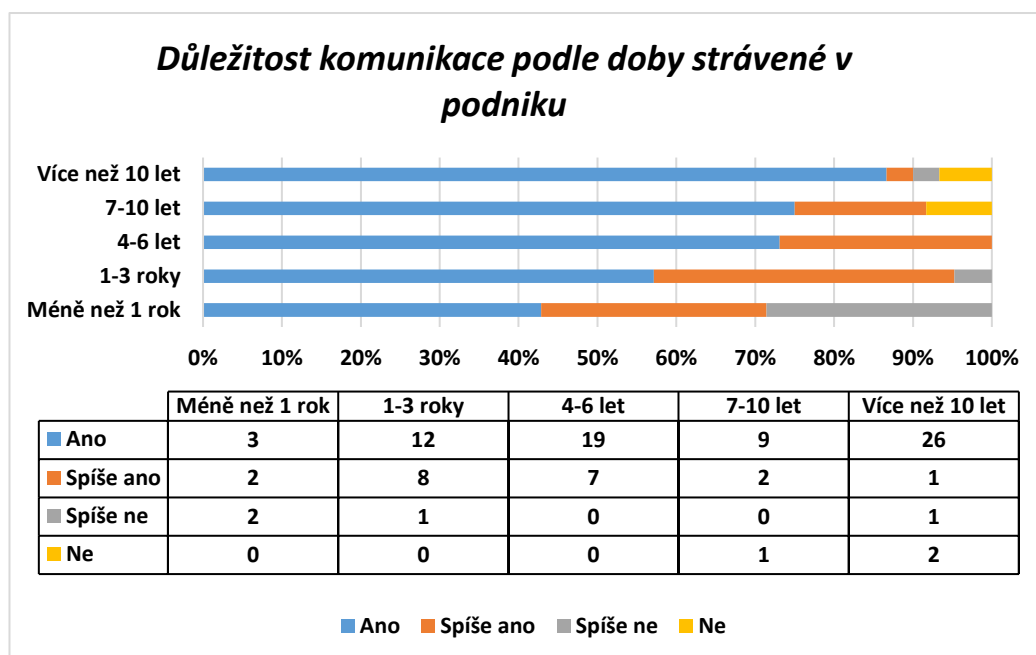
- Pracovníky, kteří považují za nedůležitou komunikaci s nadřízenými pracovníky, najdeme v rozmezí 21-50 let.
- 2 muži a 1 žena považují komunikaci s nadřízenými pracovníky jako nedůležitou.
- Pracovníci, kteří považují za důležitou komunikaci s nadřízenými pracovníky, jsou v podniku zaměstnaní 4-6 let a více než 10 let. Naopak ti, kteří ji považují za nedůležitou, najdeme ve skupině pracovníků, kteří v podniku pracují 7-10 let a více než 10 let.

Graf 28 a 29: Důležitost komunikace podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 30: Důležitost komunikace podle doby strávené v podniku

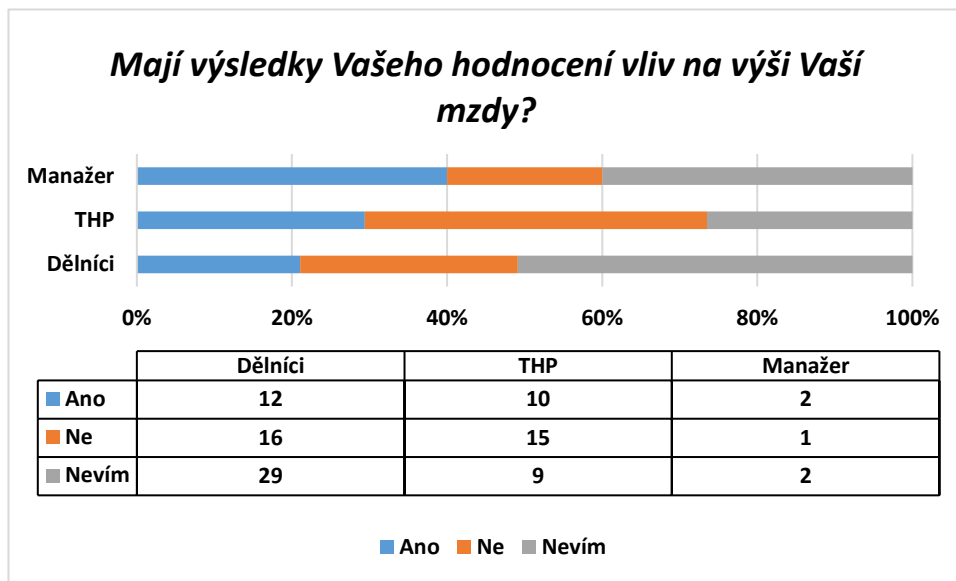


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Vliv hodnocení na výši mzdy

Následující tabulka a graf ukazují, že poměrně velký počet pracovníků podniku XY vůbec neví, zda má hodnocení vliv na výši jejich mzdy. Týká se to zejména většiny pracovníků na dělnické pozici, ale i THP pracovníků nebo manažerů. Pokud se zaměříme na názory THP pracovníků a dělníků tak zjistíme, že mezi jejich názory není rozdíl, což ověřil i Chí kvadrát test, kdy p hodnota (0,072) je větší než 0,05. Z toho plyne, že tedy nulovou hypotézu nelze zamítnout.

Graf 31: Vliv hodnocení na výši mzdy

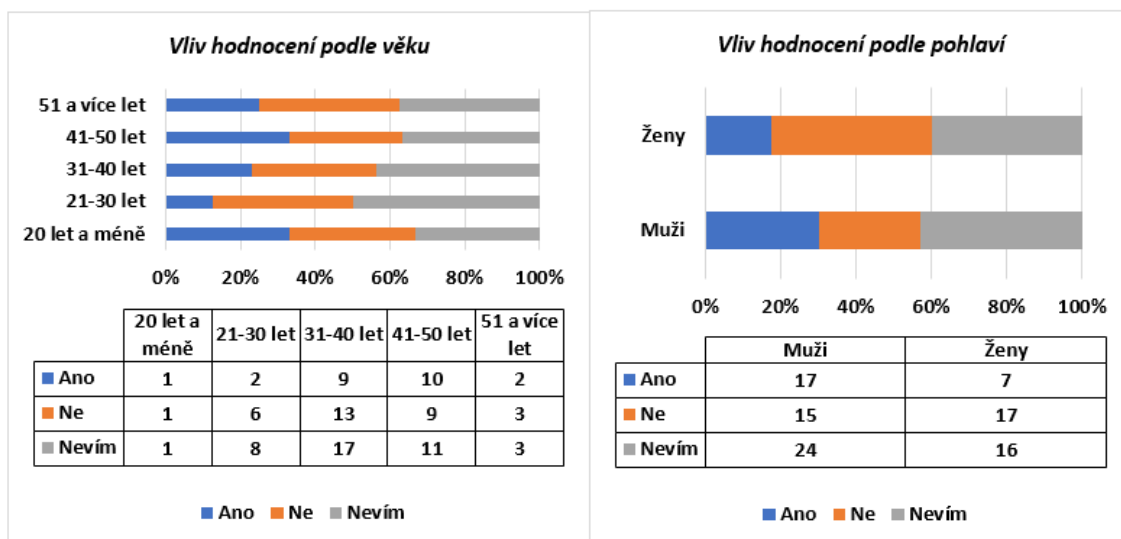


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pokud se zaměříme na to, jestli mají výsledky hodnocení vliv na výši mzdy, podle věku, podle pohlaví či podle doby strávené v podniku, tak vidíme, že:

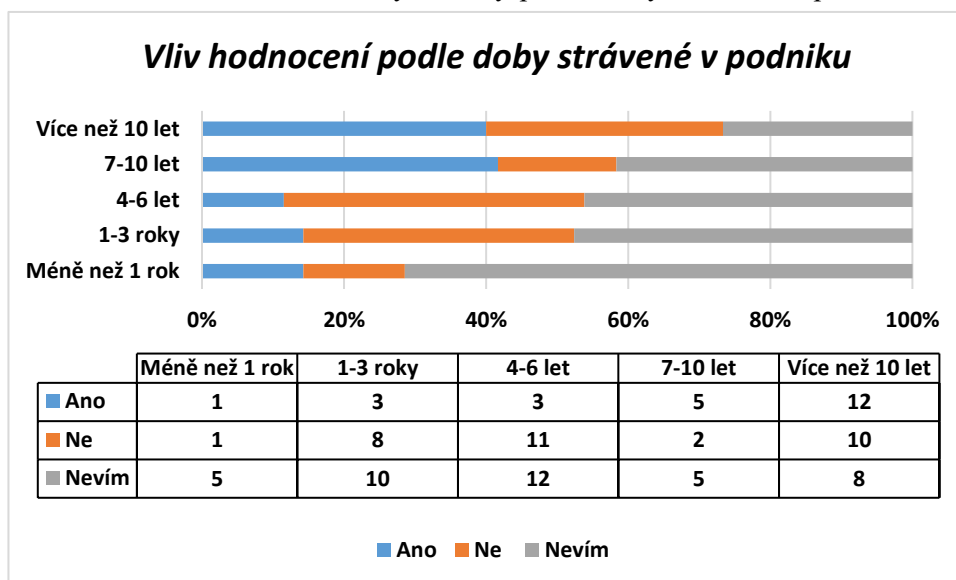
- U skupin ve věku 21-30 let, 31-40 let a 41-50 let je až zarážející, že neví, jestli mají výsledky hodnocení vliv na výši jejich mzdy.
- Většina žen v podniku si myslí, že výsledky hodnocení nemají nebo neví, že by měly vliv na výši jejich mzdy. U mužů převažuje to, že neví, že by měly výsledky hodnocení vliv na výši jejich mzdy.
- U skupin pracovníků pracujících v podniku 1-3 roky a 4-6 let si buď nemyslí, že by měly výsledky hodnocení vliv na výši jejich mzdy anebo to neví.

Graf 32 a 33: Vliv hodnocení na výši mzdy podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 34: Vliv hodnocení na výši mzdy podle doby strávené v podniku

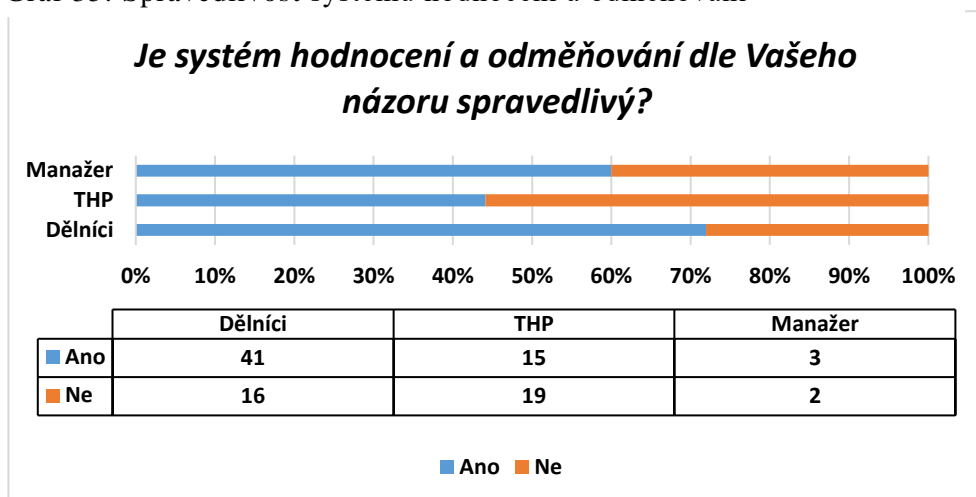


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Spravedlivost systému hodnocení a odměňování

Z nadcházejícího grafu a tabulky můžeme vyčíst zajímavý fakt, a to ten, že dělníci většinou považují systém hodnocení a odměňování za spravedlivý, kdežto THP pracovníci nikoliv. U manažerů 3 z 5 považují systém hodnocení a odměňování za spravedlivý. Pokud se podíváme na srovnání názorů THP a dělníků tak zjistíme, že v názorech panuje rozdíl, což potvrdil i Chí kvadrát, kdy p hodnota (0,008) je menší než 0,05, takže se nulová hypotéza zamítá.

Graf 35: Spravedlivost systému hodnocení a odměňování

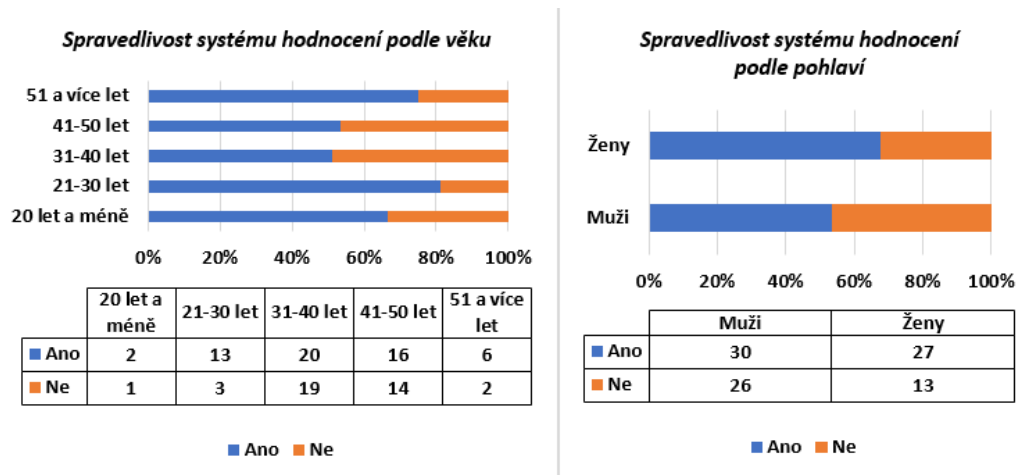


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Když bychom se zaměřili na spravedlivost systému hodnocení a odměňování podle věku, podle pohlaví nebo podle doby strávené v podniku, tak z následujících grafů vyplývá, že:

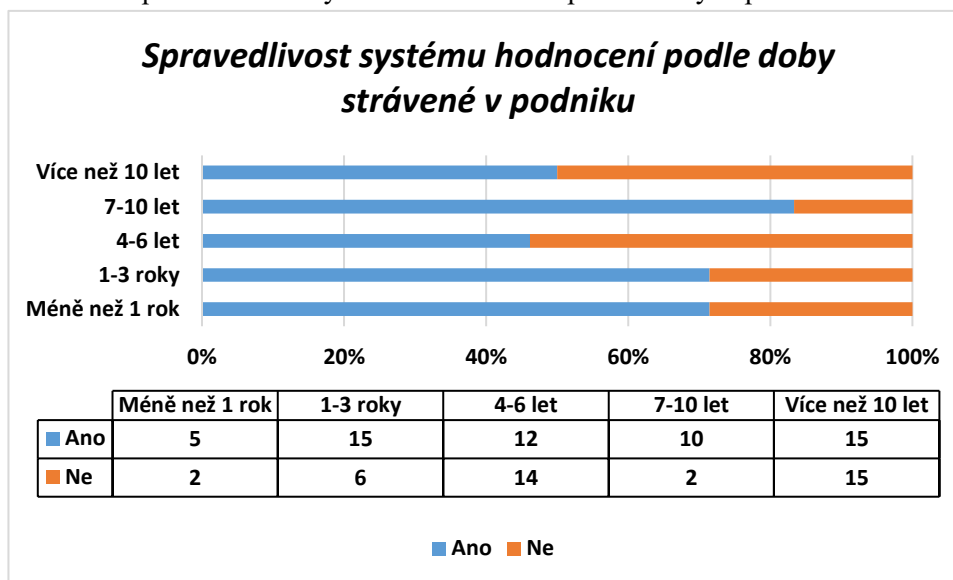
- Největší skupina lidí, které se zdá systém hodnocení a odměňování nespravedlivý, je ve věku 31-40 let a 41-50 let. Zároveň je třeba dodat, že v žádné skupině podle věku nepřevažuje negativní odpověď nad tou pozitivní.
- U žen převládá jasná většina, která si myslí, že je systém odměňování a hodnocení spravedlivý. U mužů to tak jasné není, nicméně i zde převládá názor ten, že je systém hodnocení spravedlivý.
- Skupiny, které nejvíce považují systém hodnocení za nespravedlivý, jsou v podniku zaměstnaní více než 10 let a 4-6 let. Naopak skupina pracovníků pracujících v podniku 7-10 let v drtivé většině považují systém hodnocení za spravedlivý.

Graf 36 a 37: Spravedlivost systému hodnocení podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Graf 38: Spravedlivost systému hodnocení podle doby v podniku

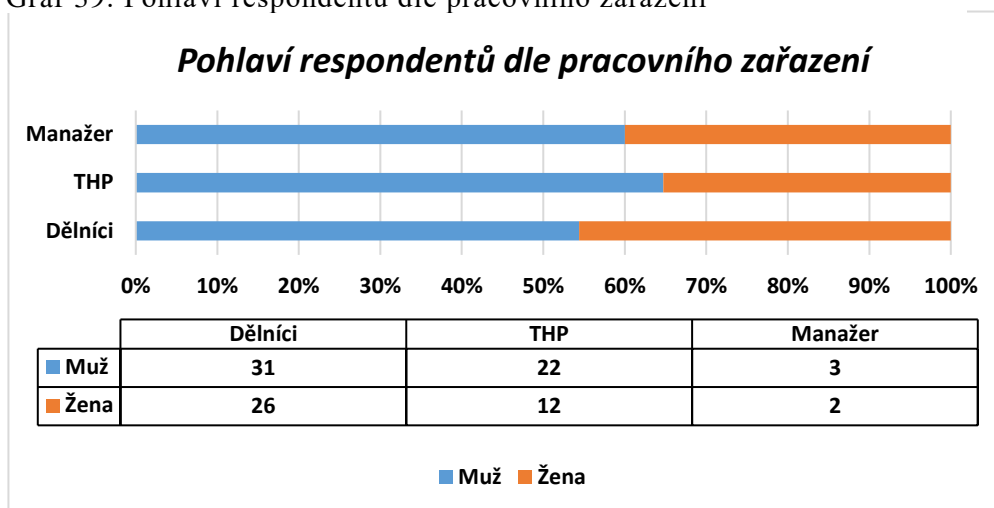


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Pohlaví respondentů dle pracovního rozřazení

Z další tabulky a grafu je patrné, že celkově v dotazníkovém šetření převažují muži. U dělníků a manažerů není rozdíl nikterak velký, ale u THP pracovníků už tento rozdíl je vcelku výrazný, kdy téměř 2/3 z respondentů THP pracovníků jsou muži.

Graf 39: Pohlaví respondentů dle pracovního zařazení

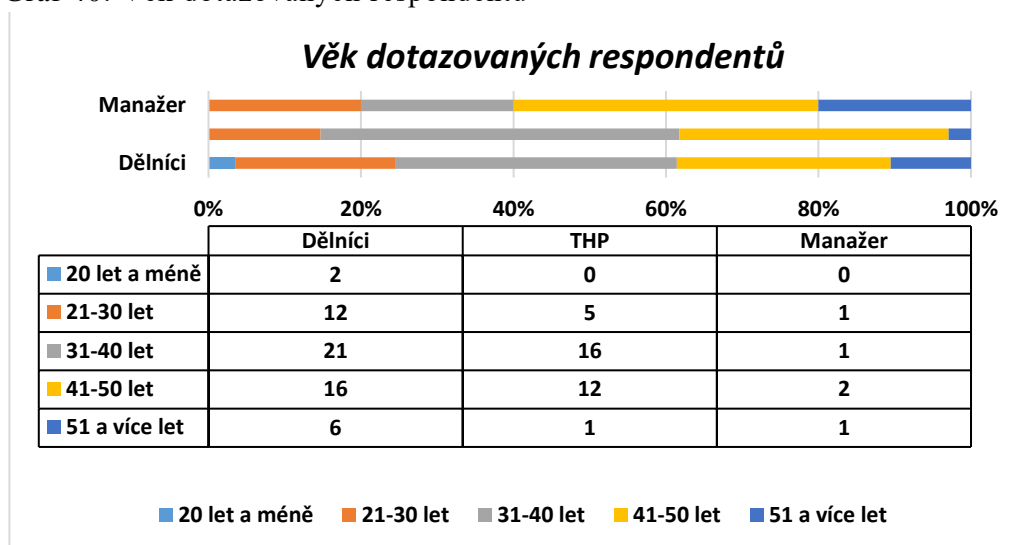


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Věk respondentů dotazníkového šetření

Z následujícího grafu a tabulky vyplývá, že věk respondentů je nejčastěji mezi 21-50 rokem, což je pochopitelné. U manažerů a THP pracovníků dokonce nebyl nikdo, kdo by měl 20 let a méně.

Graf 40: Věk dotazovaných respondentů

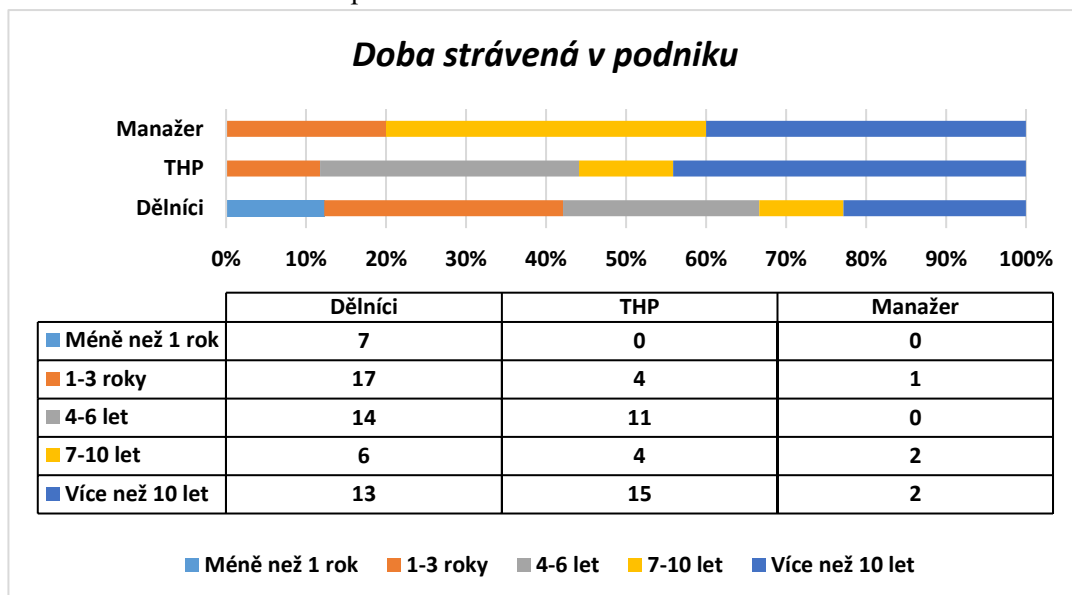


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Doba strávená v podniku

Z nadcházejícího grafu a tabulky je zřejmé, že u respondentů z řad THP pracovníků a manažerů nebyl nikdo, kdo by byl v podniku XY zaměstnán méně než 1 rok. Dokonce se u THP pracovníků našlo 15 pracovníků, u dělníků 13 a u manažerů 2, kteří pracují v podniku déle než 10 let.

Graf 41: Doba strávená v podniku

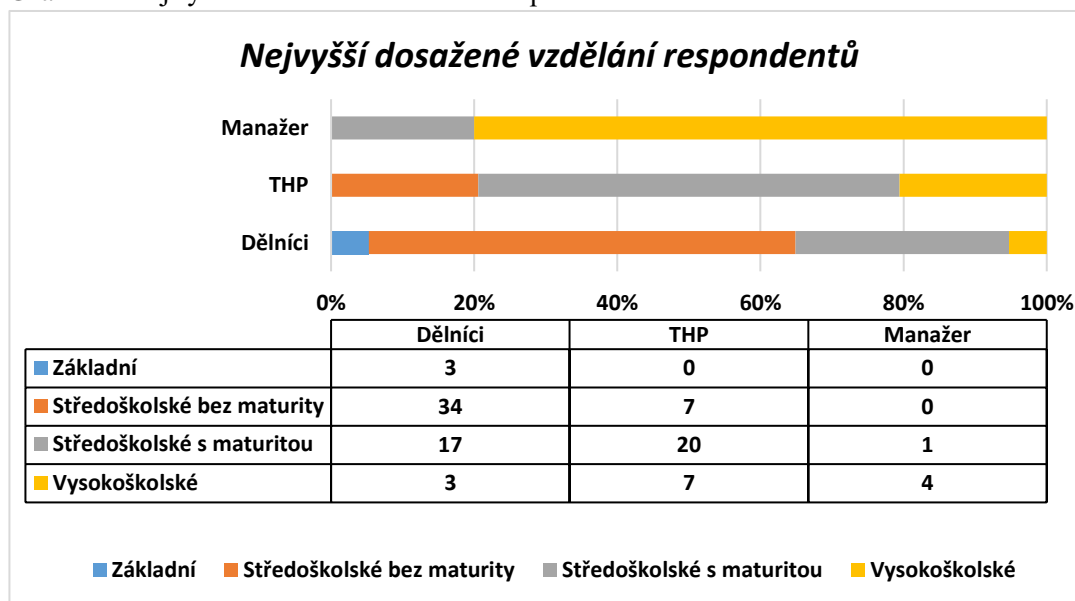


Zdroj: Vlastní šetření, 2021

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Z následující tabulky a grafu můžeme vyčíst, že u dělníků má většina pracovníků středoškolské vzdělání bez maturity, ale najdeme zde i 3 s vysokoškolským titulem. U THP pracovníků má drtivá většina středoškolské vzdělání s maturitou a pouze 7 vysokoškolské. U manažerů má většina pracovníků vysokoškolské vzdělání.

Graf 42: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní šetření, 2021

3.3.3 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že je většina zaměstnanců v podniku se zaměstnáním spokojena. Dělníci v podniku jsou ve většině případů spíše spokojeni. Pozitivní je, že nikdo z nich není zcela nespokojen. U THP pracovníků je také většina spokojena či spíše spokojena. U THP pracovníků se projevuje už větší nespokojenost se zaměstnáním než u dělníků, což může souviset s výší jejich mzdy. Ostatně problémy s výší mzdy mi potvrdila i personální manažerka podniku. Domnívám se, že když bychom porovnávali mzdu s okolními podniky na konkrétních pozicích u THP pracovníků, tak dojdeme k závěru, že ji mají v podniku XY menší. U dělníků je tato mzda také menší, ale ne tak výrazně. Manažeři v podniku jsou spokojeni s jejich zaměstnáním. Další zajímavou otázkou v dotazníkovém šetření byly faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání. Z výsledků je patrné, co jednotlivé skupiny pracovníků preferují. U dělníků je to jednoznačně mzda, která u nich vede na plné čáře. Pak následují s velkým odstupem vztahy na pracovišti a benefity. THP pracovníci preferují nejvíce vztahy na pracovišti, kdežto manažeři naopak možnost zajímavé práce. To, že se na prvním místě u THP pracovníků umístily vztahy na pracovišti je v celku logické, protože tito pracovníci spolu sdílejí kanceláře a nechtějí mít na jejich pracovištích špatnou náladu. A také jsou v mnohem větším kontaktu se svými kolegy než u dělníků, kteří obsluhují stroje. U manažerů se mzda, jako faktor ovlivňující jejich spokojenost, umístila až na čtvrtém místě, z čehož je jasné, že manažeři raději upřednostňují například pochvalu, vztahy na pracovišti či zajímavou práci než peníze.

Vcelku rozdílné názory na současnou nabídku benefitů panují mezi zaměstnanci podniku XY. Dělníci a manažeři jsou převážně spokojeni se současnou nabídkou benefitů, kdežto polovina THP pracovníků je s nabídkou benefitů nespokojena. Tento fakt přisuzuji tomu, že se dělníci v první řadě dívají na výši mzdy a zároveň nemají takový přehled o možných benefitech ve srovnání s okolními podniky. Naopak THP pracovníci podle mého názoru mají mnohem větší přehled o nabízených benefitech u ostatních podniků, a proto nejsou spokojeni se současnou nabídkou benefitů podniku. Je třeba také uznat, že se nespokojeným zaměstnancům nelze divit, protože je i podle mého názoru aktuální nabídka benefitů v podniku velmi chabá. Když se podíváme na to, co ze zaměstnaneckých výhod jednotlivé skupiny pracovníků preferují, tak nám z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že dělníci i THP pracovníci uvedli na

první místo příspěvek na Vánoce a prázdniny. Ale u manažerů tuto zaměstnaneckou výhodu na prvních třech místech vůbec nenajdeme. I to svědčí o tom, že manažerům nejde tolik o peníze (ostatně i u otázky číslo 2 manažeři podniku neuvedli na prvních třech místech jako faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání jejich mzdu) jako spíše o to, dosáhnout například dovolené navíc a tím pádem si užít více volného času například se svojí rodinou či myslet na svoje stáří ve formě penzijního připojištění.

Zarážející a pro podnik, alespoň podle mého názoru, alarmující je fakt, že se všechny skupiny pracovníků v podniku shodly na tom, že se je podnik nesnaží nějakým způsobem motivovat ke zvyšování pracovního výkonu. Na motivaci by mělo vedení podniku v čele s personální manažerkou zapracovat, ať už formou nějakých peněžních odměn nebo například osobním rozvojem a s tím souvisejícím i pracovním růstem v hierarchii podniku. Díky tomuto by pak docházelo i ke zvýšení požadované mzdy u jednotlivých pozic. Zarážející u této otázky je také fakt, že se cítí více žen málo motivovaných k pracovnímu výkonu než mužů, což odpovídá faktu, že jsou ženy méně hodnoceny než muži. Když jsem se v dotazníkovém šetření zeptal zaměstnanců podniku na to, jakými způsoby se podnik snaží zvyšovat jejich pracovní výkon, tak u dělníků je opět jednoznačná odpověď ve formě zvýšení mzdy nebo prémie. Tento fakt opět podle mého názoru souvisí s tím, že je pro dělníky nejvíce důležité finanční ohodnocení. U manažerů se na první místě jednoznačně umístila pochvala od nadřízeného, což souvisí s tím, že si váží pochvaly od majitele podniku, která má na ně zásadní vliv. Naopak u THP pracovníků se na prvním místě umístila pružná pracovní doba a těsně za ní pochvala od nadřízeného. Důvody, proč THP pracovníci uvedli pružnou pracovní dobu, jsou v celku jednoznačné. Mají rádi, když si sami mohou určovat, kdy do práce dorazí a tím pádem i po 8 hodinách odejdou. Tento způsob zvyšování pracovního výkonu osobně považují za velmi vhodný. Podnik to nestojí žádné peníze a pracovníci si nepřipadají tolik svázaní, a navíc ho ocení.

Další zajímavou věcí v dotazníkovém šetření byla otázka týkající se faktorů, které by podle pracovníků dokázaly zvýšit jejich pracovní výkon. Opět u dělníků se na prvním místě umístil faktor vyšší mzdy. I u THP pracovníků byl tento faktor na první místě. U manažerů se opět potvrdilo to, co už bylo řečeno i v předešlých odstavcích a to, že manažeři nehledí primárně na finanční ohodnocení. Konkrétně manažeři zařadili na první místo u faktorů zvyšující pracovní výkon možnost

dalšího vzdělání. Je to určitě zapříčeno i tím, že manažeři si vydělávají více peněz a tím pádem nemusí tolik výši mzdy řešit. U otázky, jestli je poskytováno pracovníkům podniku hodnocení k pracovnímu výkonu od jejich nadřízeného, přeci jen převažuje u dělníků a THP zaměstnanců odpověď ano a spíše ano. U manažerů převažují naopak negativní odpovědi. Osobně si myslím, že by výsledky této otázky měly být mnohem jednoznačnější. Jak přiznává i personální manažerka v rozhovoru, tak někteří nadřízení nedokážou poskytnout adekvátní hodnocení, které je hodné jejich pozici. Problém je v tom, že buď hodnocení neprovedou kvalitně anebo neumí komunikovat se svými podřízenými. Domnívám se, že by měl podnik na poskytování hodnocení ve vztahu nadřízený versus podřízený velmi výrazně zapracovat, a to například tím, že by umožnil „špatným“ vedoucím se zlepšit například formou školení komunikace a v případě, že by i toto nepomohlo, tak by mělo dojít ke změně na pozici vedoucího konkrétního oddělení, jinak se tohoto problému podnik nezbaví.

Naopak výsledky otázky z dotazníkového šetření, ve které bylo zjišťováno, zda pracovníci považují hodnocení ze strany nadřízeného jako potřebné a důležité, nejsou nikterak překvapivé. Všechny skupiny pracovníků považují hodnocení ze strany nadřízeného jako potřebné a důležité. Což je pro podnik správné. To stejné platí i u následující otázky, která zjišťovala, jestli zaměstnanci považují komunikaci mezi nimi a jejich nadřízenými za dostatečnou. I zde tedy došlo u většiny skupin pracovníků k pozitivním odpovědím. Jedinou věcí, na kterou je třeba upozornit je to, že největší skupina pracovníků, která se domnívá, že nefunguje komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, je v podniku zaměstnána více než 10 let. Z odpovědí na další otázku vyplývá, že se naprostá většina pracovníků shoduje v tom, že považují komunikaci s jejich nadřízenými za důležitou. Zde se celkově vyjádřilo negativně pouze 5 lidí, což je opravdu výborný výsledek.

Z následující otázky dotazníkového šetření vyplývá, že většina dělníků neví, zda mají výsledky jejich hodnocení vliv na výši jejich mzdy. I u THP pracovníků a manažerů je to poměrně velké číslo, ale ne až tak alarmující, jako u dělníků. Tento fakt přisuzuji především tomu, že s pracovníky o tomto nikdo moc nehovoří a pak dochází k tomu, že pracovníci vůbec neví, k čemu hodnocení slouží a na co má toto hodnocení vliv. V tomto případě si myslím, že by stačilo, aby každý vedoucí řekl svému podřízenému, proč hodnocení dělá a jaký bude mít dopad na výši jejich mzdy. U další otázky, kdy jsem se ptal jednotlivých skupin

pracovníků, zda považují systém hodnocení a odměňování za spravedlivý, jsem dospěl k zajímavým závěrům. Drtivá většina dělníků systém hodnocení a odměňování považuje za spravedlivý. THP pracovníci většinou považují systém hodnocení a odměňování za nespravedlivý. To, že dělníci tento systém považují za spravedlivý, se dá přikládat tomu, že mají a znají své tarifní třídy, do kterých patří, a které mohou ještě dosáhnout. Naopak THP pracovníci žádné takové třídy nemají, a proto je výsledek této otázky takový, jaký je.

Když se podíváme na věk respondentů dotazníkového šetření, tak zjistíme, že pouze 8 pracovníků zde bylo ve věku 51 let a více. Tento fakt může mít určitě své výhody, ale také i nevýhody. Výhoda starších pracovníků je v tom, že jsou podle mého názoru zkušenější, rozumnější a už by měli mít za sebou mnohaletou praxi. Naopak nevýhodu vidím v tom, že tito pracovníci nemusí být tolik technicky zdatní a také nemusí být tak výkonní. Nechci se ovšem nikoho dotknout a myslím si, že i starší pracovníci mohou pracovat ve vysokém tempu. Z mého pohledu zajímavé výsledky přinesla otázka týkající se doby strávené v podniku. Z výsledků je jasné, že se zde nacházejí pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnání zejména 4 až více let. U THP pracovníků a manažerů je opravdu vidět dlouholetost. Myslím si, že i toto může ledacos napovědět o podniku a o lidech, jak jsou v něm spokojeni. Domnívám se, že i přes některé nevýhody, zejména pak výše mzdy a nabídka benefitů, jsou zaměstnanci v tomto podniku spokojeni a drží je tu především rodinná atmosféra, což mi potvrdila i personální manažerka podniku. Poslední otázka dotazníkového šetření je otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání. Co mi přišlo v první řadě zarážející je fakt, že se u respondentů našli 3 pracovníci, kteří jsou na dělnických pozicích a mají vysokoškolské vzdělání. Na tomto faktu nejde nic změnit, pokud se dotyční nechce ucházet o jinou pozici a je zde spokojen. Druhou věcí, nad kterou jsem se pozastavil je to, že u THP pracovníků pouze 7 lidí s vysokoškolským vzděláním. Opět se na tuto věc můžeme podle mého názoru dívat ze dvou stran. První strana je, že se podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců (zejména z důvodu velké konkurence v okolí) a pak musí brát na THP pozice i středoškoláky. Zároveň však chci dodat, a to je ta druhá strana, že si nemyslím, že by THP pracovníci museli mít na všechny pozice vysokoškolské vzdělání. Opravdu si myslím, že někteří středoškolsky vzdělaní lidé mohou vykonávat svou práci daleko lépe než ti vysokoškolští. Avšak i přes to bych čekal mnohem více pracovníků s vysokoškolským titulem na THP pozicích.

3.3.4 Připomínky personální manažerky k výsledkům dotazníkového šetření

V této kapitole přiblížím pohled personální manažerky na některé výsledky dotazníkového šetření, nad kterými jsem se zarazil a zároveň jsem na ně chtěl znát odpověď. Těchto věcí bylo celkově pět.

První věcí bylo to, že jsou v podniku minimálně tři dělníci/e s vysokoškolským titulem. Personální manažerka mi na toto zjištění odpověděla tak, že o těchto pracovnících ví a že jim v minulosti byly nabízeny jiné pozice, avšak tito pracovníci odmítli nebo byl nakonec vybrán jiný uchazeč s většími zkušenostmi. Personální manažerka dále uvedla, že tento problém má dvě strany. První je ta, že se podnik snaží pracovníkům s vyšším vzděláním nabízet adekvátní uplatnění. Na druhou stranu ale není výjimkou, že se na dělnické pozice hlásí lidé s vysokoškolským vzděláním většinou z nějakého osobního důvodu. Nakonec také dodala, že ne vždy platí to, že vysokoškolské vzdělání zaručuje „super práci za super peníze“.

Druhá věc, která mě zarazila, je aktuálně velmi slabá nabídka benefitů, která byla v nedávné době výrazně zredukována. Zajímalo mě, jestli budou některé benefity obnoveny či zavedeny úplně nové. Personální manažerka obhazuje toto zrušení tím, že potřebovali zredukovat veškeré náklady v podniku. Došlo tak například k eliminaci školení, která nebyla povinná ze zákona či nutná k zachování výkonu dané profese. Ale zároveň dodává, že se snaží pomalu vracet k původnímu stavu (před covidem). Od září roku 2021 by mělo dojít k obnově výuky anglického jazyka, po které pracovníci tolik volali. Nyní dochází také k postupnému přidávání školení, které mohou být online nebo prezenční formou, záleží na zaměstnancích, co budou preferovat. S dalšími benefity, jako například sportovní, kulturní nebo společenské aktivity, zatím v podniku vyčkávají. Personální manažerka ale předpokládá, že ke kompletní revizi benefitů dojde nejspíše ke konci roku 2021, kdy se podle epidemiologické situace nastaví benefity podle potřeby a možností.

Třetí věcí, kterou považuji za zajímavou, bylo to, že většina pracovníků neví, zda má jejich hodnocení vliv na výši jejich mzdy. Z odpovědi personální manažerky vyplývá, že podnik klade velký důraz na vedení lidí a roli vedoucího jako takové. Tato věc se týká především THP pracovníků, kdy dochází ke stanovení osobních cílů se svým vedoucím na začátku kalendářního roku. Poté

dochází daným vedoucím k vyhodnocení naplnění cílů jednotlivců za uplynulý kalendářní rok. Na toto vyhodnocení má vliv výše inflace a zejména výkon, který daný pracovník během roku podává. U dělnických pozic je to trochu jinak. Zde jsou stanoveny třídy, které odpovídají přesně tomu, co daný člověk umí, zvládá, ví a zná.

Dále jsem se personální manažerky dotazoval na srovnání mzdy ve vztahu k okolním podnikům. Zajímalo mě, jestli si personální manažerka podniku myslí, že má vliv na výši mzdy například to, že podnik sídlí ve strojírenské oblasti nebo i to, že je podnik pouze česká firma s jedním majitelem a nemá tak podporu v zahraničí. Zde personální manažerka odpověděla, že se domnívá, že velkou roli na výši mzdy má vlastník. Pokud má firma zahraniční zázemí, tak je podle ní ve většině případů ochotna platit i vyšší mzdy, než je tomu právě u ryze českých firem. Následně však dodává, že tyto české podniky naopak dokážou nabídnout lepší a přátelštější prostředí. Podle personální manažerky by měla být mzda na jakékoli pozici v podniku XY srovnatelná s konkurenčními podniky.

Poslední věcí, kterou bych chtěl v této kapitole přiblížit, je výsledek z dotazníkového šetření, ze kterého vyplývá, že se většina pracovníků shodla v tom, že se je podnik nesnaží motivovat ke zvyšování jejich pracovního výkonu. U dělnických pozic mi personální manažerka objasnila to, že nepracují v úkolové mzdě, ale že jejich tempo určuje chod stroje a pro podnik jako takový je zde důležitá kvalita výrobků. Z tohoto důvodu je snaha o působení na pracovníky komplexně, tzn. aby z podniku neodcházeli, mzda + benefity + zajištění samotné práce, což je, jak sama přiznává, v dnešní době někdy velký problém. U THP pracovníků je to opět odlišné a to tím, že je zde opět kladen velký tlak na vedoucího oddělení, který by měl vědět o svých lidech tolik informací, aby dokázal rozhodnout, co je pro daného pracovníka motivační, jak zvýšit jeho pracovní výkon nebo z jakého důvodu to nelze apod. Pokud to daný vedoucí neumí, neměl by podle personální manažerky být vedoucím.

4. Návrhová část

Tato část mé diplomové práce je zaměřena na souhrn doporučení, které by podnik měl provést v oblasti personálního managementu pro rozvoj systému hodnocení pracovníků v podniku. Souhrn doporučení vychází především z praktické části, konkrétně z analýzy výsledků dotazníkového šetření a také z připomínek personální manažerky k výsledkům dotazníkového šetření.

Návrhy pro zlepšení systému hodnocení pracovníků

K systému hodnocení, který funguje na dělnických pozicích nemám téměř žádné výhrady. Dělníci jsou zde podle schopností řazeni do tarifních tříd, což je podle mého názoru v pořádku. Pro vyšší motivaci a ocenění těch nejlepších bych navrhl například soutěž o pracovníka roku, který by byl vybírán pouze z dělnických pozic a díky této soutěži by se tak mohla zvýšit motivace na dělnických pozicích. Tohoto pracovníka by vybírali jak jeho spolupracovníci, tak jeho nadřízený. Byl by zde zohledněn jeho progres v průběhu roku a také to, jaké vztahy má s ostatními pracovníky apod. Odměnou by mohl být například relaxační pobyt pro dvě osoby. Výběr pracovníka by mohl být proveden například metodou párového porovnání dle Pilařové (2008, s. 32).

Podniku bych doporučil se více zaměřit na systém hodnocení u THP pracovníků. Tento fakt vyplývá z výsledků dotazníkového šetření. Podle mého názoru je žádoucí, aby hodnocení THP pracovníků bylo mnohem více formalizované. Je vhodné zavést jednotný zápis o provedeném hodnocení, který by měl napříč podnikem stejnou strukturu. Při hodnotícím pohovoru bych se doporučil řídit zásadami pro hodnotící rozhovory podle Pilařové (2008, s. 77), které uvádím v teoretické části své práce.

Zároveň bych také podniku doporučil zavést například 360° zpětnou vazbu, pro hodnocení THP, ale i managementu, která by nabídla zajímavý pohled na daného pracovníka podle různých kritérií. Tento speciální druh zpětné vazby využívá nejen pohled nadřízeného, ale také pohled od jeho spolupracovníků a podřízených. Proto si myslím, že by tato metoda pomohla podniku zlepšit jak systém hodnocení, tak také povědomí o něm.

Podle mého názoru je to, že pracovníci neví, zda má hodnocení vliv na výši jejich mzdy, způsobeno především tím, že jsou o této vazbě hodnocení versus mzda slabě informováni a také i tím, že jsou na některých vedoucích pozicích

pracovníci s horšími řídicími dovednostmi. Tito vedoucí mohou mít výborné znalosti, zkušenosti a výkony v práci, ale měli by si uvědomit, že oni zodpovídají za výkon celého oddělení. Proto by si měli vyhradit čas na své podřízené nejen v rámci ročního hodnotícího pohovoru, ale také v každodenní komunikaci. Proto je podle mého názoru žádoucí, aby vedoucí pracovníci zlepšovali své komunikační dovednosti a dovednosti vedení formou školení. Toto školení by mělo být pravidelné, např. 1x za 3 měsíce a mělo by probíhat pod vedením externího školitele vždy na danou problematiku.

Navrhoval bych také, aby se napříč celým podnikem mohlo vyhlašovat ročně vždy oddělení, které udělalo největší pokrok. Toto oddělení by mohlo například získat nějaké ocenění, a to například v podobě víkendového relaxačního pobytu zdarma apod. Myslím si, že těmito kroky by nabylo hodnocení na ještě větší důležitosti, a to jak u jednotlivých vedoucích, tak i u jejich podřízených.

Zlepšení nabídky benefitů

Osobně se domnívám, že by se měl podnik snažit o zlepšení aktuální nabídky benefitů. Prvním benefitem, kterým bych začal, je zavedení 25 dní dovolené. V současné době nabízí podnik svým pracovníkům 23 dní dovolené, ale v současné době je celkem běžné nabídnout pracovníkům alespoň 25 dní dovolené. Myslím si, že zavedení tohoto benefitu by zlepšilo i současnou spokojenost a také i motivaci a loajalitu pracovníků v podniku.

Dalším benefitem, který je nyní žádaný a v podniku není zaveden, je benefit typu „homeoffice“ pro THP pracovníky. Myslím si, že by o tomto benefitu mělo být rozhodnuto na každém oddělení zvlášť. Majitel podniku by měl nechat na každém vedoucím, zda svým podřízeným umožní pracovat z domova či nikoliv. Je také třeba zdůraznit, že tento typ benefitu by podnik prakticky nic nestál. Možná pouze vyšší podporu IT oddělení.

Dalším benefitem, který by mohli mít pouze THP pracovníci, je například služební telefon. Naopak pro dělnické pozice by tu byly benefity jako autobusová doprava do podniku (popř. větší příspěvek na dopravu), výraznější příspěvek na stravování či poskytnutí výhodného ubytování pro pracovníky.

Menší motivace u žen

Z dotazníku rovněž vyplývá, že u žen je menší motivace než u mužů. Ke zlepšení těchto výsledků by podle mého názoru pomohlo možná zvýšení mezd na

ženských pozicích. Myslím si, že v dnešní době by neměly existovat rozdíly ve mzdách mezi muži a ženami. Dále bych podniku doporučil se zaměřit (např. dotazníkovým šetřením nebo rozhovorem) na zjišťování důvodů nižší motivace u žen. Na základě těchto zjištění poté na řešení tohoto problému patřičně zacílit.

Zlepšení pracovní atmosféry

Myslím si, že v současné době, je více než žádoucí pořádat různé teambuildingové akce napříč celými odděleními, popřípadě pořádat různé sportovní dny pro pracovníky celého podniku. Doba, kterou jsme si všichni prošli, byla opravdu náročná na psychickou stránku člověka. Všímám si, že lidé jsou více podráždění a odvykli různým sociálním kontaktům. Proto je potřeba celkově ve všech podnicích, nejen konkrétně v podniku XY, dbát na tuto stránku pracovníků. Konkrétně bych navrhl různé jednodenní turistické akce, kdy by podnik například uhradil dopravu. V takovém případě by zaměstnanci měli výlet prakticky „zadarmo“. Zaměstnanci by díky těmto výletům změnili prostředí, zažili by různá nová dobrodružství a lépe se seznámili se svými spolupracovníky. Pro podnik to stojí „pár“ tisíc korun a pracovníkům to udělá, alespoň podle mého názoru, radost.

Lepší propagace

Tento návrh, který budu nyní řešit, vychází pouze z mých vlastních zkušeností a domněnek a nevychází tak z výsledků dotazníkového šetření, které jsem ve své diplomové práci aplikoval. Myslím si však, že podnik XY by mohl zlepšit propagaci v regionu. Propagaci myslím v tom smyslu, že by měl více rozšiřovat povědomí o tom, co podnik dělá, o svém know-how, o svých výrobcích nebo například i o volných pozicích. Pokud má podnik nedostatek zaměstnanců na dělnických pozicích, měl by se snažit vytvořit například letáčky nebo plakáty, na kterých by lákal do svých řad i nějakým případným nástupním bonusem. Zakládat by tuto propagaci měl na rodinné atmosféře, která v tomto výhradně českém podniku panuje a také na pracovních podmínkách, výši mzdy a benefitech. Určitě se najde v okolí podniku mnoho potenciálních pracovníků, kteří neradi pracují v podnicích se zahraničním vedením a preferují tak spíše české vedení. Osobně si ale myslím, že větší propagace by tomuto podniku opravdu neuškodila ba naopak.

Kalkulace nákladů jednotlivých návrhů

Pro představu jsem stanovil roční kalkulaci nákladů na některé návrhy. Jejich přehled uvádím v následující tabulce. Domnívám se, že tato tabulka vhodně zakončí tuto návrhovou část. Je třeba ale zdůraznit, že se jedná o velmi hrubou kalkulaci. Pro podrobnější kalkulaci by bylo třeba získat detailnější data z podniku (např. o mzdách pracovníků apod.), aby mohla být kalkulace přesnější.

Tab. 5 Kalkulace nákladů na uvedené návrhy

Typ	Dotyčná osoba	Částka (bez DPH)
Školení	Vedoucí (manažeři)	180 000 Kč
Homeoffice	THP pracovníci	zdarma
Pracovník roku	Dělník + THP	45 000 Kč
Reklama	Celý podnik	100 000 Kč
Teambuildingové akce	Celý podnik	100 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Vysvětlení:

- Školení – počítáno pro 9 vedoucích oddělení, cena jednoho školení 5 000 Kč/os., frekvence školení je 4x za rok
- Reklama – tisk letáků, vylepení billboardů, reklama v regionálních novinách (celková cena 100 000 Kč)
- Pracovník roku – počítáno s 9 pracovníky z každého oddělení (každý dostane cenu v hodnotě 5 000 Kč)
- Teambuildingové akce – zahrnuto např. zaplacení dopravy podnikem na jednodenní turistický výlet (podnik uhradí autobus s kapacitou 45 osob/4 ročně a s cenou za autobus podle místa výletu), uspořádání sportovního dne (1x ročně podnik uhradí občerstvení ve formě jídla v hodnotě 70 000 Kč)

5. Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou analýzy systému hodnocení pracovníků. Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém hodnocení v podniku jako takový, získat povědomí o současném stavu podniku a také rozpoznat jeho slabá místa. Pro získání dat bylo po konzultaci s personální manažerkou a majitelem podniku provedeno dotazníkové šetření. Jako doplňkový způsob sběru dat byl proveden rozhovor s personální manažerkou. Na základě výsledků výzkumu byly stanoveny návrhy pro rozvoj systému hodnocení v podniku.

První kapitola diplomové práce se věnovala důležitému pojmu, což byl pracovní výkon a s ním související oblasti, jako například řízení pracovního výkonu a jeho cíle, dále dopady řízení pracovního výkonu na výkon organizace, hodnocení pracovního výkonu a s ním spojená historie a typy hodnocení. V závěru první kapitoly bylo popsáno systematické hodnocení pracovníků. Dále se tato kapitola zabývala odměňováním pracovníků. Zde byl představen systém odměňování, různé typy mezd a také strategie odměňování. Poté byla pozornost zaměřena na různé metody hodnocení pracovníků. Zde byly popsány metody jako: 360° zpětná vazba, metoda klíčové události, assessment centra (AC), manažerský audit a párové srovnání. Další částí této kapitoly bylo představení pojmu hodnotícího rozhovoru a metody Balanced Scorecard. Na samém konci této kapitoly byl objasněn pojem motivace a s ní související pracovní motivace, prostor byl věnován také vztahu mezi motivací a pracovním výkonem nebo teorií motivace. Závěrečná podkapitola teoretické části se týkala motivačního profilu pracovníků.

Analytická část této diplomové práce byla rozdělena do 3 podkapitol, které měly za cíl popsat podnik a zanalyzovat současnou situaci v podniku. V první podkapitole byl představen podnik XY včetně organizační struktury a jiných náležitostí souvisejících s tímto podnikem. Ve druhé podkapitole byl analyzován současný stav podniku, kde byl popsán aktuální systém hodnocení pracovníků v podniku, atmosféra v podniku a současné problémy, kterými se podnik zabývá. Dále se v této podkapitole věnuji analýze aktuálně nabízených benefitů a také analýze komunikace v podniku mezi zaměstnanci. Poslední podkapitola se zabývala dotazníkovým šetřením, kde byla nejdříve popsána tvorba dotazníkového šetření. Po této části následovala samotná analýza výsledků

dotazníkového šetření a následně bylo provedeno celkové zhodnocení dotazníkového šetření, které bylo také doplněno o připomínky personální manažerky k výsledkům dotazníkového šetření.

V závěru práce bylo stanoveno několik návrhů na zlepšení systému hodnocení pracovníků a celkové situace v podniku XY. Diplomová práce bude podniku XY poskytnuta a může sloužit jako podklad personálnímu oddělení podniku a jeho vedení jako případná inspirace.

6. Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
3. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7.
4. FATIMA, Tahniyath a Saïd ELBANNA. *Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future* [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302085>
5. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6194-7.
6. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
7. T.MILKOVICH, Geoege a John W.BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
8. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
9. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6193-0.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-6489-4.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9744-1.
12. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
13. RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-626-X
14. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3568-9.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9364-1.

16. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7914-0.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6207-4.
18. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6346-0.
19. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7810-5.
20. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9598-5.
21. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7340-7.
22. WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6173-2.

7. Seznam obrázků

Obr. 1 Podstata řízení pracovního výkonu	14
Obr. 2 Systém odměňování.....	26
Obr. 3 Systém 360° zpětné vazby	32
Obr. 4 Ukázka metody párového srovnání	34
Obr. 5 Organizační struktura podniku XY	51
Obr. 6 Chí kvadrát test.....	67
Obr. 7 Vzorec očekávaných četností	67
Obr. 8 Chí kvadrát test.....	69

8. Seznam tabulek

Tab. 1 Faktory ovlivňující spokojenost v zaměstnání	68
Tab. 2 Preferované zaměstnanecké výhody	71
Tab. 3 Způsoby zvyšování pracovního výkonu.....	74
Tab. 4 Faktory zvyšující pracovní výkon	75
Tab. 5 Kalkulace nákladů na uvedené návrhy	97

9. Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem ČVUT a nyní se nacházím v posledním ročníku magisterského studia Řízení a ekonomika podniku. Vyplněním následujícího dotazníku mi pomůžete k vypracování diplomové práce. Informace, které mi v rámci dotazníku poskytnete, budou anonymní a budou sloužit pouze k účelům zpracování práce.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku a Váš čas.

Ondřej Veselý, student Českého vysokého učení technického

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Dělník
- THP
- Manažer

2. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Jaké faktory nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v zaměstnání? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější faktory.*)

- Mzda
- Benefity
- Zajímavá práce
- Osobnost vedoucího
- Vztahy na pracovišti
- Pracovní prostředí
- Možnost kariérního růstu
- Pochvala či uznání od nadřízených/kolegů
- Jiné (*Prosím, napište jaké.*)

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů (penzijní připojištění, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na Vánoce a prázdniny, ...) ve Vašem zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Které z nabízených zaměstnaneckých výhod upřednostňujete? (*Vyberte maximálně 3 nejdůležitější možnosti.*)

- Penzijní připojištění
- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na Vánoce a prázdniny
- Dovolena navíc
- Jiné (*Prosím, napište jaké.*)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Snaží se Vaše firma nějakým způsobem motivovat ke zvyšování Vašeho pracovního výkonu?

- Ano
- Ne

Pokud jste v otázce číslo 6 zodpověděli ano, prosím pokračujte na otázku 7 a pokud jste odpověděli ne, prosím pokračujte otázkou 8.

7. Jakými způsoby se Vaše firma snaží zvyšovat Váš pracovní výkon? (Vyberte **maximálně 3 nejdůležitější možnosti.**)

- Zvýšení mzdy, prémie
- Karierní růst
- Pochvala nadřízeného
- Možnost dalšího vzdělání
- Pružná pracovní doba
- Jiné (*Prosím, napište jaké.*)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Jaké faktory by podle Vás dokázaly zvýšit Váš pracovní výkon? (Vyberte **maximálně 3 nejdůležitější možnosti.**)

- Vyšší mzda
- Možnost karierního růstu
- Pružná pracovní doba
- Možnost dalšího vzdělávání
- Pochvala od nadřízeného
- Jiné (*Prosím, napište jaké.*)

.....

.....

.....

.....

.....

9. Poskytuje Vám Váš nadřízený hodnocení k Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Vnímáte hodnocení ze strany nadřízeného jako potřebné a důležité pro Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Funguje dostatečně komunikace mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Je pro Vás komunikace s Vašimi nadřízenými důležitá (např. zpětná vazba, řešení problémů, ...)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Mají výsledky Vašeho hodnocení vliv na výši Vaší mzdy?

- Ano
- Ne
- Nevím

14. Je systém hodnocení a odměňování dle Vašeho názoru spravedlivý?

- Ano
- Ne (*Napište důvod, proč dle Vašeho názoru není spravedlivý.*)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

16. Jaký je Váš věk?

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

17. Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- Více než 10 let

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

Prostor pro Vaše další připomínky k tématu, které nebyly v dotazníku zmíněny:

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

