

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení a motivace zaměstnanců v organizaci

Employee Evaluation and Motivation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

HERUDKOVÁ

KATEŘINA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Herudková** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **490643**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení a motivace zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Evaluation and Motivation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat hodnocení a motivaci zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu hodnocení a motivace zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a metody hodnocení a motivace zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu hodnocení a motivace zaměstnanců, návrhy změn; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017.

VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **05.01.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

HERUDKOVÁ, Kateřina. *Hodnocení a motivace zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2023.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 01. 2023

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za nasměrování, pomoc a cenné rady, které mi při zpracování této práce věnoval. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Form Factory a všem respondentům za umožnění provedení dotazníkového šetření. Poděkování patří i mé rodině a mému příteli, kteří mě během studia a při psaní této práce podporovali.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je motivace a hodnocení zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je prozkoumat pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů současný stav procesu motivace a hodnocení ve vybrané společnosti a na základě výsledků navrhnout doporučení pro zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část má tři kapitoly, ve kterých jsou vysvětleny základní pojmy a postupy související s řízením pracovního výkonu, hodnocením a motivací zaměstnanců. Praktická část zahrnuje představení společnosti, posouzení současného způsobu hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a návrhy na zlepšení hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení pracovního výkonu, hodnocení, motivace, odměna, zpětná vazba.

Abstract

The topic of this bachelor thesis is employee motivation and evaluation. The aim of this bachelor thesis is to explore the current state of employee motivation and evaluation in chosen organization through questionnaire and interviews and to propose recommendations for improving the process of employee motivation and evaluation on the basis of a questionnaire survey. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part has three chapters and consists of the explanation of basic concepts related to the work performance management, employee motivation and employee evaluation. The practical part includes the introduction of the company and a description of the process of employee motivation and evaluation in the company. It also contains an evaluation of the questionnaire survey and suggestions for improvements in the company in terms of employee motivation and evaluation.

Key words

Work performance management, evaluation, motivation, reward, feedback.

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Řízení pracovního výkonu	7
1.1 Principy řízení pracovního výkonu	7
1.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	9
1.2.1 Definování role zaměstnance	9
1.2.2 Dohoda o pracovním výkonu	9
1.2.3 Řízení pracovního výkonu	10
1.2.4 Hodnocení pracovního výkonu	10
1.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců	11
2 Hodnocení zaměstnanců	12
2.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	12
2.2 Formy hodnocení zaměstnanců	13
2.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	14
2.3.1 Metoda hodnotícího rozhovoru.....	14
2.3.2 Metoda MBO – hodnocení dle stanovených cílů.....	16
2.3.3 Metoda 360° zpětné vazby	16
2.3.4 Mystery shopping (tajný nákup)	17
2.3.5 Hodnotící stupnice	17
2.3.6 Hodnotící metoda AC/DC.....	18
2.3.7 Sociogram.....	18
2.3.8 Supervize a intervize	19
2.3.9 Metoda klíčové události.....	19
3 Motivace zaměstnanců	21
3.1 Teorie motivace zaměstnanců	21
3.1.1 Teorie instrumentality	21
3.1.2 Teorie zaměřené na obsah.....	22
3.1.3 Teorie zaměřené na proces.....	23
3.2 Druhy motivace zaměstnanců.....	25
3.2.1 Vnější motivace	25

3.2.2	Vnitřní motivace.....	25
3.2.3	Hmotná a nehmotná motivace	26
3.3	Nástroje ovlivňování motivace zaměstnanců	26
3.3.1	Odměny.....	26
3.3.2	Sankce	29
PRAKTICKÁ ČÁST.....		31
4	Metody šetření	31
5	Společnost Form Factory	32
5.1	Nabízené služby	32
5.2	Organizační struktura společnosti.....	33
6	Systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve Form Factory.....	34
6.1	Provádění hodnocení zaměstnanců	34
6.2	Ovlivňování motivace zaměstnanců.....	35
7	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Form Factory	36
7.1	Respondenti.....	36
7.2	Výsledky.....	40
7.3	Shrnutí	53
8	Návrhy a doporučení.....	54
Závěr		56
Seznam použité literatury		58
Internetové zdroje		59
Seznam obrázků.....		60
Seznam tabulek		60
Příloha.....		61

Úvod

Každá společnost by měla věnovat velkou pozornost řízení lidských zdrojů, jelikož je to jedna z nejdůležitějších oblastí v rámci celé společnosti. Hodnocení a motivace zaměstnanců se řadí mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů a základní pilíře každé fungující společnosti. Nastavení správného systému hodnocení a motivace zaměstnanců pak přispívá ke zvýšení hospodářského výsledku společnosti. Pokud jsou zvoleny správné nástroje ovlivňování motivace, zaměstnanci jsou motivováni k dosahování požadovaných pracovních výkonů a kvalita jejich práce se také zvyšuje.

Společnosti kladou v poslední době čím dál větší důraz na zaměstnanecké benefity a na výběr kvalitních pracovníků na vedoucích pozicích. Klíčem ke správnému sestavení motivačního programu je pochopit potřeby zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat hodnocení a motivaci zaměstnanců ve společnosti Form Factory, s.r.o., posoudit současný stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny hodnocení a motivace zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je založena na odborné literatuře a ve třech kapitolách vysvětluje základní pojmy a postupy související s řízením pracovního výkonu, hodnocením a motivací zaměstnanců.

Praktická část je zpracována s využitím interních informací poskytnutých personalistkou společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti, rozhovoru s manažerkou jedné z poboček společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Její obsah zahrnuje představení společnosti, posouzení současného způsobu hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a návrhy na zlepšení hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část vychází z odborné literatury a ve vztahu k tématu a cíli práce vymezuje principy a proces řízení pracovního výkonu, kritéria, metody a proces hodnocení zaměstnanců i teorie, druhy a nástroje ovlivňování motivace zaměstnanců.

1 Řízení pracovního výkonu

Každá organizace má určité cíle a chce dosahovat výborných výsledků v co nejkratším čase. Pro naplnění těchto cílů je potřeba, aby pracovní nasazení, motivace a loajalita zaměstnanců vůči danému podniku, byla vysoká, a aby zaměstnanci k dosažení firemních cílů přispívali svým pracovním výkonem.

Pojem pracovní výkon podle Šikýře (2016, s. 118) představuje „*výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomnosti v práci apod.*“ Řízení pracovního výkonu pak lze označit za soustavný systematický proces zaměřující se na budoucnost v rámci dosahování strategických cílů dané organizace, a to způsobem takovým, že bude dosahováno žádoucího pracovního výkonu zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 118)

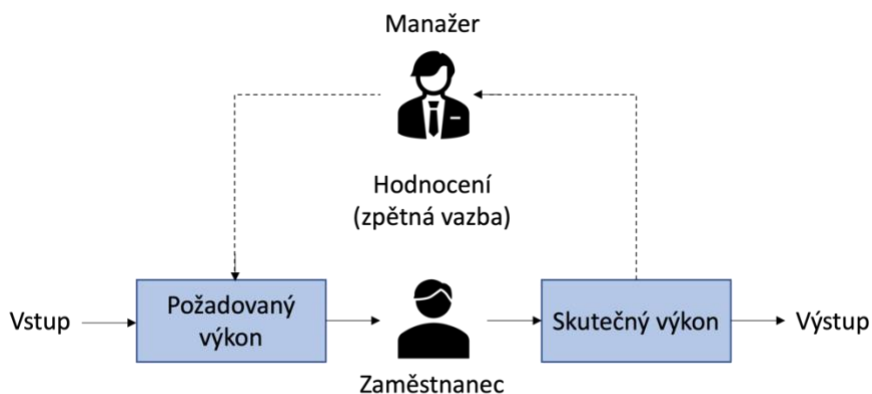
1.1 Principy řízení pracovního výkonu

Aby v organizaci skutečně docházelo k efektivnímu a úspěšnému řízení pracovního výkonu, je třeba rozvíjet žádoucí schopnosti zaměstnanců, dosahovat motivace zaměstnanců do požadované míry a vytvářet takové pracovní prostředí a podmínky, které budou zaměstnanci považovat za příznivé k tomu, aby svou práci vykonávali a dosahovali při tom požadovaného pracovního výkonu. Úkolem všech manažerů je dostat z každého zaměstnance to nejlepší, čehož dosáhnou jedině tak, že poznají faktory ovlivňující výkon každého zaměstnance. Těmi jsou především motivace, schopnosti zaměstnance a pracovní podmínky. Manažeři ale nesmí opomínat specifické faktory, jako jsou angažovanost zaměstnance (pracovní nasazení k dosahování vysokého pracovního výkonu) a jeho oddanost (loajalita vůči organizaci a jeho zapojení do organizace). (Šikýř, 2016, s. 118)

Armstrong a Taylor (2015, s. 392) se dále odkazují na Shieldse (2007, s. 24) a definují čtyři oblasti účelu řízení pracovního výkonu:

- **strategická komunikace** (udělovat zaměstnanci motivující pochvaly za jeho dobré pracovní výsledky),
- **vytváření vztahu** (zlepšovat vztah za pomoci pravidelné zpětné vazby),
- **osobnostní rozvoj zaměstnanců** (na základě pravidelné zpětné vazby vyhodnotit silné a slabé stránky zaměstnance a v návaznosti na to mu vytvořit individuální plán rozvoje),
- **hodnocení zaměstnanců** (vyhodnotit pracovní výkon a na základě tohoto hodnocení určit odpovídající odměňování).

Obrázek 1 zachycuje podstatu řízení pracovního výkonu.



*Obrázek 1 Podstata řízení pracovního výkonu
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Šikýř (2016, s. 119)*

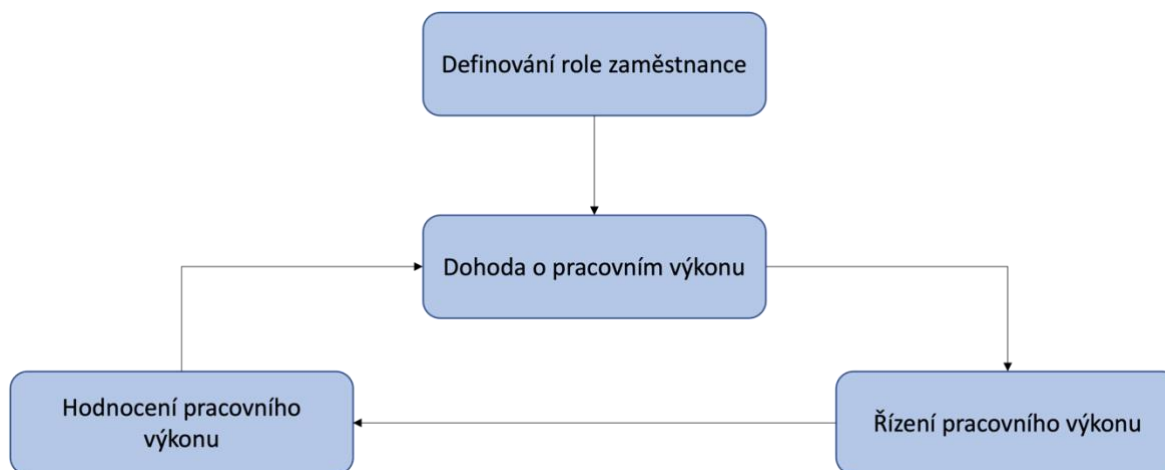
Východiskem pro řízení pracovního výkonu je vzájemná dohoda, která se uzavírá mezi manažery a zaměstnanci. Týká se požadovaného pracovního výkonu a přímé odpovědnosti manažerů za vedení zaměstnanců k tomu, aby správně vykonávali svou práci, dosahovali požadované úrovně pracovního výkonu a strategických cílů na dané období. (Šikýř, 2016, s.119)

Dalšími podmínkami efektivního řízení pracovního výkonu v organizaci jsou podle Šikýře (2016, s.119):

- Řízení pracovního výkonu musí být v souladu s podmínkami organizace.
- Řízení pracovního výkonu je třeba zavést do systému personálních činností.
- Řízení pracovního výkonu je nezbytné aplikovat na každého zaměstnance.

1.2 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu lze vymezit jako soustavný cyklus, který se skládá z několika fází – definování role zaměstnance, dohoda o pracovním výkonu, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu (viz obrázek 2).



Obrázek 2 Proces řízení pracovního výkonu
Zdroj: upraveno podle Šikýř (2016, s. 120)

1.2.1 Definování role zaměstnance

Tato fáze, která by měla být východiskem pro každé řízení pracovního výkonu, spočívá ve specifikaci (Šikýř, 2016, s. 120):

- **obsahu práce a smyslu role zaměstnance v organizaci** (co je od zaměstnance očekáváno),
- **výsledků práce** (cíle, kterých by měl zaměstnanec v práci dosáhnout) a **chování zaměstnance**,
- **potřebných schopností, motivace a podmínek zaměstnance k práci.**

Na definování role zaměstnance by se měl společně podílet zaměstnanec a jeho manažer.

1.2.2 Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda o pracovním výkonu vychází právě z definování role zaměstnance a uzavírá se na dané období, čímž je zpravidla jeden rok (po dohodě lze uzavřít i na jinak dlouhé období). Manažer společně se zaměstnancem v ní definují požadovaný pracovní výkon. (Šikýř, 2016, s. 120)

Dohoda o pracovním výkonu by měla kromě dohodnutých pracovních a rozvojových cílů obsahovat také normy pracovního výkonu, schopnosti očekávané od zaměstnance, vytvoření příznivého prostředí k vykonávání práce a také plán osobního rozvoje zaměstnance. Zaměstnanec by měl být dále seznámen s hodnotami firmy a jejími základními standardy. (Šikýř, 2016, s. 120)

V této fázi procesu řízení pracovního výkonu je nutné určit, jakým způsobem se bude pracovní výkon měřit. Podle tohoto měření se dále sledují a vyhodnocují dosažené výsledky. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394–395)

1.2.3 Řízení pracovního výkonu

Manažer se svého zaměstnance snaží řídit a vést tak, aby dosahoval dohodnutých pracovních cílů na dané období. Jako nástroj k tomuto řízení mu slouží pravidelné hodnocení, které manažerovi poskytuje informace a zpětnou vazbu o pracovním výkonu zaměstnance, díky čemuž je pak schopen včas rozpoznat a následně i odstranit eventuální odchylky požadovaného pracovního výkonu od toho skutečného. (Šikýř, 2016, s. 121)

1.2.4 Hodnocení pracovního výkonu

Formální hodnocení pracovního výkonu navazuje na řízení pracovního výkonu a vztahuje se opět k danému období, čímž bývá zpravidla jeden rok. Takové hodnocení probíhá nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru mezi manažerem a jeho podřízeným, kde spolu projednávají pracovní výsledky zaměstnance, co se týče úrovně, do jaké zaměstnanec dosáhl jednotlivých a předem nastavených pracovních a rozvojových cílů. Během hodnotícího rozhovoru je zaměstnanci ze strany manažera poskytnuta příležitost k tomu, aby se vyjádřil k závěrům tohoto hodnocení, jehož součástí je v neposlední řadě také vzájemná dohoda mezi manažerem a zaměstnancem o napravení nalezených nedostatků, vylepšení pracovního výkonu a schopností očekávaných od zaměstnance, dosahování žádoucí motivace a vytvoření příznivého prostředí k vykonávání práce. (Šikýř, 2016, s.121)

Pokud bude manažer hodnotit pracovní výkon svých podřízených jen v případě, že mu tak jednou ročně přikáže personální oddělení organizace, bude takové hodnocení pravděpodobně nucené a jeho výsledky již nadále nebudou použity. Každý správný manažer by měl proto neustále řídit a hodnotit své podřízené, aby pak podávali co nejlepší pracovní výkon. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 395)

1.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců spolu úzce souvisí, ale nejsou to dva stejné pojmy. (Armstrong 2007, s. 417) uvádí několik charakteristik, které jsou pro tyto dva pojmy rozdílné. Shrnuje je tabulka 1.

Tabulka 1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení pracovního výkonu
Celoroční neustálé sledování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními hodnotícími setkáními	Formální hodnotící setkání zpravidla jedenkrát, nebo dvakrát ročně
Flexibilní proces	Monolitický systém
Společný proces	Posuzování a hodnocení top-down (shora dolů)
Málo kdy klasifikováno, minimum administrativy	Klasifikováno, náročné na administrativu
Nebývá spojeno s výkonovým odměňováním	Většinou bývá spojeno s výkonovým odměňováním
Soustředěnost na budoucnost	Ohlédnutí za historií
Zaměření na výsledky, ale i na chování a rozvoj zaměstnance	Zaměření na kvantitativní výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Armstrong (2007, s. 417)

2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj pro řízení pracovního výkonu, který poskytuje manažerům možnost kontroly, podněcování a usměrňování zaměstnanců a podává jim přehled o výsledcích práce, schopnostech a výkonech zaměstnanců. Zaměstnancům je v procesu hodnocení poskytována zpětná vazba o jejich skutečném pracovním výkonu, na jejímž základě se manažer snaží své zaměstnance dále rozvíjet a vést k dosažení požadovaného pracovního výkonu a vykonávání sjednané práce. (Šikýř, 2016, s. 122)

Každé hodnocení zaměstnanců vychází ze získání hodnotících informací, které jsou pak zaměstnanci předávány formou zpětné vazby. Z hlediska řízení a vedení zaměstnance poskytuje zpětná vazba informace o skutečném pracovním výkonu, po jejímž sdělení zaměstnanci, by mělo dojít k rozhodnutí o změnách dosahované úrovně schopností, výsledků, motivace a chování zaměstnance tak, aby směřoval k dosažení požadované úrovně pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 122)

2.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Základem pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, je určit, podle jakých kritérií bude pracovní výkon zaměstnance hodnocen. Důležité je, aby tato kritéria odpovídala dané práci.

Kritéria hodnocení zaměstnanců, které ve své publikaci uvádí Šikýř (2016, s. 123), jsou:

- **výsledky práce** (množství a kvalita práce, včasnost vykonání práce, počet reklamací, počet obslužených zákazníků a jejich spokojenost atd.),
- **chování** (přístup k práci a provedení práce, docházka, dodržování předpisů atd.),
- **schopnosti** (fyzické a psychické předpoklady k práci),
- **motivace** (snaha a ochota vynaložená k plnění pracovních úkolů),
- **podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí, týmová spolupráce).

Kritéria hodnocení zaměstnanců, které popsal Hroník (2006, s. 20–21), jsou rozděleny do tří oblastí:

- **výstup,**
- **vstup,**
- **proces.**

Výstup

Do oblasti výstupu patří snadno měřitelné výkony a výsledky, které jsou hodnoceny přímo či nepřímou. Přímé hodnocení lze číselně vyjádřit (např. počtem vyrobených kusů, počtem prodaných výrobků atd.). Nepřímé hodnocení využívá nejčastěji stupnice (např. 0 až 10), kde má každý stupeň za úkol představovat určitou úroveň pracovního výkonu.

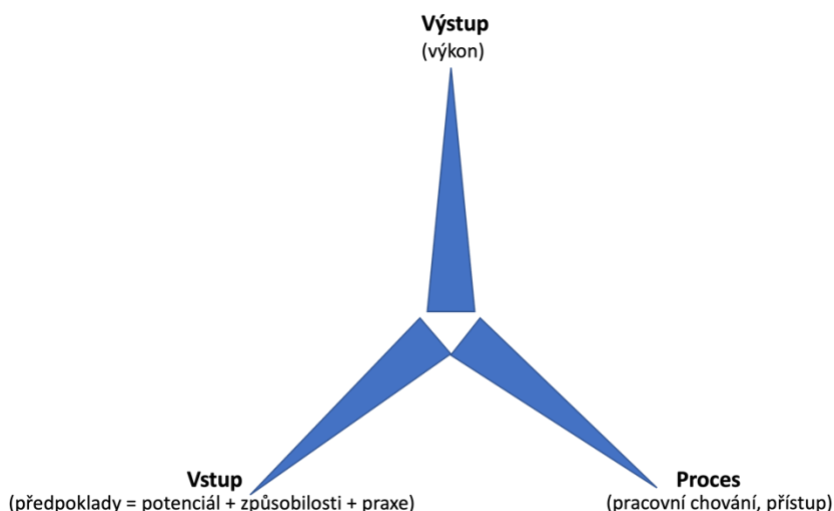
Vstup

Vstupem je myšleno to, co zaměstnanec vkládá do výkonu své práce (např. způsobilost k práci, pracovní zkušenosti atd.).

Proces

Třetí oblastí je proces, který se nachází mezi vstupem a výstupem. Procesem je myšleno především pracovní chování a přístup k práci a k plnění pracovních úkolů.

Při hodnocení zaměstnanců se musí organizace z dlouhodobého hlediska soustředit na všechny tři oblasti hodnocení (viz obrázek 3).



Obrázek 3 Tři oblasti hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hroník (2006, s. 20)

2.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců v organizaci může dle Šikýře (2016, s. 122) fungovat ve dvou formách:

- a) formální hodnocení,
- b) neformální hodnocení.

Formální hodnocení bývá uplatňováno periodicky a zaměstnanec je při něm pozorován a následně posuzován na základě svého pracovního výkonu za určité období. Obvykle probíhá formou hodnotícího rozhovoru, kde manažer spolu se zaměstnancem projednávají výsledky práce, úroveň dosažení požadovaného pracovního výkonu, schopnosti a motivaci zaměstnance. Výsledná zpráva je evidována a použita při uzavírání dohody o pracovním výkonu pro další období a dále např. při odměňování zaměstnanců na základě pracovního výkonu. (Šikýř 2016, s. 122)

Neformální hodnocení lze označit za průběžné hodnocení výkonu, které bývá uplatňováno v průběhu určitého období tak, že zaměstnanci jsou manažerem vedeni k vykonávání sjednané práce a k podání co nejlepších výsledků, co se týče dosažení požadované úrovně pracovního výkonu. Neformální hodnocení je důležité pro včasné rozpoznání případných odchylek požadovaného pracovního výkonu od skutečného pracovního výkonu zaměstnance, díky čemuž lze zavčas vzniklou odchylku vhodným způsobem napravit. (Šikýř 2016, s. 122)

2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje několik různých metod hodnocení zaměstnanců, které manažeři využívají ke sledování a následnému vyhodnocování pracovního výkonu, chování a schopností zaměstnanců. Tyto metody hodnocení je možné rozdělit dle mnoho způsobů.

Hroník (2006, s. 54) rozděluje metody hodnocení zaměstnanců do tří skupin dle času, na:

- a) metody zaměřené na minulost, které se věnují tomu, co se již v minulosti stalo,
- b) metody zaměřené na přítomnost, které se věnují aktuálnímu dění,
- c) metody zaměřené na budoucnost, které se věnují předpovědím toho, co se může stát.

Tabulka 2 shrnuje rozdělení metod hodnocení.

Tabulka 2 Matice metod hodnocení

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

Zdroj: Hroník (2006, s. 54)

Důležité je vhodně zvolit metodu hodnocení tak, aby pokrývala každou oblast hodnocení, což je ovšem v rámci jediného hodnotícího období vzhledem ke složitosti a finanční náročnosti téměř nemožné. Každá základní hodnotící metoda by měla vyhodnocovat alespoň výstup, který v sobě obsahuje minulost i budoucnost, což znamená skutečně odvedený pracovní výkon a zároveň i požadovaný pracovní výkon. Je možné zvolit různé hodnotící metody pro různé hodnotící období. Přínosné pro organizaci jsou takové metody, které využívají více hodnotitelů (např. manažerů i zákazníků). (Hroník 2006, s. 54)

2.3.1 Metoda hodnotícího rozhovoru

„Hodnotící rozhovor je nástrojem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům formálně informovat a projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí

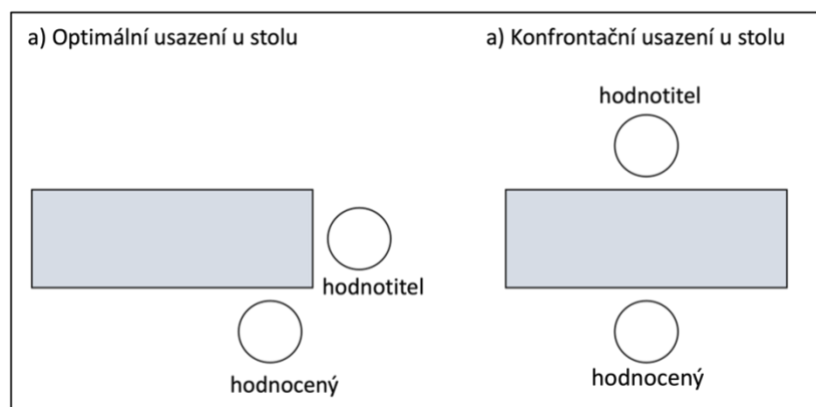
motivace a vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.“ (Šikýř, 2016, s. 124)

Hlavní výhodou této hodnotící metody spočívá v tom, že do ní lze zahrnout všechny výše uvedené hodnocené oblasti a všechny časová rozpětí hodnocení (viz tabulka 2). (Hroník, 2006, s. 104)

Hodnotící rozhovor mezi manažerem a zaměstnancem se vztahuje vždy k určitému období, čímž bývá většinou jeden rok. Dle potřeby je ale možné vést hodnotící rozhovor i k jinému období, a to např. po tom, co je ukončen určitý pracovní projekt, na kterém se daný zaměstnanec podílel a manažer s ním chce jeho pracovní výkon na tomto projektu zhodnotit. (Šikýř, 2016, s. 124)

Nejčastěji voleným místem pro konání hodnotícího rozhovoru bývá kancelář manažera, tedy hodnotitele, což může mít za následek zvýšení nervozity hodnoceného zaměstnance. Proto je vhodné volit spíše kancelář hodnoceného, nebo neutrální prostředí, čímž může být např. zasedací místnost. Poskytnutý servis (např. občerstvení) je vhodným prostředkem pro vytvoření příjemnější atmosféry během rozhovoru. (Hroník, 2006, s. 104)

Hroník (2006, s. 105) dále tvrdí, že mezi hodnotitelem a hodnoceným by optimálně mělo stát co nejméně překážek a u stolu by neměli sedět naproti sobě. Usazení účastníků hodnotícího pohovoru naproti sobě představuje boj. Vhodné je usadit hodnoceného po pravé ruce hodnotitele (viz obrázek 4).



*Obrázek 4 Usazení u stolu během hodnotícího rozhovoru
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hroník (2006, s. 105)*

V průběhu hodnotícího rozhovoru je pracovní výkon zaměstnance za uplynulé období rozebrán z pozitivního i negativního hlediska. Pozitivním aspektem pracovního výkonu by měl manažer začít. Měl by zcela upřímně a jasně ocenit dosažené pozitivní výsledky zaměstnance, čímž bude v zaměstnanci vyvolán pocit důležitosti, odpovědnosti a závazku vůči dané práci a vůči organizaci. Veřejná pochvala, která je podložena skutečnými výsledky, má často za následek zvýšení pracovní motivace nejen u pochváleného pracovníka, ale i u jeho spolupracovníků. (Šikýř, 2016, s. 125) Pochvaly motivují zaměstnance k tomu, aby i nadále podávali stejně dobré pracovní výkony. (Bělohlávek, 2016, s. 18)

Před kritikou chyb, kterých se zaměstnanec dopustil, je třeba nejdříve podrobně prozkoumat příčinu pochybení. Chyby z neschopnosti nebo nevědomosti jsou často zapříčiněny nejen zaměstnancem, ale i manažerem, který odpovídá za výběr podřízených a za jejich průběžné

hodnocení. Chyby z nedbalosti je třeba konstruktivně kritizovat a následně postihovat, aby k nim opětovně nedocházelo. Narozdíl od udělování pochval, je důležité, aby k udělování kritiky nikdy nedocházelo veřejně. (Šikýř, 2016, s. 125)

Důležitou součástí realizace hodnotícího rozhovoru je příprava manažera, která zahrnuje celoroční neustále pozorování a vyhodnocování pracovního výkonu, motivace, úrovně schopností a chování zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 125)

Po projednání pracovního výkonu z negativního i pozitivního hlediska, je na místě, aby se manažer spolu se zaměstnancem dohodli na návrhu pro zlepšení a na stanovení pracovních i rozvojových cílů na další období. (Šikýř, 2016, s. 125)

2.3.2 Metoda MBO – hodnocení dle stanovených cílů

Metoda MBO (hodnocení dle stanovených cílů) je jednou z metod zaměřených na budoucnost, jež se soustředí na dosažení dohodnutých cílů. Je využívána především při hodnocení manažerů a specialistů. (Šikýř, 2016, s. 123)

Všechny dohodnuté cíle by měly mít jasný význam a být správně voleny dle toho, co je třeba dosáhnout a proč je třeba toho dosáhnout. Každý cíl by měl mít pozitivní přínos a být stanoven tak, aby bylo možné ho rozdělit do jednotlivých dílčích kroků či cílů, díky nimž bude možné dosáhnout daného cíle efektivněji. K optimálnímu stanovení cílů se využívá metody SMART či metoda KARAT, které spolu úzce souvisí (Hroník, 2006, s. 60).

Tabulka 3 vysvětluje název metody SMART a metody KARAT.

Tabulka 3 Metoda SMART a metoda KARAT

S	Specific (specifické)	K	Konkrétní
M	Measurable (měřitelné)	A	Ambiciózní
A	Achievable (dosažitelné)	R	Reálný
R	Relevant (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Timed (termínované)	T	Termínovaný

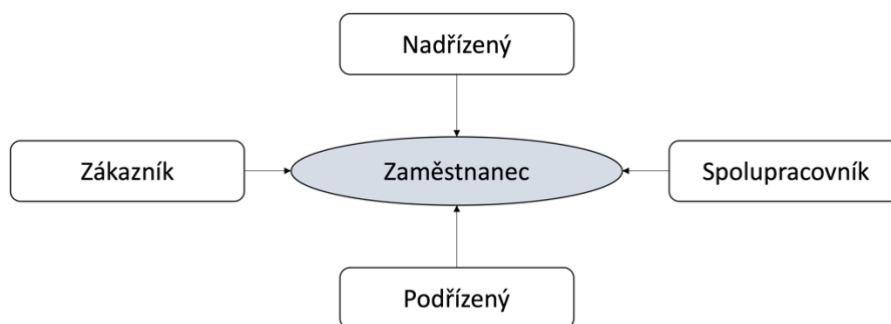
Zdroj: Hroník (2006, s. 60)

2.3.3 Metoda 360° zpětné vazby

Hodnotící metoda 360° zpětné vazby (nebo také vícezdrojové zpětné vazby) je uzpůsobena tak, aby podávala co nejobektivnější informace o pracovním výkonu zaměstnance. Mezi hodnotiteli jsou nejen nadřízení, ale i spolupracovníci, zákazníci a podřízení. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407)

Tím, že bude navýšen počet hodnotitelů, nebude automaticky dosaženo požadované objektivity hodnocení. Hodnocení lze považovat za smysluplné a účinné k řízení a vedení zaměstnanců pouze tehdy, když v něm budou zařazeny pouze objektivní kritéria a metody hodnocení. (Šikýř, 2016, s. 124)

Na obrázku 5 lze je znázorněn systém 360° zpětné vazby.



Obrázek 5 Systém 360stupňové zpětné vazby

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Šikýř (2016, s. 124)

Podle Wagnerové (2011, s. 91) vede sestavení úspěšného hodnocení z více zdrojů u zaměstnanců k podnícení důvěry a k navození kladného pocitu z toho, že je zaměstnanci poskytována spravedlivá zpětná vazba ohledně jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci mají jasnější představy, co se týče jejich pracovního rozvoje a manažeři získávají cenné informace o schopnostech a požadavcích podřízených, čímž dochází k prohlubování důvěry napříč celou organizací. (Wagnerová, 2011, str. 91)

2.3.4 Mystery shopping (tajný nákup)

Tato hodnotící metoda bývá nazývána také jako pozorování na místě. Mystery shopping má několik podob a využívá se především na pracovištích, kde se zaměstnanec dostane do přímého styku se zákazníky. (Hroník, 2006, s. 74)

Metoda mystery shoppingu poskytuje hodnotiteli informace o chování, ochotě a profesionalitě hodnotícího během toho, co obsluhuje zákazníka. Mystery shopping definuje Wágnerová (2011, s. 71) s odkazem na Böhma, Fischla a Rennhaka (2005): Do hodnocení zde vstupuje takzvaný mystery shopper, kterým je vyškolený profesionál, jenž vyžaduje pozornost personálu a je k nerozeznání od jakéhokoli jiného zákazníka. Smysl takového hodnotícího procesu spočívá právě v tom, že personál nesmí mystery shoppera odhalit. On mezitím pozoruje a zaznamenává informace o chování personálu z pohledu zákazníka během nákupu. (Wágnerová, 2011, s. 71)

2.3.5 Hodnotící stupnice

Hodnocení pomocí stupnice lze označit za univerzální hodnotící metodu, jež lze použít i při sebehodnocení zaměstnance. Celkový pracovní výkon zaměstnance je hodnocen dle jednotlivých kritérií, jako jsou například: kvantita a kvalita práce, doba vykonávání práce, postoj k práci, docházka apod. Nejprve je zvolena vhodná stupnice, pomocí které je každému kritériu přiřazen určitý stupeň pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 123)

Hroník (2006, s. 42–45) ve své publikaci uvádí sedm typů hodnotících stupnic:

- **Trojdílná stupnice:** hodnotící má možnost výběru pouze ze tří stupňů (podprůměr, průměr, nadprůměr), jež dosahují jen drobného rozlišení.
- **Čtyřdílná stupnice:** má tu nevýhodu, že neobsahuje znatelnou středovou hodnotu, ale pouze střed vyšší a střed nižší.
- **Pětidílná stupnice:** je nejčastěji používaná. Přiřazování určitého stupně (1 až 5) lze přirovnat např. ke známkování ve škole, tedy: 1 – vynikající pracovní výkon, 2 – nadprůměrný pracovní výkon, 3 – průměrný pracovní výkon, 4 – podprůměrný pracovní výkon, 5 – nedostačující pracovní výkon.
- **Šestidílná stupnice:** šest úrovní dosažení požadovaného pracovního výkonu (mizivá, nízká, spíše nízká, spíše vysoká, vysoká a velmi vysoká).
- **Sedmidílná stupnice:** výhodou je dostatek stupňů, což umožňuje hodnotiteli dostatečný prostor při diferenciaci.
- **Desetidílná stupnice:** nevýhodou této stupnice je, že pod jedním stupněm si každý často představuje jiný význam.
- **Stodílná stupnice:** kritériím pracovního výkonu jsou přidělovány stupně od 0 až do 100.

2.3.6 Hodnotící metoda AC/DC

Metoda AC/DC (assessment centre/development centre) se používá především pro hodnocení manažerů a specialistů. K hodnocení pracovního výkonu a odborné způsobilosti těchto klíčových zaměstnanců využívá metoda skupinových či individuálních úkolů, které simulují různé modelové situace a klíčové aspekty jejich práce. (Šikýř, 2016, s. 123)

K zajištění odpovídající objektivity a mnohostrannosti při posuzování pracovního výkonu zaměstnanců se takového hodnocení obvykle účastní více hodnotitelů či pozorovatelů. Hodnocení metodou AC/DC je proces trvající většinou jeden den a jeho výstupem jsou informace o schopnostech zaměstnance. (Hroník, 2006, s. 63).

Metoda AC/DC se používá také při výběru zaměstnanců. Finanční a časová náročnost assessment a development center je poměrně vysoká, a proto ji využívají především velké organizace, a to k hodnocení právě klíčových zaměstnanců na manažerských pozicích. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291-292)

2.3.7 Sociogram

„Při sociogramu může každý účastník vidět své postavení ve srovnání s druhými.“ (Hroník 2006, s. 69) Sociogram je hodnotící metoda, která se soustředí na vztahy na pracovišti. Smyslem hodnocení není posoudit výsledky práce zaměstnanců, nýbrž vztahové vazby zaměstnanců. Sociogram je často zahrnut v hodnocení metodou AC/DC. Sociogram využívají manažeři pro získání informací o tom, kdo v pracovním týmu je neformální autoritou a zda se v pracovním kolektivu nachází nějaké vyhraněné podskupiny. (Hroník, 2006, s. 69–71).

2.3.8 Supervize a intervize

Intervize probíhá takovým způsobem, že hodnocený zaměstnanec odprezentuje před ostatními účastníky hodnocení, jeho kolegy, svůj problém, v němž zastává významnou roli, ale sám přesně neví, kde se dopustil chyb, nebo co se mu naopak povedlo. Supervize probíhá tak, že hodnocený zaměstnanec získává následně od těchto kolegů, kteří se v dané organizaci nacházejí na přibližně stejně vysoké pozici jako hodnocený, zpětnou vazbu. V průběhu supervize je vždy přítomen moderátor. (Hroník 2006, s. 76).

Supervize a intervize poskytují hodnocenému zaměstnanci pohled jeho nezávislých kolegů, kteří mu nejsou přímými podřízenými ani nadřízenými. Taková zpětná vazba bývá často o mnoho účinnější než zpětná vazba od přímého nadřízeného. Supervize a intervize bývají častěji označovány za metody rozvojové než metody hodnotící. (Hroník, 2006, s. 77).

2.3.9 Metoda klíčové události

Pomocí této hodnotící metody jsou pečlivě pozorovány a následně zaznamenávány pozitivní a negativní události, které se udály hodnocenému pracovníkovi za dané období. Časová náročnost i administrativní náročnost této metody je nízká. Další její výhodou je propojení formálního a neformálního hodnocení zaměstnance, jelikož je zaměřena na konkrétní události, díky čemuž vede manažery k tomu, aby průběžně poskytovali zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu. (Hroník, 2006, s. 62).

Na obrázku 6 lze vidět příklad formuláře pro metodu klíčové události.

Metoda klíčové události				
Hodnocený:				
Hodnotitel:				
Po dobu jednoho měsíce popisujte u svého podřízeného chování, které působilo pozitivně a které negativně, minimálně každý týden je potřeba najít u podřízeného pozitivní nebo negativní chování, ať už bylo závažné či nikoliv. U každé situace pak přiřadte váhu (1 = minimální, 5 = maximální)				
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha

Obrázek 6 Formulář pro metodu klíčové události
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hroník (2006, s. 62)

Klíčovou událostí může být zvoleno každé takové jednání pracovníka, které hodnotitel považuje za směrodatné. Všechny klíčové události pro dané období, které trvá obvykle dva až čtyři týdny, hodnotitel zaznamenává a přiřadí jim určité číselné vyjádření na základě vhodné hodnotící škály, která byla zvolena již před začátkem hodnocení. (Hroník 2006, s. 63)

3 Motivace zaměstnanců

Motivace je v oblasti řízení lidských zdrojů velmi často používaný pojem. Je to jeden ze základních faktorů, které ovlivňují chování zaměstnanců. Motivace zaměstnanců patří k základním úkolům jejich vedoucích, a to z prostého důvodu: pokud budou zaměstnanci správně motivováni, tak dosahují lepších výsledků, dopouštějí se méně chyb a vynakládají snahu udělat často o mnoho více, než je od nich očekáváno.

„Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati.“ (Bedrnová a Nový 2007, s. 241). Toto slovo nám tedy v přeneseném slova smyslu sděluje, že za motivaci lze považovat to, co nás uvede do pohybu, a to ve směru dosažení nějakého cíle.

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 878)

3.1 Teorie motivace zaměstnanců

Teorie motivace rozkrývá faktory, které ovlivňují úsilí, jenž lidé vkládají do své pracovní činnosti. Zároveň se zabývá tím, co lidi vede k tomu, že se chovají určitým způsobem. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 209).

Každý přístup k motivaci je založen na nějaké teorii. Přelom 19. a 20. století je období, kdy vzniká několik teorií vysvětlujících motivační principy chování člověka. Armstrong a Taylor (2015, s. 219) rozdělují teorie motivace do tří skupin:

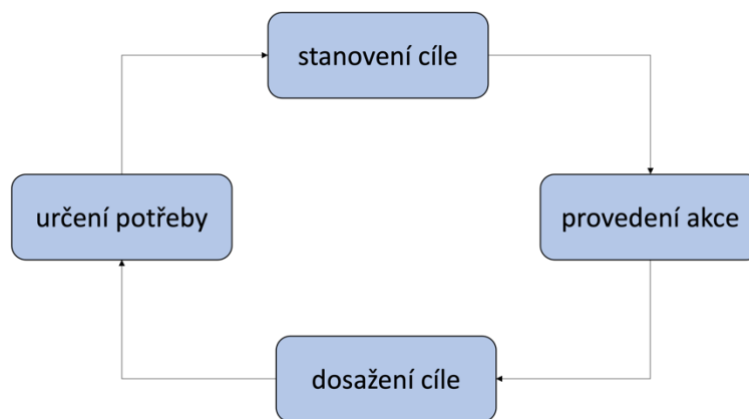
- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

3.1.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že nejlepším možným prostředkem k utváření lidského chování jsou odměny a tresty. A tak, aby lidé byli motivováni ke své práci a jednali určitým způsobem, odměny a tresty se budou přímo vázat na jejich pracovní výkon. Tato teorie však může být považována za problematickou z toho důvodu, že nebere v potaz okolní vlivy na pracovišti, jako jsou například mezilidské vztahy. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

3.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah řeší otázku vzniku motivace a úsilí člověka o uspokojení potřeb. Chování, které člověk volí, je motivováno potřebami, které chce uspokojit. Nejvýznamnějšími představiteli teorií zaměřených na obsah jsou Maslow se svou pyramidou potřeb a Herzberg se svým dvoufaktorovým modelem. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220) Model procesu motivace, který se zakládá na uspokojování potřeb lze vidět na obrázku 7.



Obrázek 7 Proces motivace založený na uspokojování potřeb
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Armstrong a Taylor (2015, s. 220)

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham H. Maslow formuloval teorii, která je dodnes nejpůlárnější klasifikací potřeb. Jeho teorie se skládá ze základních kategorií potřeb, které existují u všech lidí stejně. Zastával názor, že aby byli lidé šťastní, budou vždy usilovat o vyšší ideály. Na obrázku 8 je znázorněna Maslowova hierarchie potřeb, kde má každý stupeň umístěný výše vyjadřuje významnější životní potřeb. (Collinová a kol, 2014, s.138)



Obrázek 8 Maslowova hierarchie potřeb
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Armstrong a Taylor (2015, s. 222)

Existuje pět kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané od základních fyziologických přes potřeby bezpečí (a jistoty), potřeby sounáležitosti a potřeby uznání. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, k jejíž uspokojení nikdy nedojde. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220)

Teorii lze aplikovat i na svět práce. V tomto smyslu již základními potřebami nejsou jídlo a pití, ale plat člověka, nebo jeho pracovní podmínky. Zaměstnanec vidí jistotu například v trvalé garanci jeho zaměstnání. Sociální potřeby podporuje dobrá pracovní atmosféra ve smyslu harmonických kolegiálních vztahů. Zaměstnanci je dostáno uznání od nadřízeného tím, že nadřízený ocení jeho práci. Nejvyšší úroveň potřeb tvoří seberealizace, jež představuje samotná práce. (Tureckiová, 2004, s. 60).

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg zjistil prostřednictvím rozsáhlých průzkumů mezi pracovníky, že faktory vedoucí ke spokojenosti, nebo nespokojenosti s prací lze rozdělit na dva odlišné typy – motivátory a hygienické faktory. Z tohoto důvodu pak nazval svůj objev dvoufaktorovou teorií. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220):

- **Motivátory** lze označit jako vnitřní motivační faktory, které souvisí s obsahem práce a determinují vztah člověka k práci. Na rozdíl od hygienických faktorů lze díky motivátorům dosáhnout stavu spokojenosti. Jedná se například o uznání ze strany nadřízených, zajímavá náplň práce nebo možnost kariérního postupu.
- **Hygienické faktory** se vztahují ke kontextu práce a při deficitu většinou vedou k nespokojenosti. Na druhou stranu jejich zajištění téměř neovlivňuje spokojenost zaměstnance, nýbrž slouží jako prevence nespokojenosti. Mezi tyto faktory v podstatě patří rámcové podmínky práce, jako je například spravedlivá mzda, přiměřené sociální dávky nebo dobré mezilidské vztahy s kolegy v práci.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je hned po Maslowově hierarchii potřeb označována za druhou nejnámější motivační teorii. (Dvořáková a kol., 2012, s. 228)

3.1.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se věnují tomu, jak lidé dokážou vnímat své pracovní prostředí, jak ho interpretují a chápou. Tyto teorie, které bývají označovány také jako kognitivní (poznávací), přikládají velký význam psychickým procesům a silám, které ovlivňují motivaci, stejně jako základním potřebám člověka. Mezi tyto teorie se řadí např. teorie posilování, teorie očekávání nebo teorie cíle. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 222)

Teorie posilování

Východiskem pro tuto teorii je takzvaný "zákon účinku" (popřípadě "zákon efektu"), který byl formulován Thorndikem v roce 1911. Význam tohoto zákona je takový, že lidé si postupem času uvědomují, jak spolu souvisí jejich činnosti a důsledky těchto činností. Na základě tohoto zjištění ovlivňují pak své budoucí chování. Dle této teorie lze tedy od lidí očekávat, že pokud bude jejich chování, odměněno, tak se bude pravděpodobně opakovat, zatímco k chování, které bude trestáno, už pravděpodobně nedojde.

Tato teorie ovšem může čelit kritice, a to za její mechanistický pohled na lidskou přirozenost a naznačováním skutečnosti, že lidi můžou být motivováni způsobem, jako jsou ovládané stroje – zatáhnutím páky. Teorie navíc nebere v potaz souvislosti, za kterých k rozhodování dochází. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223)

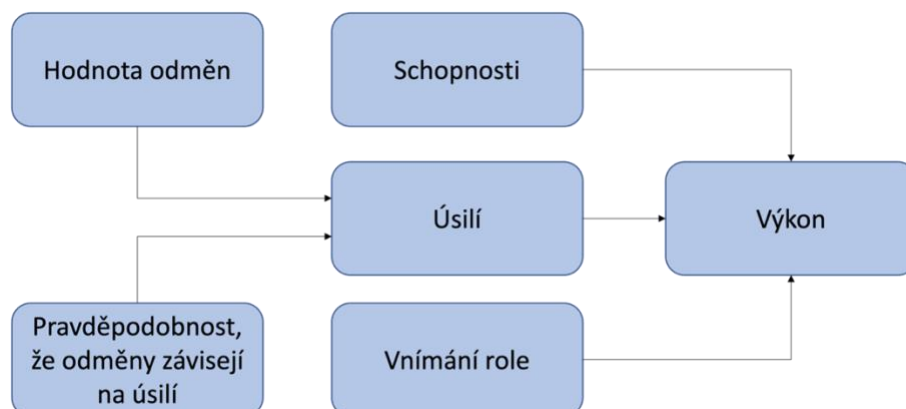
Teorie očekávání

Na základě Vroomovy teorie očekávání představuje v roce 1968 Porter společně s Lawlerem rozšířený model teorie očekávání, který je narozdíl od Vroomovy teorie doplněn o další dvě proměnné. Tvrdí, že úsilí, které lidé vynaloží do své práce, je determinováno dvěma faktory:

- a) hodnotou odměn (lidé se snaží zjistit, zda pro ně bude daná odměna natolik atraktivní, aby zvýšili své úsilí k provedení práce),
- b) pravděpodobností, že určitá úroveň úsilí povede k požadované úrovni výkonu.

Čím vyšší bude hodnota odměn a pravděpodobnost toho, že získání těchto odměn je závislé na úsilí, tím větší úsilí bude člověk za dané situace do své práce investovat. Porter a Lawler předpokládají, že vztah mezi spokojeností a výkonem je spojen s dalšími proměnnými, a to se schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a inteligencí jedince, ale také se způsobem, jakým jedinec vnímá svou profesní roli. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 224)

Na obrázku 9 je zobrazen model motivace podle Portera a Lawlera.



Obrázek 9 Model motivace podle Portera a Lawlera
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Armstrong a Taylor (2015, s. 224)

Teorie cíle

Teorie cíle Edwina Locka a Garyho Lathama (1979), jak název napovídá, se zabývá procesem stanovování cílů. Vychází z myšlenky, že přesně definovaný dosažitelný cíl, který může mít i náročnou úroveň obtížnosti, vede k lepšímu výkonu a vyšší motivaci.

V ideálním případě, by měl být cíl, kterého má být dosaženo, stanoven společně s dotyčným zaměstnancem, což by pak mělo vést k co největší motivaci k dosažení tohoto cíle. Je vhodné poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, jelikož to má také účinek na zvýšení výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225)

3.2 Druhy motivace zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2015, s. 2019) rozdělují motivaci dle toho, zda vychází z vnějších, či vnitřních podnětů. Rozděluje tak dva typy motivace – vnější a vnitřní.

3.2.1 Vnější motivace

Jak již název napovídá, vnější motivace je záležitostí vnějších vlivů na motivaci člověka. Jedná se především o finanční odměny ve formě zvýšení platů nebo bonusů, ale patří k nim i naděje na povýšení v rámci společnosti, nebo pochvala a uznání. K vnějším faktorům motivace tedy patří to, co zaměstnanci za odvedenou práci, provedou-li ji řádně a zavčasu, od své organizace získávají.

Vnější motivace popisuje chování člověka, které se obvykle nevyskytuje spontánně, ale je způsobeno žádostmi a očekáváním odměn nebo vyhýbáním se následkům. A tak i přesto, že jsou vnější motivátory účinné, nemusejí nutně působit dlouhodobě, jelikož člověk není motivován samotnou činností, ale pouze okolnostmi, které ji obklopují. Taková motivace, kterou přinášejí pouze vnější faktory, tedy pravděpodobně nevytvoří skutečný závazek zaměstnance vůči firmě. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

3.2.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace odkazuje na stav, kdy na nás působí vnitřní faktory motivace. Urban (2017, s. 15) rozděluje především čtyři vnitřní faktory motivace, a to

- a) **samostatnost**: vzhledem k tomu, že lidé přirozeně potřebují řídit svou činnost, je dobré, udělit jim alespoň částečnou pravomoc k rozhodování se o své práci.
- b) **nové schopnosti**: na přirozenou lidskou potřebu navazuje i možnost zdokonalování svých schopností a příležitost k učení se novým věcem. Zvyšování schopností člověka, které jsou pro něj důležité, pak vede i k posílení jeho sebevědomí.

- c) **viditelné výsledky:** bývají mnohdy označovány jako nejvlivnější vnitřní motivační faktor. Je jasné, že člověk chce vidět výsledky práce, kterou odvedl, a ty ho pak motivují k plnění dalších pracovních cílů a přispívají také k posílení jeho sebevědomí.
- d) **společenský význam:** člověk má potřebu vykonávat práci s širším společenským významem, protože právě prostřednictvím práce nachází své místo ve společnosti a svůj osobní status. Pokud si člověk není jistý významem své práce, je důležité mu objasnit, proč má práce, kterou vykonává, význam například pro zákazníky organizace.

Vysoká úroveň vnitřní motivace je často považována za předpoklad tvůrčích úspěchů. Vyznačuje se určitou bezcílností, neboť nejde o výsledek, kterého má být dosaženo, ale samotné provedení svým způsobem pro člověka představuje cíl. (Urban, 2017, s. 15)

3.2.3 Hmotná a nehmotná motivace

Z rozdělení motivačních faktorů na vnitřní a vnější a z Maslowova hierarchického třídění potřeb vyplývá následující rozdělení motivace, a to na hmotnou a nehmotnou. (Urban, 2017, s. 16)

Nehmotné motivační faktory nelze měřit žádnou peněžní hodnotou. Příkladem může být udělení privilegií, přenesení větší odpovědnosti na zaměstnance, ale také ocenění zaměstnance a jeho výkonu. Oproti hmotným motivačním faktorům jsou více zaměřeny na potřeby růstu člověka a jejich význam bývá organizacemi často podceňován. (Urban, 2017, s. 16)

Hmotné motivační faktory mají nabídnout zaměstnanci hmotnou odměnu, a to především ve formě peněz, což u zaměstnance vyvolá vnější motivaci. Hmotné motivační faktory řeší ale především základní potřeby zaměstnanců, což bývá problémem vzhledem k účinku motivace, který tak s rostoucím uspokojením těchto potřeb klesá. (Urban, 2017, s. 16)

3.3 Nástroje ovlivňování motivace zaměstnanců

Ovlivňování motivace je důležitým nástrojem ke zvyšování výkonu práce zaměstnanců. V současnosti je v téměř každé organizaci možné, najít různé prostředky k ovlivňování motivace. Manažeři firem věnují čím dál větší pozornost potřebám a přáním všech svých zaměstnanců, díky čemuž pak dochází ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

Tato kapitola je zaměřena na nástroje ovlivňování motivace, které zvyšují spokojenost a výkon zaměstnanců v pracovním prostředí. Tyto motivační nástroje lze rozdělit na:

- a) odměny (peněžní, nepeněžní) a
- b) sankce.

3.3.1 Odměny

Odměny ovlivňující motivaci zaměstnanců mohou být peněžní a nepeněžní.

Peněžní odměny

Jak již bylo výše uvedeno, taková motivace, kterou přinášejí pouze vnější vlivy, jako jsou právě peníze, pravděpodobně nebude ústít ve skutečný závazek zaměstnance vůči firmě, ve které pracuje. To ale neznamená, že by v procesu motivace nehrály velmi podstatnou roli. Je ovšem potřeba je vhodně zvolit a využívat pouze tam, kde je to namístě. (Urban, 2017, s. 24)

- **Mzda**

Zaručenou složku odměny vždy tvoří mzda, která může být doplněna o další finanční odměny. Pro zaměstnance může být motivující možnost zvýšení základní mzdy, ale i na toto zvýšení si zaměstnanec rychle zvykne, a tak mzdu lze označit za důležitou spíše vzhledem k pracovní stabilitě zaměstnance, či odstranění jeho pracovní nespokojenosti. (YOURCOACH, ©2019). K pracovníkům se tak ve firmách přistupuje spíše individuálně a firmy pro ně zavádí nové způsoby odměňování. (Koubek, 2007, s. 28)

- **Odměny za zásluhy**

Odměny za zásluhy vycházejí z výkonového odměňování a jsou zaměstnancům udělovány za jejich dobré výsledky. Aby měly tyto odměny pozitivní vliv na motivování zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, je třeba v organizaci zajistit, aby byl vztah mezi výkonem a odměnou předem jasně definovaný, aby měli zaměstnanci možnost ovlivnit výsledky své práce a aby jim byla předávána zpětná vazba na základě průběžného sledování jejich výkonu. (Urban, 2017, s. 139)

- **Další peněžní odměny**

Jako další formy peněžních odměn Urban uvádí odměnu vázanou na osobní schopnosti zaměstnance, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody. Odměnu vázanou na osobní schopnosti zaměstnance lze označit za nástroj motivující ke zvýšení schopností a kvalifikace, který oceňuje většinou dlouhodobě výkonné zaměstnance na základě hodnocení jejich dlouhodobějších pracovních výsledků, kvalifikace a schopností. Mzdové příplatky vycházejí z mimořádných pracovních podmínek, ve kterých se zaměstnanec nachází. Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny takzvanými naturálními požitky (např. dovolená), peněžními příspěvky nebo různými cenovými zvýhodněními (slevami) pro zaměstnance a jejich cílem je zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci. (Urban, 2017, s.118)

Peněžní odměňování se stále používá nejčastěji a má-li mít pozitivní účinek na motivaci zaměstnanců, mělo by se vždy dodržovat pravidlo, že odměna nesmí být automatická, nýbrž přímo vázaná na splnění daného pracovního cíle, nebo na určité jednání zaměstnance. (Urban, 2017, s. 25).

Nepeněžní odměny

Zaměstnavatelé se zaměřují čím dál více také na nepeněžní motivační nástroje, a i zaměstnanci si čím dál více nepeněžních odměn cení.

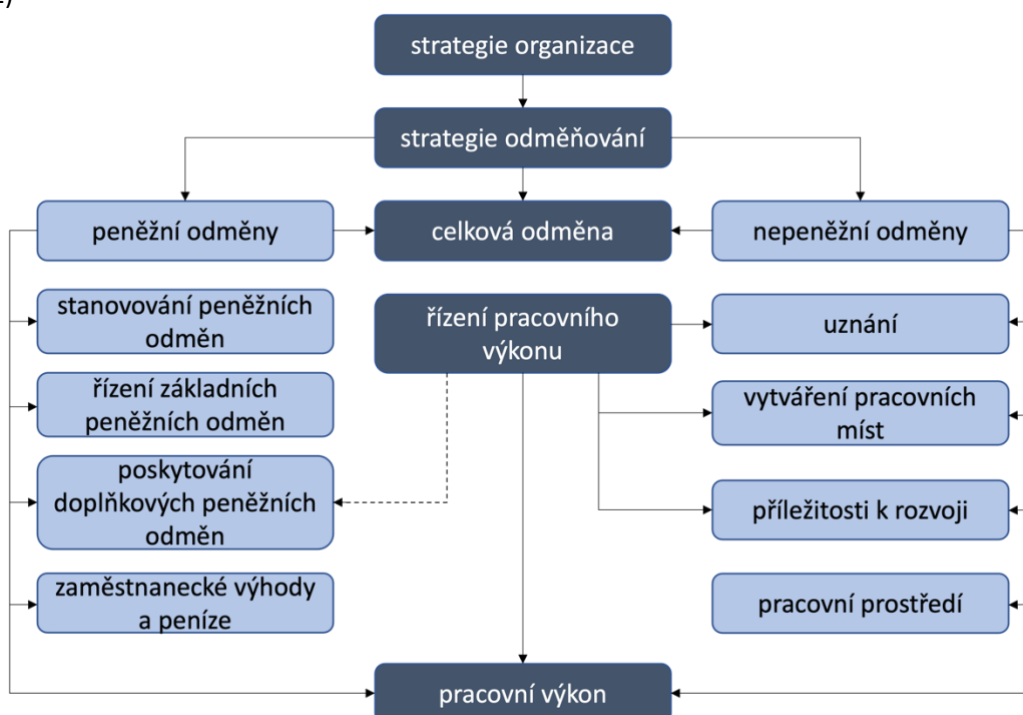
Armstrong a Taylor (2015, s. 423) uvádějí následující nepeněžní odměny:

- **pracovní prostředí**, které probouzí v zaměstnancích pocit spokojenosti a umožňuje jim nastavit si rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem,
- **nepeněžní uznání** za pracovní úspěchy a výkon zaměstnance,
- **poskytování příležitostí ke kariéernímu i osobnímu rozvoji**,
- **vytváření motivujících pracovních pozic**.

Přínos nepeněžních nástrojů na motivaci zaměstnanců mívá dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož umožňují lepší propojení zaměstnance s organizací, ve které pracuje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 230)

Systém odměn

Díky principu systému odměn je úspěch (např. v plnění předem stanovených cílů) to, co udržuje zaměstnance motivované. Za účelem ovlivňování pracovního výkonu by mělo docházet ke kombinování peněžního i nepeněžního odměňování – viz obrázek 10. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421)



Obrázek 10 Systém odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

Pokud zaměstnanec dlouhodoběji žádné odměny nedostává a všechny své pracovní úkoly plní správně a včas, jeho pracovní motivace pak slábné. Mzdu totiž považuje spíše za svůj nárok než jako odměnu za svou práci. Aby nedocházelo ke slábnutí motivace zaměstnance, měl by být za to, že plní pracovní cíle a má výborné výsledky, náležitě odměněn. Tyto odměny by se měli přímo vázat na pracovní výkon zaměstnance, aby nedošlo k tomu, že dva zaměstnanci, jejichž pracovní výkon není srovnatelný, budou dostávat pouze základní mzdu ve stejné výši. (Urban, 2017, s. 29)

Aby byl motivační účinek co největší, k udělení odměn by mělo ideálně dojít co nejdříve po dokončení dané činnosti (např. po dokončení projektu). Zaměstnanec také musí věřit tomu, že svou snahou a dosažením určité úrovně pracovního výkonu, se bude přibližovat ke splnění předem nastaveného pracovního cíle. Pokud tomu tak není a nemá pocit, že by svým snažením mohl např. nějakého obchodního cíle dosáhnout, jeho motivace pak slábné. (Urban, 2017, s. 29)

3.3.2 Sankce

Veškerou výše uvedenou motivaci lze označit za pozitivní vzhledem k tomu, že pracovník za vykonávání své práce získává odměny. Na druhou stranu, pokud pracovník nevykonává svou práci dobře či včas, jeho špatné pracovní výsledky pak většinou vedou k udělení sankcí, které mohou být jak hmotné (např. ve formě odebrání peněžní odměny), tak nehmotné (např. ve formě kritiky). Tento způsob motivování zaměstnanců se označuje jako negativní motivace a jejími nástroji jsou sankce, jejichž udělení není zaměstnancům příjemné. Sankce jsou používány především za účelem zamezení nějakého nevhodného jednání, nebo za výrazné snížení pracovního výkonu. (Urban, 2017, s. 25).

PRAKTICKÁ ČÁST

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá hodnocením a motivací zaměstnanců ve společnosti Form Factory, s.r.o. (dále jen Form Factory) s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

4 Metody šetření

Praktická část je zpracována na základě interních informací poskytnutých personalistkou společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti, rozhovoru s manažerkou jedné z poboček a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti zjišťujícího jejich názor na systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Rozhovor s personalistkou byl proveden v říjnu roku 2022 s cílem získat informace o motivaci zaměstnanců ve společnosti.

Rozhovor s manažerkou pobočky *Anděl* byl proveden v listopadu roku 2022 s cílem získat informace o hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Rozhovory se týkaly otázek ohledně organizační struktury společnosti, provádění hodnocení zaměstnanců, udělování finančních bonusů, ovlivňování motivace zaměstnanců a nabízených benefitů. Výsledky obou rozhovorů jsou použity v kapitole 6 o systému hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti proběhlo v listopadu roku 2022 s cílem získat názor zaměstnanců na hodnocení a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Použitý dotazník je uveden v příloze. Osloveni byli zaměstnanci všech pražských poboček společnosti, a to z důvodu blízké geografické polohy a ochotě managementu při spolupráci. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány v kapitole 7.

Výsledkem jsou návrhy a doporučení na změny a zlepšení hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

5 Společnost Form Factory

Společnost Form Factory vznikla v České republice na začátku roku 2017, a to jako dceřiná společnost polské společnosti Fit Invest. Po pěti letech od vzniku vlastní Form Factory dvanáct klubů v Praze, jeden v Ostravě a nově také dva v Brně. Form Factory aktuálně sčítá více než 14 000 členů a měsíčně kluby navštíví okolo 230 000 klientů. (účetní závěrka společnosti, Form Factory, © 2022a)

5.1 Nabízené služby

Všechna fitness centra Form Factory nabízí službu fitness vybavení (kardio zóna a posilovací stroje) a skupinového cvičení (např. jógy). Mezi další nabízené služby, které již nejsou dostupné ve všech pobočkách, patří sauna, bazén, parní lázeň a In-Body přístroj sloužící k analýze složení těla. Všechny tyto služby jsou zahrnuty v ceně členství. Jako doplňkové služby, které již v ceně členství zahrnuty nejsou, nabízí společnost ještě solárium a masáže. (Form Factory, © 2022b)

Form Factory je členský klub a nenabízí žádné permanentky na určitý počet vstupů, nýbrž členství, či jednorázové vstupy za 349 Kč. V nabídce jsou 3 typy členství a zákazník si může vybrat, zda si zakoupí členství bez závazku, či se závazkem. Pokud si zákazník členství zakoupí, stává se členem Form Factory, a má tak do fitness centra neomezený přístup po dobu otevírací doby. Zákazník si může připlatit za multiklubové členství, což znamená, že bude mít neomezený přístup do všech poboček Form Factory. (Form Factory, © 2022c)

Členství bez závazku lze zakoupit na období 30 dnů. Členství se závazkem se rozděluje na 2 typy. Zákazník buď podepisuje smlouvu na 12 měsíců, nebo na dobu neurčitou s možností odstoupení od smlouvy po 2 kalendářních měsících. Cena členství je ve všech pobočkách v České republice stejná. Společnost má také svůj e-shop a mobilní aplikaci, kde je možné zakoupit členství online. (Form Factory, © 2022c)

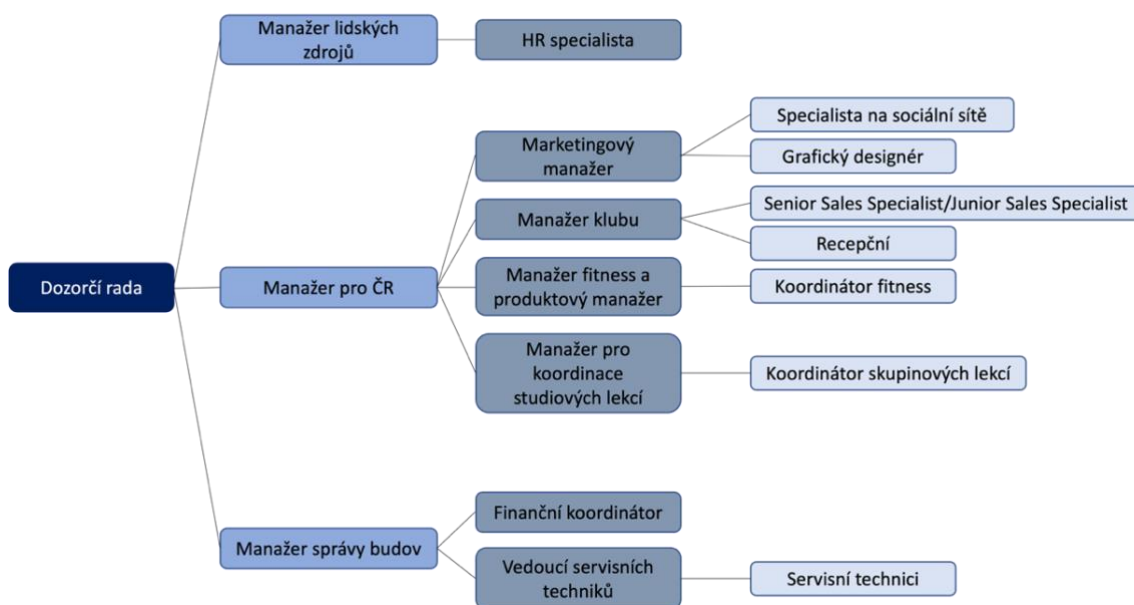
Na obrázku 11 lze vidět logo společnosti.



Obrázek 11 Logo společnosti
Zdroj: Form Factory, © 2022d

5.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura Form Factory je vyznačena na obrázku 12.



Obrázek 12 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti

Firma má celkem 3 jednatele, kterými jsou manažer lidských zdrojů, manažer společnosti pro Českou republiku a manažer správy budov. Tito 3 jednatele jsou pověřeni řízením společnosti pro celou Českou republiku a společně hlasují o důležitých rozhodnutích. Vždy je potřeba souhlas a podpis alespoň dvou jednatelů. Nad jednatelem stojí ještě dozorčí rada, která se skládá ze 4 lidí z polského vedení (z polské společnosti Fit Invest, která společnost Form Factory vlastní). Pod manažera lidských zdrojů pak spadá personální oddělení (HR specialisti), které má na starost péči o zaměstnance. Co se týče jednotlivých poboček, každá pobočka má svého manažera, pod kterého spadají všichni zaměstnanci na pozici Senior Sales Specialist, Junior Sales Specialist a recepční. (účetní závěrka společnosti)

Senior Sales Specialist a Junior Sales Specialist jsou pozice obsazené pouze zaměstnanci se smlouvou na hlavní pracovní poměr. Pozice recepční jsou obsazené brigádníky. Všichni tito zaměstnanci zajišťují kontakt klienta s klubem, pečují o stávající klienty, prodávají členství a produkty na recepcích. Senior a Junior Sales Specialist mají navíc na starosti také administrativní agendu a pravidelné obvolávání klientů. (účetní závěrka společnosti, Form Factory, © 2022e)

6 Systém hodnocení a motivace zaměstnanců ve Form Factory

Šestá kapitola se věnuje stávajícímu stavu provádění hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti, a to s využitím interních materiálů společnosti a informací získaných na základě výsledků rozhovoru s personalistkou společnosti a rozhovoru s manažerkou jedné z poboček.

6.1 Provádění hodnocení zaměstnanců

Společnost má nastavený různý systém pro hodnocení vedoucích pracovníků (manažerů pobočky) a pro zaměstnance, kteří jim jsou podřízeni. Hodnocení vedoucích pracovníků probíhá formálně, pomocí hodnotícího rozhovoru, který vedou manažeři jednotlivých poboček s jejich nadřízeným (manažerem společnosti pro Českou republiku), a to každý měsíc. Jedenkrát měsíčně probíhá také pravidelný meeting, kde se schází všichni manažeři poboček a jejich nadřízený. Jsou zde probírány operativní úkoly a stanovovány cíle pro další období a zároveň i úkoly a cíle uplynulého období.

Pro zaměstnance na recepcích (Senior Sales Specialist, Junior Sales Specialist a recepční) nemá společnost nastavený takový systém hodnocení, kdy by docházelo k pravidelnému formálnímu hodnocení každého zaměstnance, například právě pomocí hodnotícího rozhovoru, jako je tomu u jejich nadřízených. Neformální hodnocení zde však probíhá na denním pořádku. Přímý nadřízený je s nimi na pracovišti téměř každý den, a tak má možnost je pozorovat při práci a na základě toho jim poskytuje zpětnou vazbu. Pokud tedy není pracovní výkon zaměstnance dostačující, nebo se zaměstnanec dopouští chyb, může pak tyto chyby na základě zpětné vazby od svého nadřízeného ihned napravit. Stejně tak se zaměstnancům dostává i pozitivního hodnocení ve formě pochval.

Z rozhovoru s manažerkou pobočky a personalistkou společnosti vyšlo najevo, že největší důraz při hodnocení všech těchto zaměstnanců je kladen na počet prodaných členství. Každý měsíc je stanovován takzvaný target, který určuje cíl pro další období, co se počtu prodeje týče. Tento target je určen pro celý tým dané pobočky.

Co se týče finančního hodnocení, z rozhovorů vyšlo najevo to, že zaměstnanci mají nárok na získání finančního bonusu, který tvoří velkou část jejich mzdy. Manažerka pobočky poskytla pro tuto práci přesné informace pouze o struktuře finančních bonusů pro zaměstnance na recepcích, ne pro manažery poboček. Finanční hodnocení ve společnosti probíhá jedenkrát za měsíc a výše finančních bonusů je určovaná dle počtu prodeje každého zaměstnance. Pokud celý tým dané pobočky splní předem nastavený target, finanční bonusy každého člena pracovního týmu jsou navýšeny o 15 %.

Výše finančních bonusů manažerů poboček také závisí na počtu prodeje celé pobočky a na splnění targetu, ale podrobnější informace zde nebyly poskytnuty.

6.2 Ovlivňování motivace zaměstnanců

Management společnosti Form Factory si uvědomuje, že motivace zaměstnanců musí být v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku, a tak své zaměstnance motivuje na základě hmotných i nehmotných prostředků. Společnost pravidelně provádí výzkumy, které se zaměřují právě na motivovanost zaměstnanců a na základě těchto informací se pak zaměstnancům snaží vyjít vstříc neustálým zlepšováním pracovního prostředí a rozšiřováním nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Nadstandardní zaměstnanci mají ve firmě možnost kariérní postupu. Většina manažerů poboček ve firmě začínala na pozici recepční, nebo na pozici Junior Sales Specialist.

Dle interních zdrojů nabízí společnost svým zaměstnancům následující benefity:

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají nárok na benefit sick days, který je určen pro případy nevolnosti. Zaměstnanec nepotřebuje neschopenku od doktora a může si vzít několik dní placeného volna ve formě sick days. Dalším benefitem, který umožňuje zaměstnancům vzít si placené volno navíc, je takzvaný můj den, který je určen pro případy osobního volna např. v den narozenin, nebo rodinných událostí. Po domluvě s vedoucím pracovníkem je možné využít i benefit ve formě neplacené dovolené.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, kteří ve společnosti pracují déle než 2 roky, mají nárok na dodatkovou dovolenou, která představuje 3 dny dovolené navíc.

Všichni zaměstnanci mají nárok na Multisport kartu, a to po uplynutí tříměsíční zkušební doby.

V rámci spolupráce Form Factory s ostatními partnery z mnohých odvětví, mají všichni zaměstnanci nárok na různé partnerské slevy, či jiné benefity v podobě voucherů, lístků do divadla a na další akce. O každé partnerské spolupráci jsou zaměstnanci informováni ve firemní facebookové skupině, či pomocí e-mailové komunikace.

Form Factory pro své zaměstnance pořádá v průběhu celého roku školení a workshopy s různým zaměřením. Mezi již uskutečněná školení patří např. Kurz první pomoci, Kurz sebeobranu, Sales školení, Workshop prevence rakoviny.

Manažeři všech poboček mají možnost pracovat i z domova na Home Office, a to 1x týdně.

Dalším benefitem pro všechny zaměstnance je sleva na produkty na baru, a to ve výši 20 % z prodejní ceny.

Firma se zajímá i o psychickou pohodu svých zaměstnanců, a tak mezi benefity zařadila osobní terapii, která zaměstnancům pomáhá zvládat náročné situace v pracovním i soukromém životě.

Společnost se snaží, aby její zaměstnanci fungovali jako tým, a proto v rámci utužení vzájemných vztahů pořádá teambuildingy. Ty se konají buď na úrovni jedné pobočky, managementu, nebo celé firmy.

7 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Form Factory

Sedmá kapitola vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci všech dvanácti pražských poboček společnosti, které proběhlo v listopadu roku 2022 s cílem získat názor zaměstnanců na hodnocení a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Použitý dotazník je uveden v příloze.

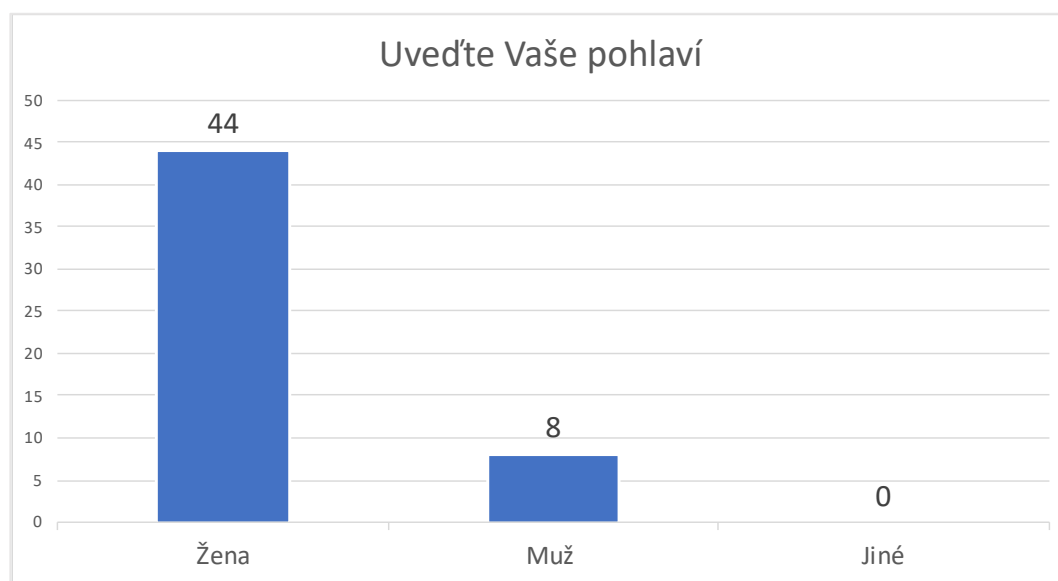
7.1 Respondenti

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 52 zaměstnanců (56,5 %) z celkového počtu 92, kterých se dotazník týkal a kterým byl zaslán manažerem lidských zdrojů na jejich e-mailovou adresu. Osloveni byli zaměstnanci na pozici manažer klubu, Senior Sales Specialist, Junior Sales Specialist a recepční.

Respondenti byli charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru, druhu základního pracovněprávního vztahu práce a pracovního zařazení ve společnosti.

Pohlaví respondentů

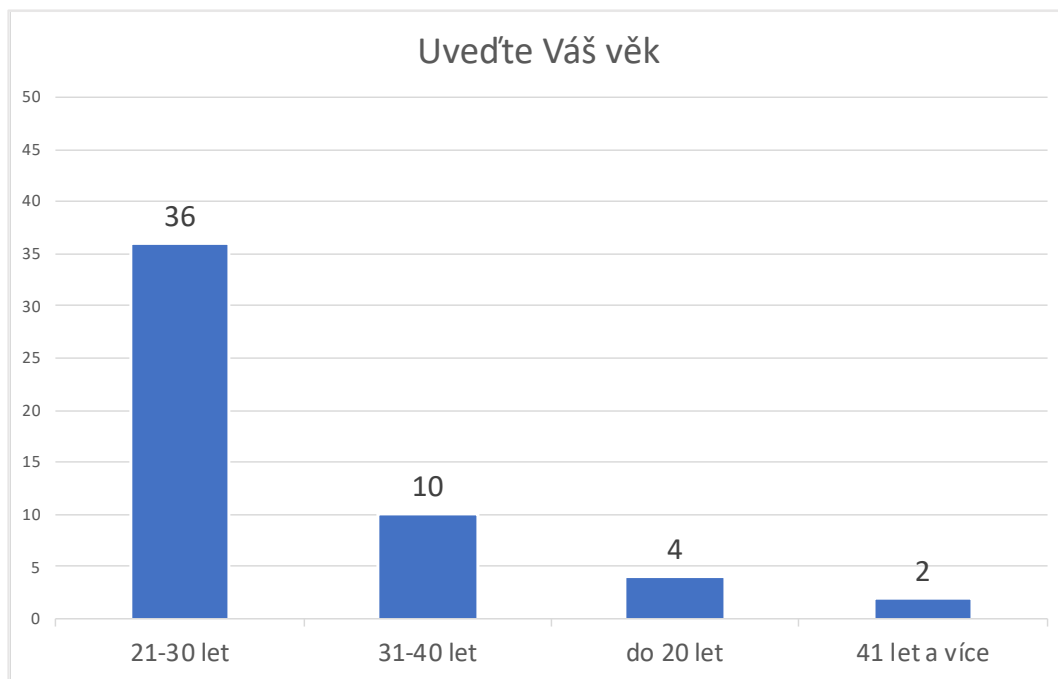
První otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z celkového počtu 52 zaměstnanců se dotazníku zúčastnilo 84,6 % žen a 15,4 % mužů neboli 44 žen a 8 mužů. Do dotazníku byla zahrnuta i možnost „jiné“, a to pro ty osoby, jejichž pohlaví není žena, ani muž. Tuto možnost ne zvolil žádný z respondentů.



Graf 1: Pohlaví respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 36 respondentů (69,2 %) ve věku 21-30 let, 10 respondentů (19,2 %) ve věku 31-40 let, 4 respondenti (7,7 %) ve věku do 20 let a 2 respondenti (3,8 %) ve věku 41 a více let.

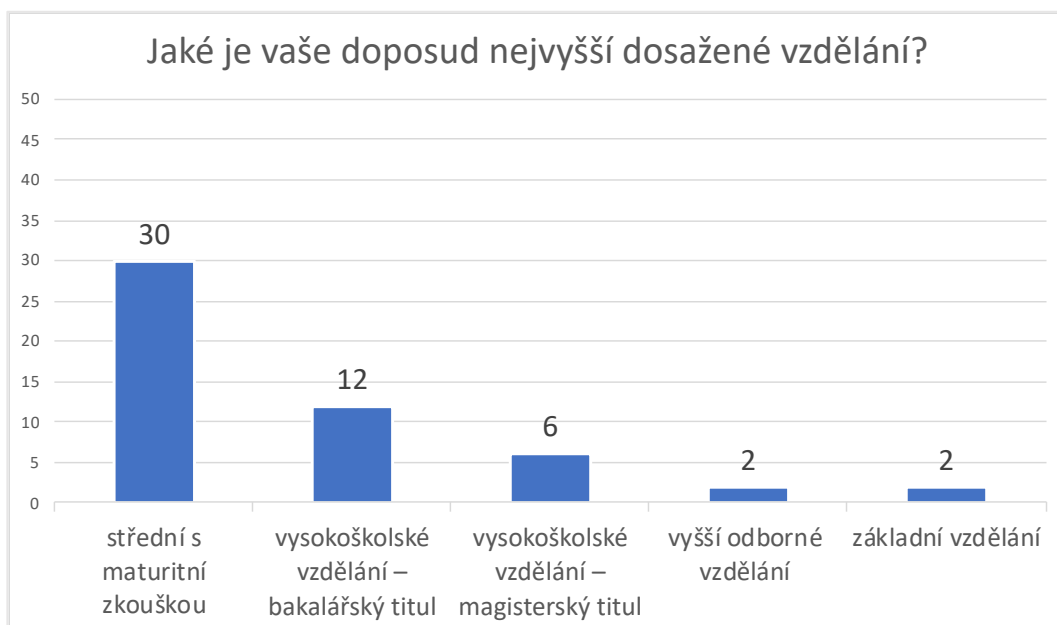


Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

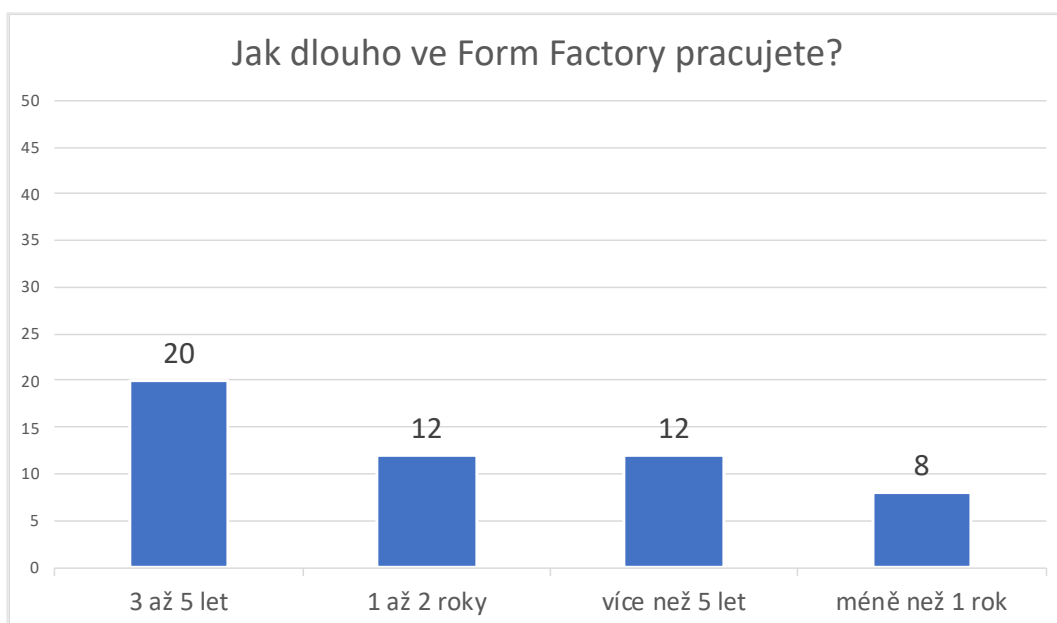
Třetí otázka zjišťovala doposud nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Více než polovina z nich, celkem 30 respondentů (57,7 %), uvedla střední vzdělání s maturitní zkouškou, 12 respondentů (23,1 %) uvedlo vysokoškolské vzdělání – bakalářský titul, 6 respondentů (11,5 %) uvedlo vysokoškolské vzdělání – magisterský titul, 2 respondenti (3,8 %) uvedli vyšší odborné vzdělání a 2 respondenti (3,8 %) uvedli základní vzdělání.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

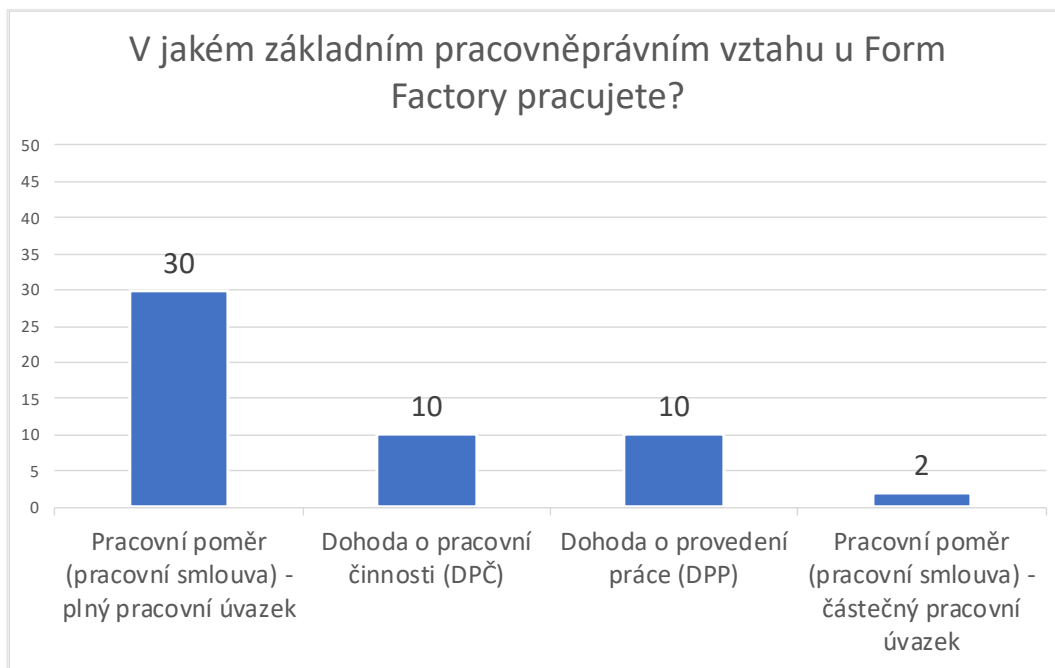
Čtvrtá otázka byla zaměřena na délku pracovního poměru. 20 respondentů (38,5 %) pracuje ve firmě 3 až 5 let, 12 respondentů (23,1 %) pracuje ve firmě 1 až 2 roky. Stejný počet, 12 respondentů, pracuje ve firmě více než 5 let a 8 (15,4 %) jich pracuje ve Form Factory méně než 1 rok.



Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů ve firmě
Zdroj: Vlastní zpracování

Druh pracovněprávního vztahu, ve kterém respondenti ve firmě pracují

Pátá otázka zjišťovala, v jakém pracovněprávním vztahu respondenti u Form Factory pracují. 30 z nich (57,7 %) uvedlo pracovní poměr (pracovní smlouvu) na plný pracovní úvazek. 10 respondentů (19,2 %) uvedlo dohodu o pracovní činnosti a 10 respondentů (19,2 %) uvedlo dohodu o provedení práce (tito pracovníci budou dále označováni jako brigádníci). 2 respondenti (3,8 %) zvolili pracovní poměr (pracovní smlouvu) na částečný úvazek.

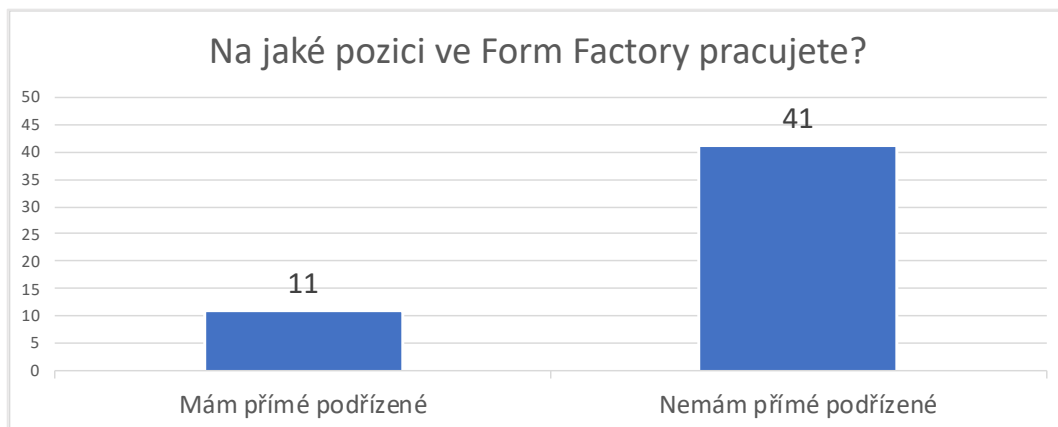


Graf 5: Druh pracovněprávního vztahu, ve kterém respondenti ve firmě pracují

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní zařazení respondentů ve firmě

V páté otázce odpovídali respondenti na to, jaká je jejich pozice ve firmě. 11 respondentů (21,2 %) má přímé podřízené. Všichni tito zaměstnanci se nachází na pozici manažera klubu. 41 respondentů (78,9 %) uvedlo, že nemá přímé podřízené. Všech těchto 41 respondentů se nachází na pozici Senior Sales Specialist, Junior Sales Specialist, nebo recepční.



Graf 6: Pozice, na které respondenti ve firmě pracují

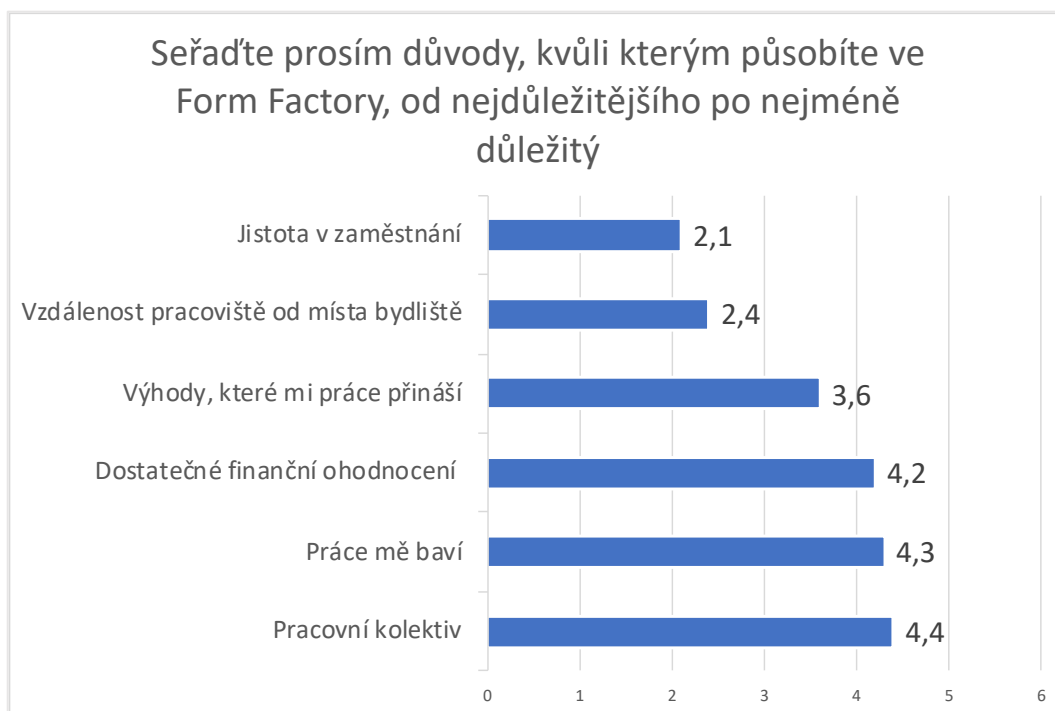
Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Výsledky

Níže jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření zjišťujícího postoje a názory respondentů k hodnocení a motivaci zaměstnanců ve Form Factory.

Otázka 7. Seřadte prosím důvody, kvůli kterým působíte ve Form Factory, od nejdůležitějšího po nejméně důležitý

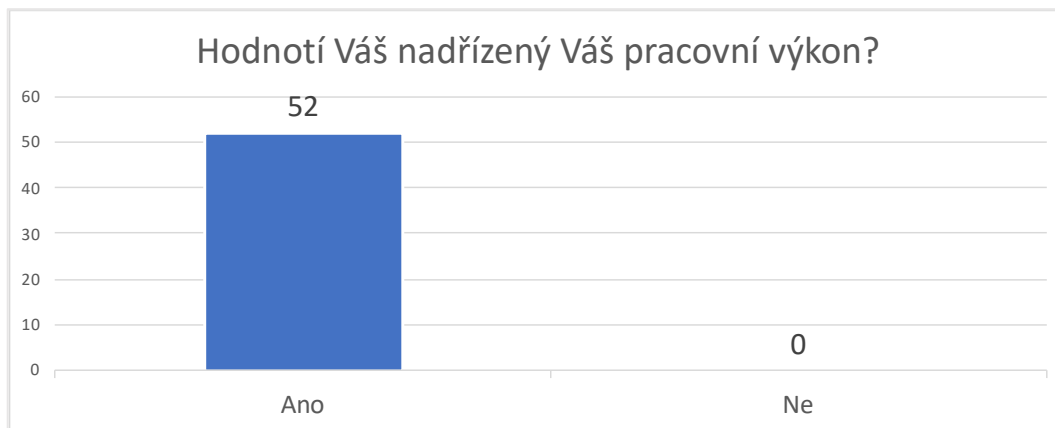
V sedmé otázce bylo zjištěno, které z uvedených důvodů, kvůli kterým působí respondenti ve firmě, jsou pro respondenty nejdůležitější a které méně důležité. Respondent každému důvodu přiřazoval stupeň důležitosti 6 (nejdůležitější) až 1 (nejméně důležitý). Poté byl na základě aritmetického průměru každému důvodu vypočítán průměrný stupeň důležitosti. Tři nejdůležitější důvody byly vyhodnoceny s velmi těsnými výsledky. Nejdůležitějším důvodem, kvůli kterému působí respondenti ve firmě, je pracovní kolektiv. Na druhém místě se umístil důvod ten, že práce respondenty baví. Na třetím místě je dostatečné finanční ohodnocení a na čtvrtém jsou výhody, které respondentům práce přináší. Vzdálenost pracoviště od místa bydliště byla vyhodnocena jako předposlední. Jako nejméně důležitý důvod působení respondentů ve Form Factory byla nejčastěji volena jistota v zaměstnání.



Graf 7: Důvody, kvůli kterým respondenti ve firmě působí
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?

Na osmou otázku, která se týkala hodnocení pracovního výkonu respondentů ze strany jejich nadřízeného, zvolilo 52 respondentů, což je 100 % z celkového počtu, odpověď „ano“. Všichni respondenti jsou tedy hodnoceni svým nadřízeným. Žádný z respondentů neoznačil odpověď „ne“.



Graf 8: Hodnocení pracovního výkonu respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9. Jak často takové hodnocení probíhá?

Devátá otázka byla zaměřena na to, jak často jsou respondenti svým nadřízeným hodnoceni. Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni každý měsíc, tuto odpověď volilo 34 respondentů (65,4 %). 8 respondentů (15,4 %) uvedlo, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá každý kvartál (každé 3 měsíce). 6 respondentů (11,5 %) uvedlo, že jsou hodnoceni každý týden. 2 respondenti (3,8 %) uvedli, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá každý den a zbývající 2 respondenti zvolili odpověď, že jsou hodnoceni jednou za rok.

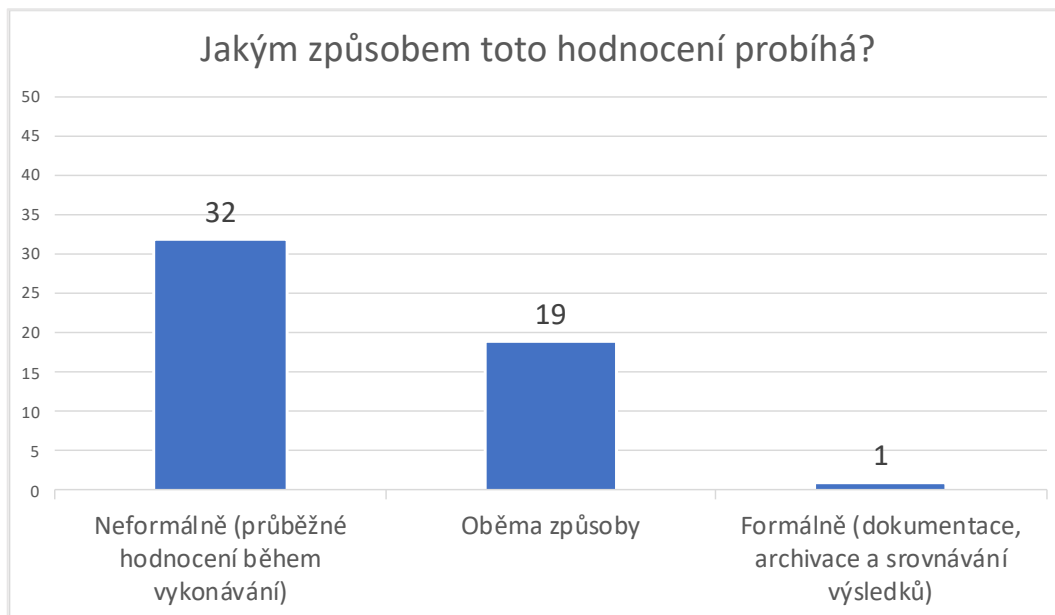


Graf 9: Četnost hodnocení pracovního výkonu respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10. Jakým způsobem toto hodnocení probíhá?

Cílem desáté otázky bylo zjistit, jakým způsobem je pracovní výkon respondentů hodnocen. 32 respondentů (61,5 %) uvedlo, že jsou hodnoceni pouze neformálně v průběhu vykonávání své

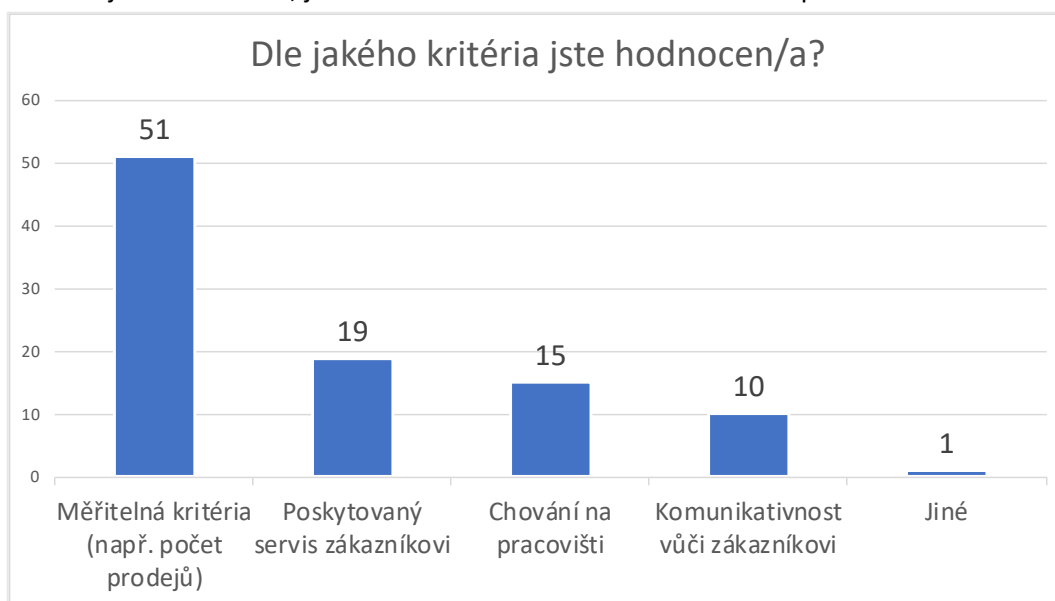
práce. Respondentů, kteří jsou hodnoceni oběma způsoby (formálně i neformálně), je 19 (36,5 %). Pouze 1 respondent (1,9 %) uvedl, že je hodnocen jen formálně.



Graf 10: Způsob hodnocení pracovního výkonu respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11. Dle jakého kritéria jste hodnocen/a?

Jedenáctá otázka zjišťovala, dle jakého kritéria jsou respondenti hodnoceni. Respondenti měli na výběr z více možností a mohli zaškrtnout libovolný počet z nich. Nejčastěji respondenti uváděli, že jsou hodnoceni dle měřitelných kritérií, tuto odpověď zvolilo 51 respondentů (98,1 %). 19 respondentů (36,5 %) zvolilo odpověď „poskytovaný servis zákazníkovi“. 15 respondentů (28,9 %) uvedlo, že jsou hodnoceni dle chování na pracovišti a 10 (19,2 %) jich uvedlo, že kritériem, dle kterého jsou hodnoceni, je komunikativnost vůči zákazníkovi. 1 respondent volil možnost „jiné“.



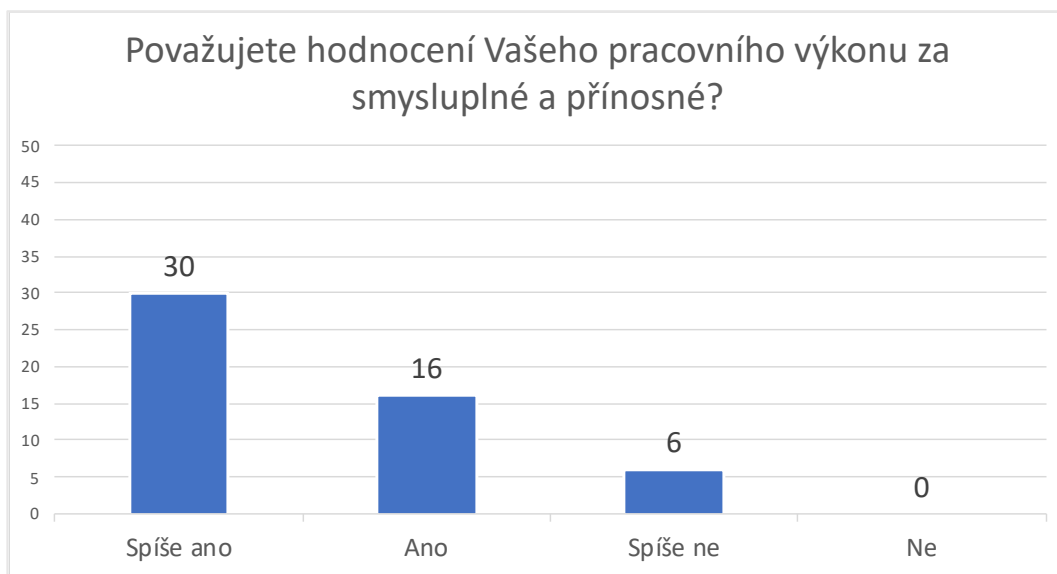
Graf 11: Kritéria hodnocení pracovního výkonu respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12. Pokud jste označil/a odpověď „jiné“, pak prosím uveďte, dle jakého dalšího kritéria jste hodnocen/a

Otázka číslo 12 byla otevřená a respondenti, kteří v otázce 11 uvedli odpověď „jiné“, v ní měli uvést další kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. Tato otázka se tedy týkala pouze jednoho respondenta. Ten jako další kritérium hodnocení pracovního výkonu uvedl „týmová spolupráce“.

Otázka 13. Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za smysluplné a přínosné?

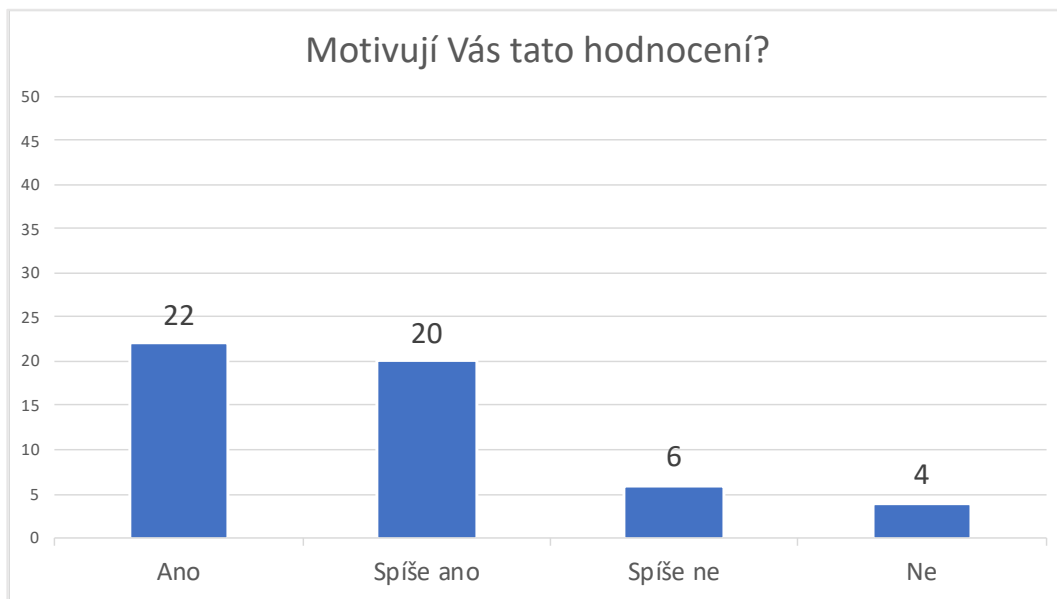
Otázka číslo 13 měla za cíl zjistit, zda respondenti považují hodnocení jejich pracovního výkonu za smysluplné a přínosné. 30 respondentů (57,7 %) označilo odpověď „spíše ano“ a 16 respondentů (30,8 %) označilo odpověď „ano“. Tyto odpovědi značí, že většina respondentů se přiklání k tomu, že hodnocení jejich pracovního výkonu je smysluplné a přínosné. 6 respondentů (11,5 %) se přiklání naopak k tomu, že toto hodnocení za smysluplné a přínosné spíše nepovažují. Nikdo nezvolil odpověď „ne“.



Graf 12: Názor respondentů na to, zda považují hodnocení jejich pracovního výkonu za smysluplné a přínosné
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14. Motivují vás tato hodnocení?

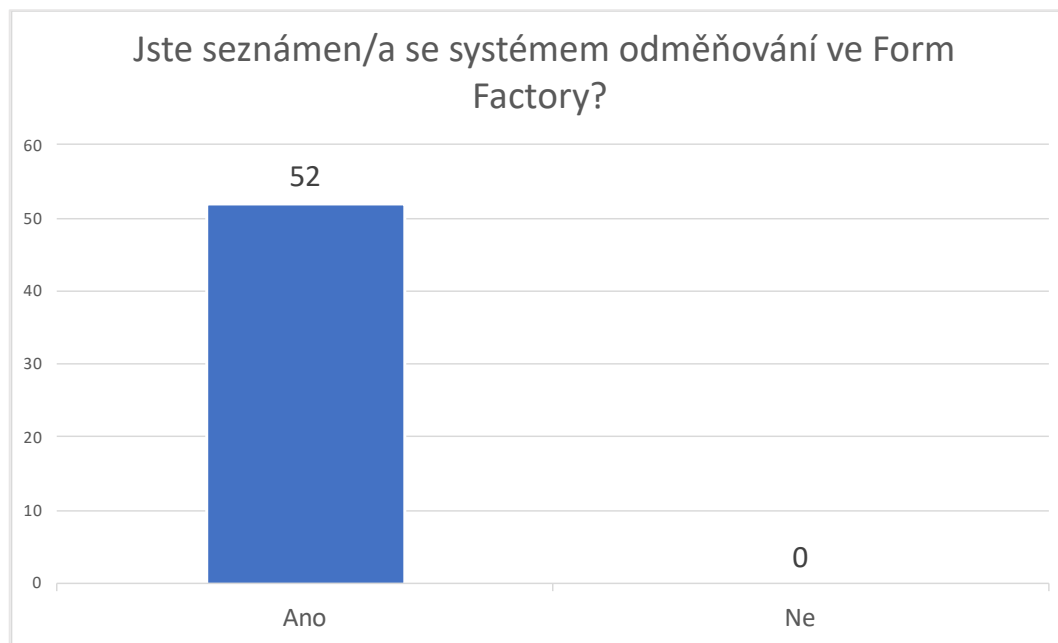
Otázka číslo 14 měla za cíl zjistit, zda respondenty motivuje to, že je jejich pracovní výkon hodnocen. Z odpovědí lze vyčíst, že hodnocení pracovního výkonu je pro většinu respondentů motivující. 22 respondentů (42,3 %) totiž označilo odpověď „ano“ a 20 (38,5 %) jich označilo odpověď „spíše ano“. Pro zbylých 10 respondentů nemají tato hodnocení téměř žádný nebo žádný vliv na jejich pracovní motivaci. 6 (11,5 %) jich totiž zvolilo odpověď „spíše ne“ a 4 (7,7 %) zvolili odpověď „ne“.



Graf 13: Vliv hodnocení pracovního výkonu na pracovní motivaci respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15. Jste seznámen/a se systémem odměňování ve Form Factory?

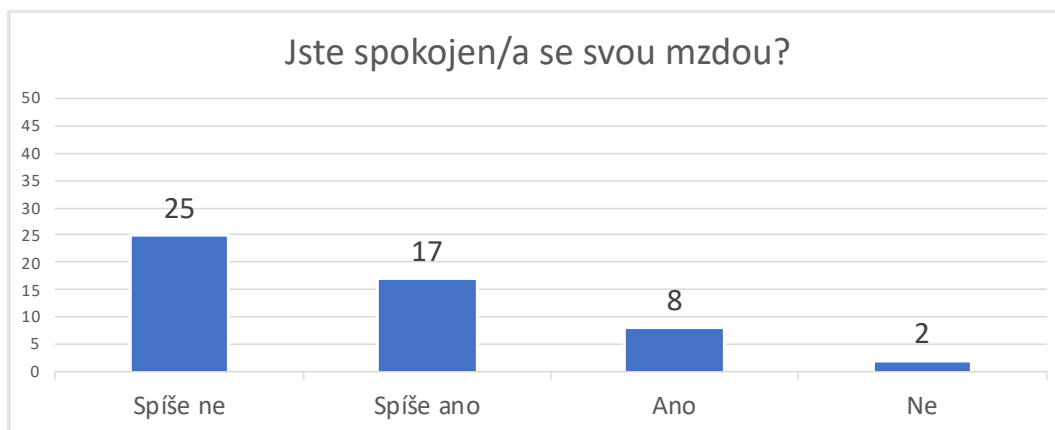
Patnáctá otázka zjišťovala, zda jsou respondenti seznámeni se systémem odměňování ve Form Factory. Na základě odpovědí je v tomto ohledu jednání managementu Form Factory velmi úspěšné. Všech 52 respondentů, což je 100 % z celkového počtu, označilo odpověď „ano“ a nikdo neoznačil odpověď „ne“.



Graf 14: Informovanost respondentů o systému odměňování ve Form Factory
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16. Jste spokojen/a se svou mzdou?

Šestnáctá otázka měla za cíl zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se svou mzdou. Dle označených odpovědí se z pohledu více jak poloviny respondentů mzda jeví jako problém. 25 (48,1 %) jich označilo odpověď „spíše ne“ a 2 respondenti (3,8 %) označili odpověď „ne“. Na otázky z žádných jiných oblastí nebyli odpovědi natolik negativní. 17 respondentů (32,7 %) se přiklání k tomu, že jsou se svou mzdou spíše spokojeni. 8 respondentů (15,4 %) označilo odpověď „ano“.



Graf 15: Spokojenost respondentů se mzdou

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17. Považujete výši Vaší mzdy za odpovídající Vašemu výkonu a náplni práce?

V otázce číslo 17 měli respondenti odpovědět na to, zda považují výši své mzdy za odpovídající jejich výkonu a náplni práce. 28 respondentů (53,8 %), což je více než polovina, uvedla odpověď „spíše ano“ a výši své mzdy tedy spíše považují za odpovídající svému výkonu a náplni práce. 7 respondentů (13,5 %) označilo odpověď „ano“. 15 respondentů (28,8 %) výši své mzdy za odpovídající spíše nepovažují. 2 respondenti (3,8 %) označili odpověď „ne“.

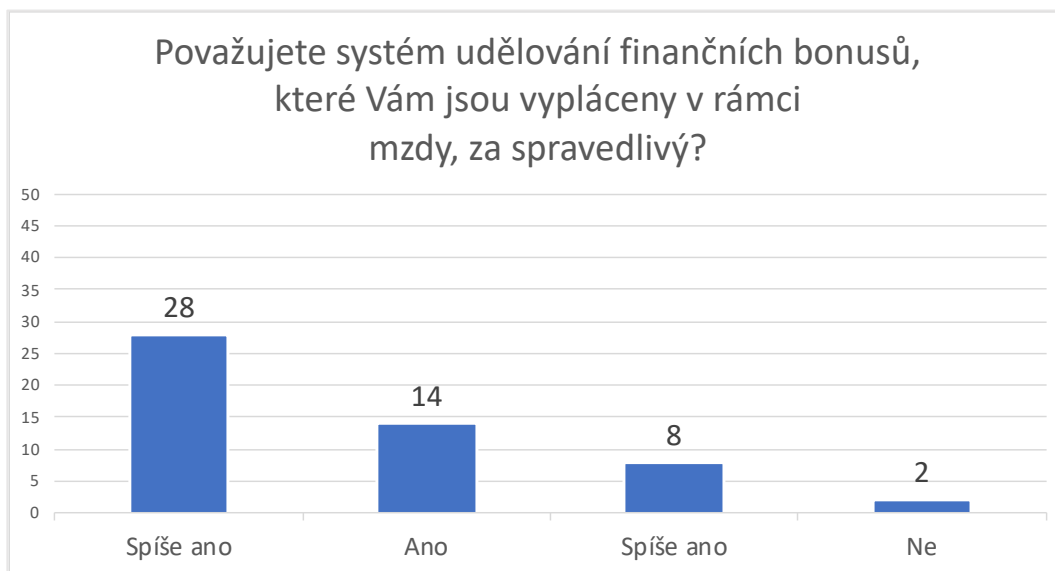


Graf 16: Názor respondentů na to, zda jejich mzda odpovídá jejich výkonu a náplni práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18. Považujete systém udělování finančních bonusů, které Vám jsou vypláceny v rámci mzdy, za spravedlivý?

Osmnáctá otázka zjišťovala, zda respondenti považují systém udělování finančních bonusů, které jim jsou vypláceny v rámci mzdy a tvoří její velkou část, za spravedlivý. 28 respondentů (53,8 %) označilo odpověď „spíše ano“ a 8 respondentů „ano“ (15,4 %). Negativních odpovědí na tuto otázku je 16. 14 respondentů (26,9 %) systém udělování finančních bonusů za spravedlivý spíše nepovažují. 2 respondenti (3,8 %) označili odpověď „ne“ a za spravedlivý ho nepovažují.



Graf 17: Názor respondentů na to, zda je systém udělování finančních bonusů spravedlivý

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 19. Které zaměstnanecké benefity Vám jsou nabízeny?

Devatenáctá otázka zjišťovala, které zaměstnanecké benefity jsou ve Form Factory respondentům nabízeny. Respondenti měli na výběr z několika zaměstnaneckých benefitů a z nabízených možností měli označit všechny, které jim jsou nabízeny.

Všech 52 respondentů (100 %) označilo 2 benefity, a to cvičení zdarma ve všech klubech Form Factory a slevu na všechny produkty prodávané na recepcích, která je pro všechny zaměstnance 20 %.

Školení a kurzy označilo 50 (96,2 %) respondentů. Důsledkem toho, že zbylí 2 respondenti do celkového počtu tuto možnost neoznačili, může být to, že působí ve firmě krátce a žádného školení, či kurzu se prozatím nezúčastnili.

50 respondentů (96,2 %) označilo benefit Multisport karty. Zbylí 2 respondenti do celkového počtu Multisport kartu neuvodli pravděpodobně z toho důvodu, že působí ve firmě méně než 3 kalendářní měsíce, a nárok na ni tak nemají.

49 respondentů (94,2 %) označilo firemní akce a večírky.

Osobní terapii označilo 39 respondentů (75 %). Tento netradiční zaměstnanecký benefit je nově (od září roku 2022) nabízen zaměstnancům Form Factory a pravděpodobně o něm ne všichni zaměstnanci vědí.

Vstupenky na festivaly a do divadla označilo 36 respondentů (69,2 %).

„Sick days“ označilo všech 32 respondentů (61,5 %), kteří mají pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr.

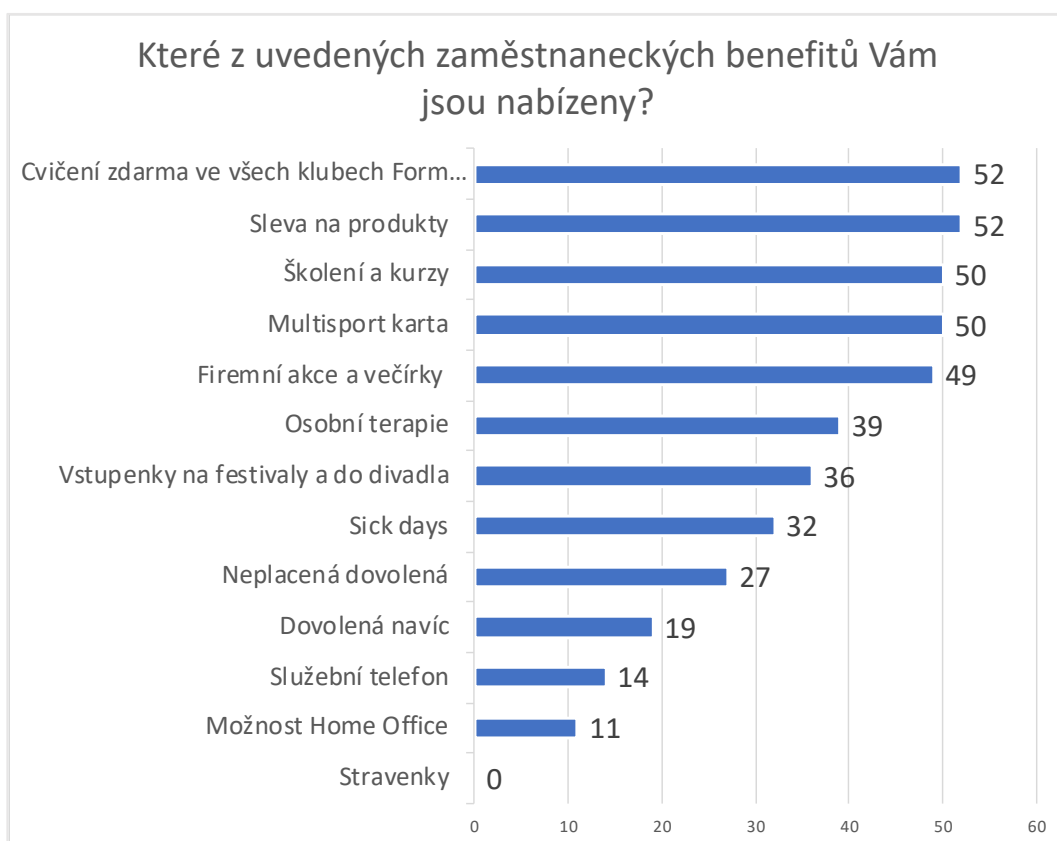
Neplacenou dovolenou označilo 27 respondentů (51,9 %).

Možnost Home Office označilo 11 respondentů (21,2 %), kteří se ve firmě nachází na pozici manažer pobočky.

Služební telefon označilo 14 respondentů (26,9 %).

Dovolenou navíc označilo 19 respondentů (36,5 %).

Stravenky neoznačil žádný z respondentů.

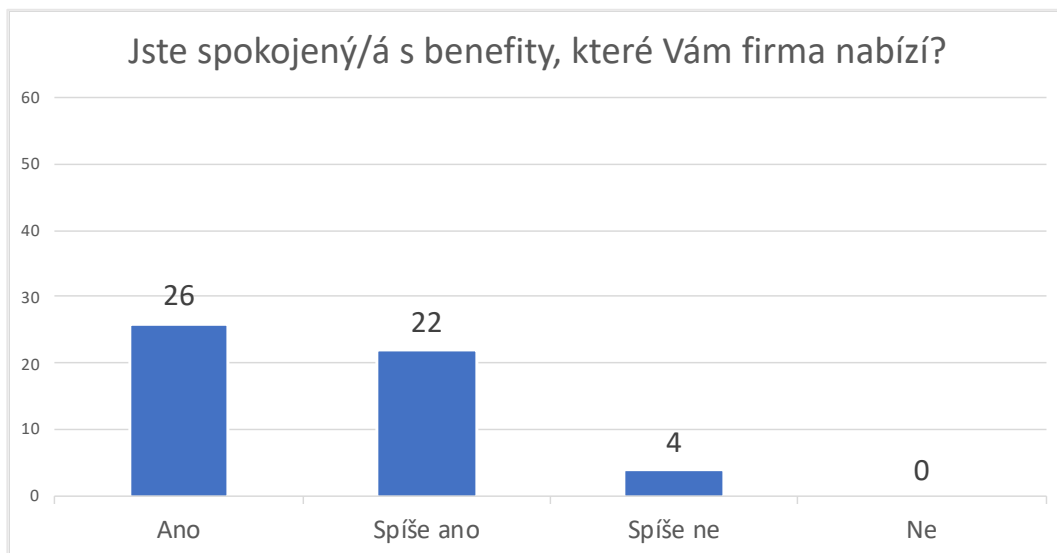


Graf 18: Zaměstnanecké benefity nabízené respondentům

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20. Jste spokojený/á s benefity, které Vám firma nabízí?

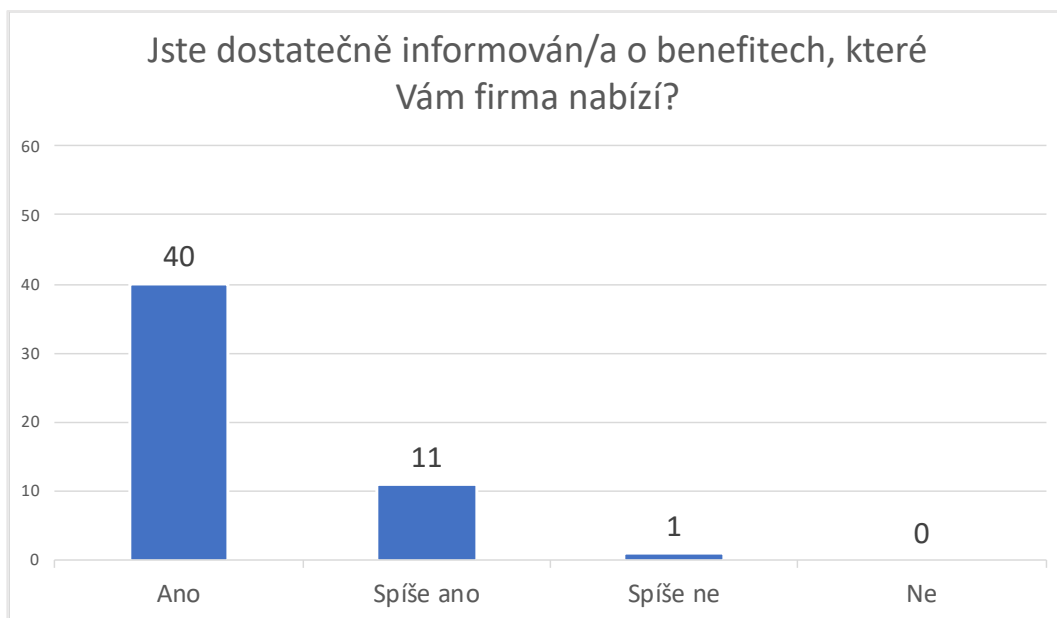
Dvacátá otázka zjišťovala, zda jsou respondenti s nabízenými benefity spokojeni. 26 respondentů (50 %) označilo odpověď „ano“ a 22 respondentů (42,3 %) označilo odpověď „spíše ano“, což je velmi pozitivní výsledek. Pouze 4 respondenti (7,7 %) uvedli, že s benefity, které jim firma nabízí spokojeni spíše nejsou a uvedli odpověď „spíše ne“. Žádný z respondentů neoznačil odpověď „ne“.



*Graf 19: Spokojenost respondentů s nabízenými benefity
Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka 21. Jste dostatečně informován/a o benefitech, které Vám firma nabízí?

Otázka číslo 21 měla za cíl zjistit, zda jsou respondenti dostatečně informováni o benefitech, které jim firma nabízí. Výsledky lze označit za pozitivní a jednání managementu v této oblasti za velmi úspěšné. 40 respondentů (76,9 %) označilo odpověď „ano“ a 11 respondentů (21,2 %) označilo odpověď „spíše ano“. Pouze 1 respondent (1,9 %) označil odpověď „spíše ne“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „ne“.



*Graf 20: Informovanost respondentů o nabízených benefitech
Zdroj: Vlastní zpracování*

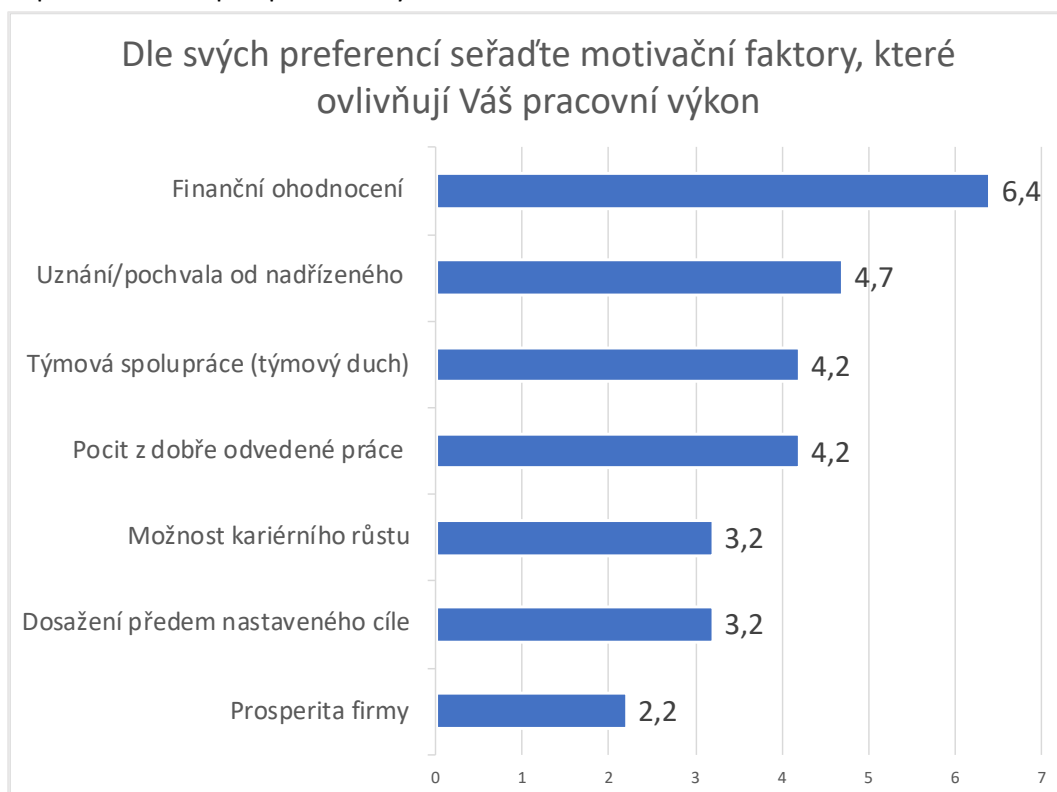
Otázka 22. Jaké benefity byste uvítal/a, ale firma Vám je nenabízí?

Otázka číslo 22 měla zjistit, jaké benefity by respondenti uvítali, ale firma jim je nenabízí. Tato otázka byla otevřená a dobrovolná. Odpověď uvedlo 43 respondentů, což je 82,7 % z celkového

počtu. Nejvíce požadovaným benefitem, který uvedlo 36 respondentů, byly stravenky nebo stravenkový paušál. 12 respondentů by jako benefit uvítalo jazykový kurz (někteří alespoň slevu na jazykový kurz). 10 respondentů uvedlo benefit kartu, kterou se dá platit např. v lékárnách, nebo knihkupectvích. Dále se v odpovědích objevil také příspěvek na dopravu, ten by uvítalo 7 respondentů. 6 respondentů by uvítalo více teambuildingových akcí. 5 respondentů uvedlo příspěvek na penzi. 4 respondenti by uvítali slevu na členství ve Form Factory pro své přátele a rodinu. 3 respondenti uvedli, že by v rámci benefitů uvítali více školení, co se týče zdravého stravování a cvičení. V odpovědích 3 respondentů se objevil také roční finanční jednorázový bonus. 2 respondenti by uvítali více teambuildingů v rámci své pobočky. 1 respondent pak zmínil služební auto.

Otázka 23. Dle svých preferencí seřadte motivační faktory, které ovlivňují Váš pracovní výkon

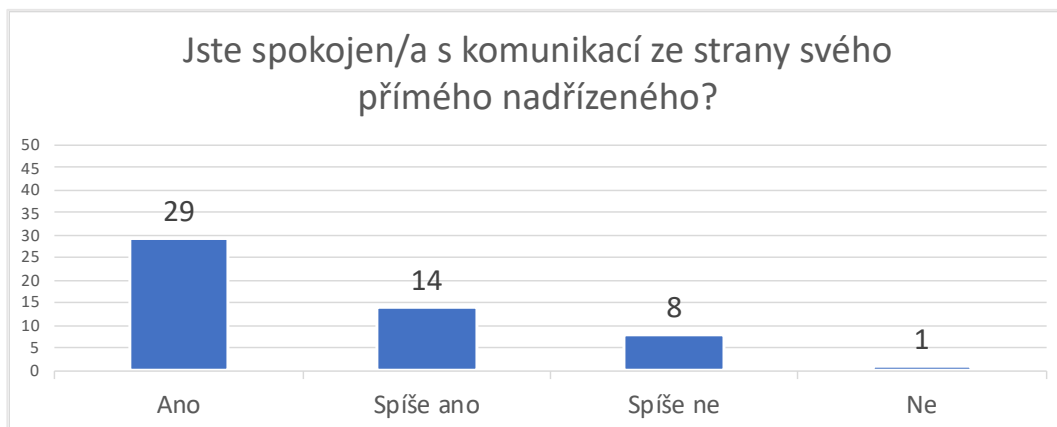
Otázka číslo 23 měla za cíl zjistit, které motivační faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon respondentů a které motivační faktory naopak nemají na jejich pracovní výkon příliš velký vliv. Respondenti každému motivačnímu faktoru přiřazovali hodnoty 7 (největší vliv) až 1 (nejmenší vliv). Poté byla na základě aritmetického průměru každému motivačnímu faktoru vypočítána průměrná hodnota, dle které byly všechny faktory seřazeny. Dle uvedených odpovědí lze tvrdit, že finanční ohodnocení má největší vliv na pracovní výkon respondentů. Velmi motivující je pro respondenty uznání, či pochvala od nadřízeného, jelikož se nachází na druhém místě. Na třetím a čtvrtém místě jsou se stejným ohodnocením týmová spolupráce a pocit z dobře odvedené práce. Na pátém a šestém místě se se stejným ohodnocením nachází možnost kariérního růstu a dosažení předem nastaveného cíle. Za motivační faktor, který nejméně ovlivňuje pracovní výkon respondentů, lze dle odpovědí označit prosperita firmy.



Graf 21: Seřazení motivačních faktorů dle toho, jaký mají vliv na pracovní výkon respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 24. Jste spokojen/a s komunikací ze strany svého přímého nadřízeného?

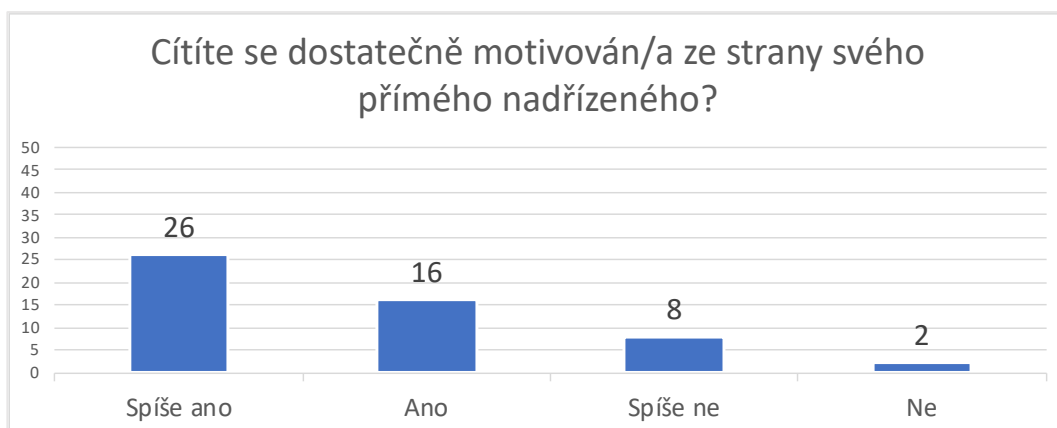
Otázka číslo 24 zjišťovala, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací ze strany svého přímého nadřízeného. 29 respondentů (55,8 %), tedy více než polovina, označila odpověď „ano“. 14 respondentů (26,9 %) označilo odpověď „spíše ano“. Zbýlých 9 respondentů odpovídalo negativně. 8 respondentů (15,4 %) spíše není spokojeno s komunikací ze strany svého přímého nadřízeného. 1 respondent (1,9 %) označil odpověď „ne“.



Graf 22: Spokojenost respondentů s komunikací ze strany svého přímého nadřízeného
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 25. Cítíte se dostatečně motivován/a ze strany svého přímého nadřízeného?

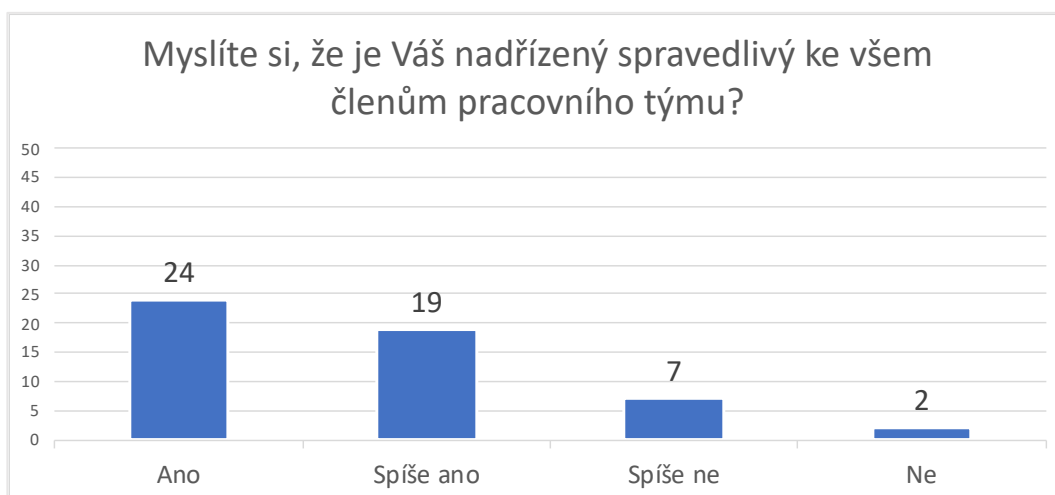
Otázka číslo 25 měla za cíl zjistit, zda se respondenti cítí dostatečně motivováni ze strany svého přímého nadřízeného. 26 respondentů, což je přesně 50 %, označilo odpověď „spíše ano“. 16 respondentů (30,8 %) se cítí dostatečně motivováno ze strany svého přímého nadřízeného, a tak označilo odpověď „ano“. 8 respondentů (15,4 %) označilo odpověď „spíše ne“ a 2 respondenti (3,8 %) zvolili odpověď „ne“.



Graf 23: Názor respondentů na to, zda se cítí být dostatečně motivováni ze strany svého přímého nadřízeného
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 26. Myslíte si, že je Váš nadřízený spravedlivý ke všem členům pracovního týmu?

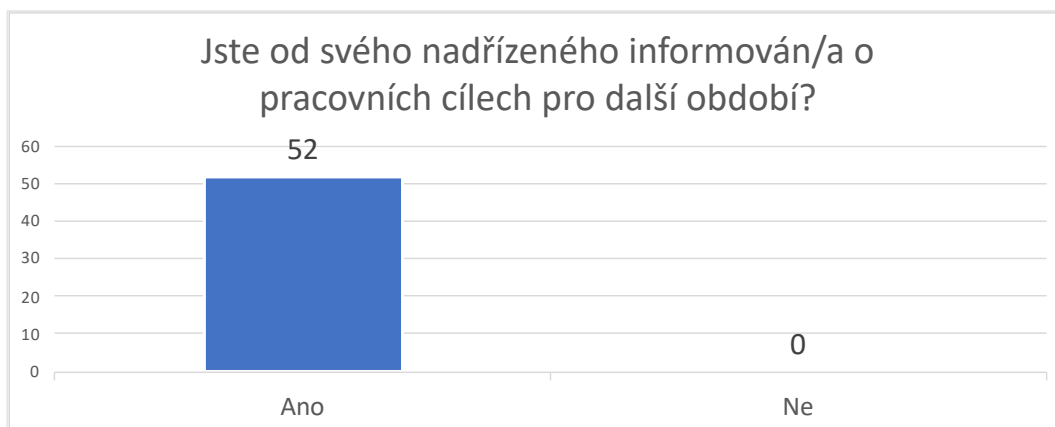
Otázka číslo 26 zjišťovala, zda si respondenti myslí, že je jejich nadřízený spravedlivý ke všem členům pracovního týmu. 24 respondentů (46,2 %) označilo odpověď „ano“. 19 respondentů (36,5 %) si spíše myslí, že je jejich nadřízený spravedlivý ke všem v pracovním týmu, jelikož zvolili odpověď „spíše ano“. 9 respondentů (17,3 %) odpovídalo ohledně spravedlnosti jejich nadřízeného negativně. 7 respondentů (13,5 %) označilo odpověď „spíše ne“ a 2 označili odpověď „ne“.



Graf 24: Názor respondentů na to, zda je jejich nadřízený spravedlivý ke všem členům pracovního týmu
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 27. Jste od svého nadřízeného informován/a o pracovních cílech pro další období?

Otázka číslo 27 měla za cíl zjistit, zda jsou respondenti od svého nadřízeného informováni o pracovních cílech na další období. Na tuto otázku odpovědělo 100 % respondentů pozitivně. Všech 52 respondentů zvolilo odpověď „ano“. V tomto ohledu jsou nadřízení, kteří informují své pracovní týmy o pracovních cílech pro další období, velmi úspěšní.

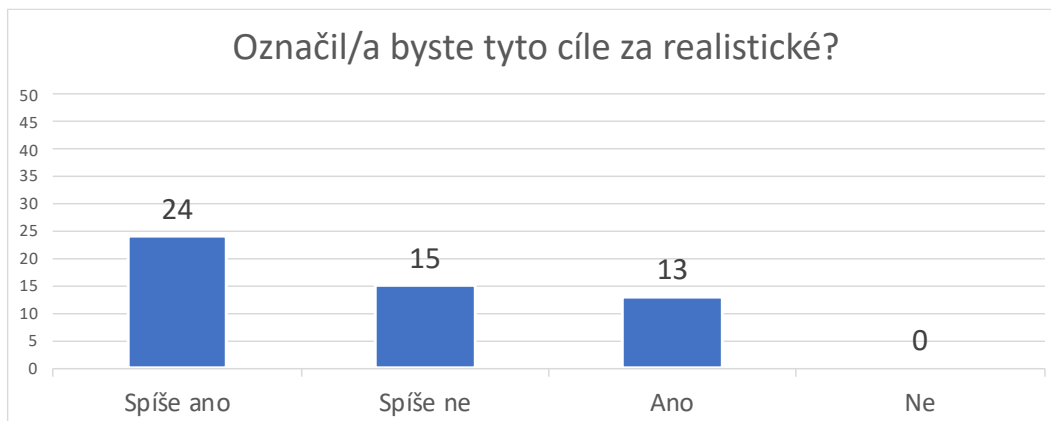


Graf 23: Informování respondentů o pracovních cílech pro další období
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 28. Označil/a byste tyto cíle za realistické?

V otázce číslo 28 měli respondenti uvést, zda by označili pracovní cíle pro další období za realistické. 24 respondentů (46,2 %) označilo odpověď „spíše ano“. 15 respondentů (28,9 %) by tyto cíle za

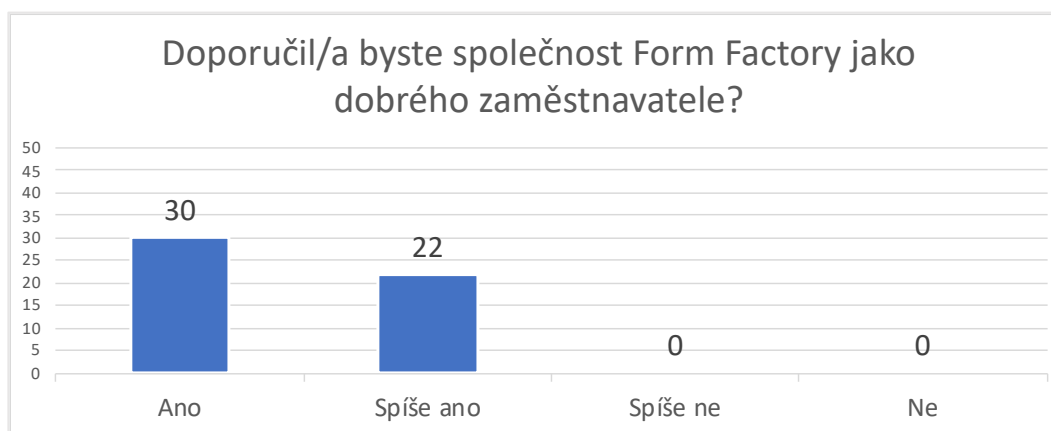
realistické spíše neoznačilo, jelikož zvolilo odpověď „spíše ne“. Jednoznačným „ano“ odpovědělo 13 respondentů (25 %) a nikdo nezvolil odpověď „ne“.



Graf 23: Názor respondentů na to, zda jsou stanovované pracovní cíle realistické
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 29. Doporučil/a byste společnost Form Factory jako dobrého zaměstnavatele?

Na závěr byla respondentům položena otázka, zda by doporučili společnost Form Factory jako dobrého zaměstnavatele. Výsledek je velmi úspěšný, jelikož respondenti odpovídali pouze pozitivně. 30 respondentů (57,7 %) označilo odpověď „ano“ a 22 respondentů (42,3 %) volilo odpověď „spíše ano“. Nikdo z respondentů neoznačil možnosti „ne“ ani „spíše ne“.



Graf 23: Doporučení Form Factory jako dobrého zaměstnavatele
Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Shrnutí

Největší počet respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, se zařadil do věkové skupiny 21-30 let. Vzdělání, které u respondentů dominovalo, bylo střední s maturitní zkouškou.

Z dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení a motivování zaměstnanců Form Factory, lze vyvodit, že si společnost svých stálých zaměstnanců váží a snaží si je udržet, jelikož většina respondentů působí ve společnosti déle než 1 rok a více než polovina respondentů dokonce déle než 3 roky. Dále vyšlo najevo i to, že by respondenti doporučili, nebo spíše doporučili Form Factory jako dobrého zaměstnavatele.

Z odpovědí respondentů lze vztahy mezi zaměstnanci označit za velmi dobré, a to z toho důvodu, že jako nejdůležitější důvod působení ve Form Factory volili respondenti nejčastěji pracovní kolektiv. Dalšími důležitými důvody působení zaměstnanců ve společnosti je výše finančních odměn a to, že je práce baví.

Co se týče pracovní motivace, nejdůležitější je pro respondenty právě výše finančních odměn. Mzdu lze z pohledu respondentů označit za největší problém. Spokojeni či spíše spokojeni se ukázali být především brigádníci. U ostatních zaměstnanců převládala spíše nespokojenost. Hrubá mzda a především nástupní hrubá mzda zaměstnanců není příliš vysoká a pohyblivá složka mzdy, kterou tvoří finanční bonusy, a která by měla plnit motivační funkci, je téměř třetinou zaměstnanců považována za nespravedlivou či spíše nespravedlivou.

Zaměstnanci, kteří se snaží dosáhnout co nejvyšších finančních bonusů, musí znát systém odměňování a kritéria, podle kterých se tyto bonusy udělují. Všichni respondenti uvedli, že se systémem odměňování seznámeni jsou, což je naprosto ideální výsledek.

Všichni respondenti uvedli, že jsou hodnoceni svým nadřízeným, a to nejčastěji každý měsíc. Aby byla tato zpětná vazba efektivní, musí být zaměstnanci kladně přijímána. Téměř většina respondentů považuje toto hodnocení za smysluplné a motivující, což je velmi úspěšný výsledek. Z odpovědí lze vyvodit, že formálně jsou hodnoceni především manažeři klubů a ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni spíše neformálně. Hlavním kritériem hodnocení respondentů je počet prodejů.

Z dotazníkového šetření lze dále vyvodit, že o pracovních cílech na další období jsou všichni respondenti informováni. Více než čtvrtina z nich ale nepovažuje tyto cíle za realistické, což má za následek to, že jejich motivace slábne.

S benefity, které firma zaměstnancům nabízí, je většina zaměstnanců spokojena či spíše spokojena. Zaměstnancům je nabízena celá řada benefitů, ale většina z respondentů by uvítala i další benefity, které jim nabízeny nejsou.

8 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení a motivaci zaměstnanců Form Factory byly vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení procesu hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Návrh 1 Zaměřit se na peněžní odměny jako na nástroj motivace

Ve společnosti dle dotazníkového šetření panuje po finanční stránce spíše nespokojenost, a tak by bylo vhodné nabídku finančních odměn ve společnosti rozšířit. Jak již bylo řečeno ve shrnutí dotazníkového šetření, největší vliv na motivaci respondentů mají právě finanční odměny a pokud zaměstnanec nedostává takovou odměnu, kterou považuje za adekvátní, může se jeho chování k práci negativním způsobem změnit.

Společnost by se měla zaměřit především na pohyblivou složku platu, která je vyplácena pouze na základě počtu prodejů a nezohledňuje žádná další kritéria pracovního výkonu zaměstnanců, což může být příčinou toho, že tuto složku platu nepovažuje velká část respondentů za spravedlivou. Společnost by se měla více zaměřit nejen na odměňování dle měřitelných jednotek, ale také na odměňování dle toho, zda je pracovní výkon zaměstnanců podáván kvalitně.

Návrh 2 Rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů

Společnost by dle výsledků dotazníkového šetření měla uvažovat nad rozšířením nabídky zaměstnaneckých benefitů. I přes to, že je většina respondentů s aktuálními benefity spokojena, uvítala by i další možnosti benefitů. Respondenti měli největší zájem o stravenky nebo stravenkový paušál. Mezi další benefity, které společnost nenabízí, ale mohla by nad tím uvažovat, jelikož by to její zaměstnanci uvítali, jsou: jazykové kurzy, Benefit karta, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní pojištění, nebo členství zdarma pro rodinné příslušníky a kamarády zaměstnanců.

Návrh 3 Zaměřit se na stanovení cílů pro zaměstnance

Důležité pro motivaci zaměstnanců je, aby neměli pocit, že jsou jejich pracovní cíle na další období nerealistické. Proto by bylo pro společnost vhodné, kdyby se na stanovení cílů pro další období dohodli obě strany, zaměstnanci i management. Tento krok je důležitý k tomu, aby byli zaměstnanci s cílem pro další období dostatečně ztotožnění a vynaložili co nejvíce úsilí k dosažení tohoto cíle, na jehož stanovení se podíleli. Tento proces by pomohl také prohloubit důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Návrh 4 Veřejná pochvala zaměstnance

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velký vliv na motivaci respondentů má uznání, či pochvala od nadřízeného. Proto by bylo vhodné zařadit pochvalu do běžných motivačních prostředků společnosti. Největší účinek na motivaci zaměstnance bude mít taková pochvala, jež bude zaměstnanci sdělena osobně a ne e-mailem, nebo telefonátem. Bylo by vhodné, kdyby ve

společnosti byly zaměstnancům za jejich výkony udělovány i veřejné pochvaly, protože ty mají často za následek zvýšení produktivity práce i u ostatních zaměstnanců.

Návrh 5 Zaměřit se na proces systému hodnocení

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit, že respondenti jsou svým nadřízeným hodnoceni především na základě splnění cílů, co se týče počtu prodejů, a méně na základě jejich chování a jednání na pracovišti. Bylo by tedy vhodné, aby společnost zařadila i takové hodnocení, které se bude zabývat chováním a jednáním zaměstnanců. Dále by měla společnost své zaměstnance zahrnout do příprav tohoto hodnocení, kdy budou společně se svým nadřízeným nastavovat oblasti hodnocení, což pravděpodobně povede k lepším pracovním výkonům zaměstnanců.

Návrh 6 Vytvářet příjemné pracovní prostředí

Dle výsledků dotazníkového šetření je zásadním důvodem působení zaměstnanců ve firmě pracovní kolektiv. Proto je důležité, aby společnost zaměstnancům zajistila příjemné prostředí, které zahrnuje dobrý pracovní kolektiv, díky kterému budou zaměstnanci do své práce chodit rádi. Na základě přání několika respondentů by bylo vhodné pořádat více společných akcí, které jsou důležité právě pro upevňování vztahů mezi zaměstnanci a pro zlepšení týmové spolupráce.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala hodnocením a motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti a jejím cílem bylo zhodnotit uplatňované postupy hodnocení a motivace zaměstnanců, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.

Teoretická část poskytla informace o řízení pracovního výkonu, kritériích, formách a metodách hodnocení zaměstnanců, motivačních teoriích, druzích motivace a nástrojích ovlivňování motivace. Se znalostmi získanými v teoretické části pak bylo možné napsat praktickou část. Z teoretické části vyplynulo, že hodnocení a motivace zaměstnanců jsou nedílnou součástí řízení lidských zdrojů v každé společnosti.

V praktické části byla nejdříve krátce představena společnost Form Factory s.r.o. a následně popsán současný stav hodnocení a motivace zaměstnanců v této společnosti. Dále se praktická část věnovala výzkumnému šetření, které bylo provedeno metodou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance společnosti a obsahoval devětadvacet otázek. Z analýzy vyplynulo, že většina respondentů je motivována především finanční odměnou. Co se týče výše mzdy, u respondentů převládá spíše nespokojenost. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že všichni zaměstnanci jsou svým nadřízeným hodnoceni a téměř všichni jsou tímto hodnocením motivováni. Ve společnosti převládá spíše neformální hodnocení zaměstnanců, které je zaměřeno především na počet prodejů. Pracovní cíle, které jsou vždy stanoveny pro další období, považuje dle výsledků dotazníkového šetření velká část zaměstnanců za nerealistické. Pokud jde o zaměstnanecké benefity, respondenti jsou vcelku spokojeni, ale uvítali by rozšíření nabídky těchto benefitů. Z dotazníkového šetření lze vyvodit, že nejdůležitějším důvodem působení respondentů ve firmě, je jejich pracovní kolektiv, z toho důvodu by v rámci benefitů ocenili více teambuildingových aktivit. Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že v rámci motivace je pro respondenty důležitá pochvala od nadřízeného.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo vypracováno šest návrhů ke zlepšení procesu hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti, které by mohly být pro společnost užitečné.

První návrh se týká zaměření se na výši finančních odměn zaměstnanců, a to proto, že po finanční stránce panuje ve společnosti spíše nespokojenost, a tak bylo doporučeno nabídku finančních odměn ve společnosti rozšířit. Tento návrh byl doporučen také z toho důvodu, že výše finančních odměn má na motivaci respondentů největší vliv.

Druhým návrhem je rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Většina respondentů by uvítala více zaměstnaneckých benefitů, než jim společnost v současné době nabízí.

Třetí návrh doporučuje zaměřit se na stanovení cílů pro zaměstnance. Je důležité zaměstnance zapojit do stanovení těchto cílů, aby vynaložili co nejvíce úsilí k jejich dosažení a aby došlo k prohloubení důvěry mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Čtvrtý návrh se týká veřejné pochvaly, kterou by bylo vhodné zařadit do běžných motivačních prostředků společnosti, jelikož má dle dotazníkového šetření velký vliv na motivaci respondentů a za následek má často zvýšení produktivity práce nejen u zaměstnance, kterému je pochvala určena, ale i u ostatních zaměstnanců.

Pátým návrhem je zaměřit se na proces systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti a zařadit i takové hodnocení, které se bude zabývat chováním a jednáním zaměstnanců.

Šestý a poslední návrh se týká vytvoření příjemného pracovního prostředí tak, aby zahrnovalo dobrý pracovní kolektiv, díky kterému se budou zaměstnanci do své práce těšit.

Návrhy budou předloženy vedení společnosti k posouzení. Jejich zavedení by mělo ve společnosti přispět ke zlepšení procesu hodnocení a motivace zaměstnanců. Jako hlavní nedostatek se zde jeví výše mzdy, a tak by se společnost měla zaměřit především na výši finančních odměn, jelikož má značný vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Pro zabezpečení efektivity navržených změn bude zapotřebí pravidelně kontrolovat funkčnost těchto postupů. Je třeba myslet i na to, že potřeby lidí se neustále mění, a tak je nutné tyto postupy upravovat na základě aktuálních potřeb a požadavků zaměstnanců společnosti.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BÖHM, Diana-Nadine, Christian FISCHL a Carsten RENNHAK, 2005. *Mystery shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich: Munich Business School. IN WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.
- COLLINOVÁ, Catherine a kol., 2012. *Kniha psychologie*. Praha: Knižní klub. ISBN 978-80-242-4316-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SHIELDS, John, 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne: Cambridge University Press. IN ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

Ceník členství - Form Factory - fitness, wellness & studio, © 2022c. Form Factory - fitness, wellness & studio [online]. Copyright © Form Factory [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <https://www.formfactory.cz/cenik/#mb-club>

Form Factory - fitness, wellness & studio, © 2022a. Form Factory - fitness, wellness & studio [online]. Copyright © Form Factory [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <https://www.formfactory.cz/>

Kariéra - Form Factory - fitness, wellness & studio, © 2022e. Form Factory - fitness, wellness & studio [online]. Copyright © Form Factory [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <https://www.formfactory.cz/kariera/>

Pro média - Form Factory - fitness, wellness & studio, © 2022d. Form Factory - fitness, wellness & studio [online]. Copyright © Form Factory [cit. 02.01.2023]. Dostupné z: <https://www.formfactory.cz/media/>

Vybavení - Form Factory - fitness, wellness & studio, © 2022b. Form Factory - fitness, wellness & studio [online]. Copyright © Form Factory [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <https://www.formfactory.cz/vybaveni/>

YOURCOACH. Vroom expectancy motivation theory [online]. ©2019 [cit. 2019-03-3]. Dostupné z: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancymotivation-theory.php>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Podstata řízení pracovního výkonu	8
Obrázek 2 Proces řízení pracovního výkonu	9
Obrázek 3 Tři oblasti hodnocení	13
Obrázek 4 Usazení u stolu během hodnotícího rozhovoru	15
Obrázek 5 Systém 360stupňové zpětné vazby	17
Obrázek 6 Formulář pro metodu klíčové události	19
Obrázek 7 Proces motivace založený na uspokojování potřeb	22
Obrázek 8 Maslowova hierarchie potřeb	22
Obrázek 9 Model motivace podle Portera a Lawlera	24
Obrázek 10 Systém odměňování	28
Obrázek 11 Logo společnosti	32
Obrázek 12 Organizační struktura	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu	11
Tabulka 2 Matice metod hodnocení	14
Tabulka 3 Metoda SMART a metoda KARAT	16

Příloha

DOTAZNÍK – hodnocení a motivace zaměstnanců firmy Form Factory, s.r.o.

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Kateřina Herudková a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro mou Bakalářskou práci na téma „Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku“. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

1. Uveďte Vaše pohlaví

(Vyberte jednu odpověď)

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Uveďte Váš věk

(Vyberte jednu odpověď)

- do 20 let
- 21 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 let a více

3. Jaké je vaše doposud nejvyšší dosažené vzdělání?

(Vyberte jednu odpověď)

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (bakalářský titul)
- Vysokoškolské (magisterský titul)

4. Jak dlouho ve Form Factory pracujete?

(Vyberte jednu odpověď)

- méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- 3 až 5 let
- více než 5 let

5. V jakém základním pracovněprávním vztahu u Form Factory pracujete?

(Vyberte jednu odpověď)

- Pracovní poměr (pracovní smlouva) - plný pracovní úvazek
- Pracovní poměr (pracovní smlouva) - částečný pracovní úvazek
- Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)
- Dohoda o provedení práce (DPP)

6. Na jaké pozici ve Form Factory pracujete?

(Vyberte jednu odpověď)

- Mám přímé podřízené
- Nemám přímé podřízené

7. Seřadte prosím důvody, kvůli kterým působíte ve Form Factory (od nejdůležitějšího po nejméně důležitý)

Přiřadte stupeň důležitosti 6 (nejdůležitější) až 1 (nejméně důležitý):

- Dostatečné finanční ohodnocení
- Práce mě baví
- Pracovní kolektiv
- Výhody, které mi práce přináší
- Vzdálenost pracoviště od místa bydliště
- Jistota v zaměstnání

8. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

9. Jak často takové hodnocení probíhá?

(Vyberte jednu odpověď)

- Každý den
- Každý týden
- Každý měsíc
- Každý kvartál
- Jednou za 6 měsíců
- Jednou za rok

10. Jakým způsobem toto hodnocení probíhá?

(Vyberte jednu odpověď)

- Formálně (dokumentace, archivace a srovnávání výsledků)
- Neformálně (průběžné hodnocení během vykonávání)
- Oběma způsoby

11. Dle jakého kritéria jste hodnocen/a?

(Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Měřitelná kritéria (např. počet prodejů)
- Poskytovaný servis zákazníkovi
- Chování na pracovišti
- Komunikativnost vůči zákazníkovi
- Jiné

12. Pokud jste označil/a odpověď „Jiné“, pak prosím uveďte, dle jakého dalšího kritéria jste hodnocen/a

(Otevřená otázka – napište jedno nebo více slov)

13. Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za smysluplné a přínosné?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Motivují vás tato hodnocení?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jste seznámen/a se systémem odměňování ve Form Factory?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

16. Jste spokojen/a se svou mzdou?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Považujete výši Vaší mzdy za odpovídající Vašemu výkonu a náplni práce?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Považujete systém udělování finančních bonusů, které Vám jsou vypláceny v rámci mzdy, za spravedlivý?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Které zaměstnanecké benefity Vám jsou nabízeny?

(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Multisport karta
- Stravenky
- Sick days
- Neplacená dovolená
- Osobní terapie
- Dovolená navíc
- Školení a kurzy
- Sleva na produkty
- Cvičení zdarma ve všech klubech Form Factory
- Home Office
- Služební telefon
- Firemní akce/večírky
- Vstupenky na festival/do divadla

20. Jste spokojený/á s benefity, které Vám firma nabízí?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jste dostatečně informován/a o benefitech, které Vám firma nabízí?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Jaké benefity byste uvítal/a, ale firma Vám je nenabízí?

(Otevřená otázka – napište jedno nebo více slov)

23. Dle svých preferencí seřadte motivační faktory, které ovlivňují Váš pracovní výkon

Přiřazujte hodnoty 7 (největší vliv) až 1 (nejmenší vliv):

- Finanční ohodnocení
- Uznání/pochvala od nadřízeného
- Možnost kariérního růstu
- Týmová spolupráce (týmový duch)
- Pocit z dobře odvedené práce
- Dosažení předem nastaveného cíle
- Prosperita firmy

24. Jste spokojen/a s komunikací ze strany svého přímého nadřízeného?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Cítíte se dostatečně motivován/a ze strany svého přímého nadřízeného?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Myslíte si, že je Váš nadřízený spravedlivý ke všem členům pracovního týmu?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Jste od svého nadřízeného informován/a o pracovních cílech pro další období?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

28. Označil/a byste tyto cíle za realistické?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

29. Doporučil/a byste společnost Form Factory jako dobrého zaměstnavatele?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

