

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza vybraných personálních činností v rámci zvolené společnosti

Analysis of Selected HR Activities in Chosen Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

LEPKOVÁ



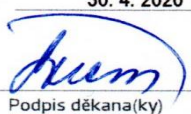
LUCIE

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Lepková</u>	Jméno:	<u>Lucie</u>	Osobní číslo:	<u>424977</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Projektové řízení inovací</u>				
Studijní obor:	<u>-</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Analýza vybraných personálních činností v rámci zvolené společnosti</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Analysis of Selected HR Activities in Chosen Company</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je zanalyzovat vybrané personální činnosti a vypracovat konkrétní návrhy, které přispějí k jejich zlepšení. PRÍNOS PRÁCE: Přínos DP spočívá v odhalení kvalit a nedostatků vybraných personálních činností a v navržení konkrétních návrhů na zlepšení, které přispějí k eliminaci zjištěných nedostatků a k zefektivnění daných personálních činností. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy; (3) Praktická část - metodika výzkumu, analýza vybraných personálních činností ve zvolené společnosti, zhodnocení výsledků, návrhy na zlepšení; (4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. (2) KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. (3) REJF, Libor, 2009. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické. (4) ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u></u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>26. 11. 2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2021</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>7. 4. 2020</u>	<u>L.</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LEPKOVÁ, Lucie. *Analýza vybraných personálních činností v rámci zvolené společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupnění 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: 08. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní doktorce Blance Jirkovské Ph.D., za její podporu, trpělivost i odborné rady, které mě provázely při psaní této práce. Taktéž bych ráda poděkovala personalistovi společnosti Alfa, prostřednictvím něhož mi byly poskytnuty informace o průběhu i podobě vybraných personálních činností v dané společnosti.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá vybranými personálními činnostmi z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně hodnocením zaměstnanců, jejich odměňováním, péčí o zaměstnance a pracovními vztahy. Práce si klade za cíl teoreticky popsat a následně zanalyzovat dané personální činnosti, a to na základě práce s odbornými zdroji, dotazníkového šetření, rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou v rámci zvolené společnosti. Konkrétní návrhy na zlepšení současného stavu budou vycházet z analýzy zjištěných výsledků. Teoretická část je zaměřena na definice i pojmy, které s jednotlivými personálními činnostmi souvisí. Praktická část se věnuje metodice výzkumu, představení průběhu jednotlivých personálních činností v rámci zvolené společnosti, dotazníkovému šetření i analýze výzkumných otázek. Na základě zjištěných výsledků jsou diskutovány nedostatky vybraných personálních činností. V závěru této práce jsou navržena konkrétní opatření, která by měla přispět k eliminaci zjištěných nedostatků a k zefektivnění daných personálních činností v rámci zvolené společnosti.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, pracovní vztahy

Abstract

This diploma thesis deals with the selected personnel activities in the field of human resource management, specifically the evaluation of employees, their rewarding, employee care and work relationships. The thesis aims to theoretically describe and then analyse the personnel activities, based on work with professional sources, a questionnaire survey, analysis of internal documents and an interview with a personnel specialist in the selected company. Specific proposals for improving the current situation will be based on an analysis of the obtained results. The theoretical part is focused on definitions and concepts that are related to individual personnel activities. The practical part is focused on explaining the research methodology, presentation of the course of individual personnel activities in the selected company, questionnaire survey and analysis of research questions. Based on the results, the deficiencies of selected personnel activities are discussed. In the conclusion, specific measures are proposed, which should contribute to the elimination of the identified deficiencies and to the streamlining the personnel activities in chosen company.

Key words

human resource management, evaluating employees, rewarding employees, employee care, work relationships

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle	8
1.2 Personální činnosti.....	10
2 Hodnocení zaměstnanců.....	13
2.1 Pojetí a hlavní úkoly hodnocení zaměstnanců	13
2.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	16
2.3 Metody hodnocení zaměstnanců	17
2.4 Proces hodnocení, jeho nejčastější problémy a možnosti nápravy	18
3 Odměňování zaměstnanců.....	20
3.1 Definice a hlavní úkoly odměňování zaměstnanců	20
3.2 Spravedlivý mzdový systém v organizaci	21
3.3 Mzdové formy a složky	22
3.4 Zaměstnanecké výhody	24
4 Péče o zaměstnance.....	26
4.1 Péče o zaměstnance obecně.....	26
4.2 Pracovní doba a pracovní režim.....	27
4.3 Pracovní prostředí.....	28
4.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	30
4.5 Personální rozvoj zaměstnanců	31
5 Pracovní vztahy.....	33
5.1 Zdravé pracovní vztahy	33
5.2 Informovanost a komunikace v organizaci	34
5.3 Konflikty na pracovišti a mobbing	35
6 Metodika výzkumu	39
6.1 Cíl výzkumu	39
6.2 Výzkumné otázky	39
6.3 Metodologie výzkumu	40
7 Vybrané personální činnosti ve společnosti Alfa	41

7.1	Představení vybrané společnosti	41
7.2	Hodnocení zaměstnanců	41
7.3	Odměňování zaměstnanců	44
7.4	Péče o zaměstnance	46
7.5	Pracovní vztahy	50
8	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
8.1	Soubor respondentů a jeho charakteristika	53
8.2	Analýza výsledků dotazníku	54
8.3	Analýza výzkumných otázek	64
9	Návrhy na zlepšení.....	68
9.1	Hodnocení zaměstnanců	68
9.2	Odměňování zaměstnanců	70
9.3	Péče o zaměstnance	71
9.4	Pracovní vztahy	73
	Závěr	75
	Seznam použité literatury	78
	Seznam obrázků	82
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam příloh	84
	Příloha č. 1 Dotazník – Analýza vybraných personálních oblastí.....	84

Úvod

Tato práce se věnuje analýze vybraných personálních činností v rámci zvolené společnosti, konkrétně hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, péči o zaměstnance a pracovním vztahům. Právě těmto daným oblastem řízení lidských zdrojů by měla být věnována dostatečná pozornost, jelikož mohou mít výrazný vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním. Správné hodnocení pracovního výkonu může zaměstnancům poskytnout užitečnou zpětnou vazbu a také příležitost k jejich dalšímu rozvoji. Také spravedlivý a motivující systém odměňování, stejně tak jako péče o zaměstnance, v určité společnosti může do značné míry pozitivně ovlivňovat pracovní výkon i loajalitu daného zaměstnance k jeho zaměstnavateli. Dobré pracovní vztahy a příjemná atmosféra na pracovišti je pak elementem, který působí na psychickou i fyzickou pohodu jedince. Pokud společnost daným oblastem nebude věnovat dostatečnou pozornost, může přijít o své klíčové zaměstnance a přispět tak i k vyšší fluktuaci zaměstnanců, která však také často bývá spojována s náklady, jež souvisí s hledáním i zaškolením nového zaměstnance. Společnosti by se tak měly snažit o soustavné zlepšování těchto oblastí, aby zajistily dostatečnou spokojenost svých zaměstnanců v zaměstnání.

Cílem této diplomové práce je teoreticky popsat a následně zanalyzovat výše zmíněné personální činnosti v rámci zvolené společnosti. Tato analýza bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude uskutečněno mezi zaměstnanci dané společnosti, rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou. Na základě zjištěných výsledků budou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a následně budou vypracovány návrhy, které by měly pomoci zlepšit současný stav daných personálních činností. Právě ve vypracování těchto opatření na zlepšení spočívá hlavní přínos této práce.

Práce je v důsledku stanoveného cíle členěna na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část využívá odbornou literaturu a odborné články, které pomáhají objasnit pojmy a definice související s danými personálními činnostmi. Praktická část se věnuje metodice výzkumu, představení průběhu jednotlivých personálních činností v rámci zvolené společnosti, dotazníkovému šetření i zodpovězení výzkumných otázek. Na základě zjištěných výsledků budou diskutovány nedostatky vybraných personálních činností v rámci zvolené

společnosti. V závěru této práce budou navržena konkrétní opatření, která by měla přispět k eliminaci zjištěných nedostatků.

V rámci této práce je využíván citační styl ČSN ISO 690.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle

Pojmem řízení lidských zdrojů lze označit procesy, které se týkají řízení lidí v organizacích. Jedná se o logicky a strategicky promyšlený přístup, s jehož pomocí je řízeno to nejcennější, co organizace mají k dispozici – tedy lidi, kteří jsou v dané organizaci zaměstnáni a pomáhají tak dosahovat stanovených cílů této organizace (Armstrong, 2007, str. 27).

Šikýř (2014, str. 20) dále zmiňuje dva významy, které jsou využívány v souvislosti s řízením lidských zdrojů. První význam značí personální práci, jež se zabývá vedením a řízením lidí v organizacích. Druhý význam je pak užíván nejen jako označení pro moderní pojetí personalistiky, ale i jako označení pro současné přístupy, které jsou v organizacích implementovány a realizovány za účelem vedení a řízení lidí v organizacích.

Právě zaměstnanci jsou důležitým tvořivým prvkem v rámci organizace a představují tak pro ni neocenitelné bohatství, které může být v konečném důsledku vyjádřeno například kvalitou produkce, uplatněním výrobků na spotřebitelských trzích či tvorbou strategie organizace. O lidských zdrojích tedy nelze uvažovat pouze v rovině nákladů. Je zapotřebí zohledňovat i přínosy a zisk, který organizaci přináší (Rejf, 2009, str. 8).

Dle Šikýře (2014, str. 20-21) potřebuje každá organizace dostatečné množství výkonných a správně motivovaných zaměstnanců, neboť právě jejich výkonnost, jež je dána schopnostmi zaměstnanců, a dostatečná motivace k práci, mají významný vliv na výkonnost i výsledek hospodaření celé organizace.

Mít motivované a výkonné zaměstnance je jedním z několika hlavních cílů, které si klade politika řízení lidských zdrojů. Je důležité vést zaměstnance k tomu, aby se aktivně podíleli na růstu výkonnosti dané organizace. Někdy je to však pro organizaci náročný úkol. K jeho splnění je podstatné, aby byly cíle řízení lidských zdrojů rozloženy do čtyř oblastí, kterými jsou cíle společenské, organizační, funkční a osobní (Rejf, 2009, str. 7).

V rámci oblasti společenských cílů je nutné, aby bylo k požadavkům celé společnosti přistupováno ze strany organizace zodpovědně. Současně je však nutné zajistit minimalizaci negativních důsledků těchto požadavků na cíle dané organizace.

Organizační cíle by měly klást důraz zejména na růst efektivity organizace, a to za pomoci optimalizace využívání pracovní síly.

Z hlediska funkčních cílů by měl být kladen důraz na zdravé mezilidské vztahy na pracovišti, formování pracovních týmů či na volbu vhodného stylu vedení lidí v organizaci.

Osobní cíle by pak měly být stanoveny v souladu s potřebami zaměstnanců a organizace by měla být nápomocna k jejich naplnění. Jen tak mohou být zaměstnanci loajální ke svému zaměstnavateli.

Lze si všimnout, že v rámci prvních třech cílů jsou sledovány především zájmy samotné organizace. Čtvrtá oblast ale navíc reflektuje i zákonité zájmy zaměstnanců (Rejf, 2009, str. 7-8).

Názory autorů na problematiku rozdělení hlavních cílů řízení lidských zdrojů se poněkud liší. Jak již bylo zmíněno výše, Rejf tyto cíle rozděluje do čtyř skupin. Armstrong (2007, str. 32) však tyto cíle nedělí na skupiny, ale rovnou rozlišuje dvanáct cílů politiky lidských zdrojů, mezi něž, na rozdíl od Rejfa, navíc řadí i tvorbu filozofie, která upřednostňuje zákazníky v rámci celé organizace či zlepšování vnitropodnikové komunikace, jež by měla přispívat ke zlepšování informovanosti zaměstnanců o chodu organizace.

Milkovich a Boudreau (1993, str. 52-53) pak naproti tomu hovoří o dvou obecných kategoriích, do kterých lze cíle řízení lidských zdrojů rozdělit. Jedná se o efektivnost a etiku. Pojem efektivnost je označováno personální rozhodování, jež ovlivňuje efektivnost organizace tak, že se snaží pracovní sílu vést tím nejefektivnějším možným způsobem. Pozornost může být soustředěna buď na organizaci jako celek, nebo na samotného zaměstnance, což platí i v případě etiky. Etika je pak chápána jako spravedlnost těch postupů, které jsou účinné v rámci rozhodování o vybraných personálních otázkách (například výše mezd, propouštění apod.).

Je tedy nutné zmínit, že ačkoliv výše zmínění autoři rozdělují cíle řízení lidských zdrojů do různých kategorií, tak význam jednotlivých cílů zůstává pro organizaci v principu stejný. Každá organizace chce v konečném důsledku zvyšovat svou hodnotu a mít spokojené zaměstnance.

K naplnění cílů řízení lidských zdrojů pak slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů neboli tzv. personální činnosti (Šikýř, 2014, str. 22).

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti napomáhají organizaci dosahovat jejích strategických cílů, a to za pomoci dostatečného množství motivovaných a schopných zaměstnanců, kteří jsou získáváni, využíváni a rozvíjeni taktéž na základě těchto činností (Šikýř, 2014, str. 22).

Dvořáková (2012, str. 20) zmiňuje, že se ve své podstatě nejedná jen o administrativně-správní činnosti, jež vyplývají z platné pracovněprávní legislativy, ale i o analytické či metodické činnosti, na něž plynule navazuje poradenství pro zaměstnance. Navíc dodává, že někdy se o personálních činnostech hovoří jako o personálních službách. Stává se tak v případech, kdy personální útvar vystupuje v organizaci jako subjekt, který slouží zejména pro zajištění potřeb a požadavků zaměstnanců.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různorodým pojetím i počtem personálních činností.

Příkladem lehce odlišného pojetí může být rozdělení personálních činností dle Armstronga a Taylora (2015, str. 82), kteří užívají dělení na činnosti transformační a transakční.

Činnosti transformační se zaměřují na zajištění souladu strategie organizace s uplatňovanou politikou lidských zdrojů, činnosti transakční se pak orientují zejména na samotné poskytování personálních služeb, mezi něž zmínění autoři řadí například vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy či odměňování (Armstrong a Taylor, 2015, str. 82).

Milkovich a Boudreau (1993, str. 54-56) pro změnu vymezují celkem čtyři nejdůležitější druhy činností, mezi něž řadí formování pracovní síly, osobní i profesní rozvoj zaměstnanců, jejich odměňování a harmonické vztahy uvnitř i vně organizace.

Šikýř (2012, str. 35-36) naopak představuje souhrn personálních činností přibližně tak, jak je uváděn v převažující části odborné literatury. Zde je jejich výčet:

1. Vytváření pracovních míst a jejich analýza, což zahrnuje slovní popis pracovního místa a s ním spojených kompetencí i odpovědností.
2. Plánování potřeby zaměstnanců, jejich rozvoje a zosnování plánu pro jednotlivé personální činnosti.
3. Obsazování uvolněných či nově zrealizovaných pracovních míst těmi nejlepšími uchazeči a zajištění jejich správné adaptace na nové pracovní prostředí.
4. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení, tj. směřování zaměstnanců k dosažení požadovaného výkonu a ke konání sjednané práce (viz *Kapitola 2*).

5. Odměňování, prostřednictvím něhož jsou zaměstnanci motivováni k dosažení žádoucí úrovně pracovního výkonu a současně je zaměstnanci poskytnuta odměna za jím odvedenou práci (viz *Kapitola 3*).
6. Vzdělávání zaměstnanců, které podporuje nejen utváření nových znalostí a dovedností, ale pomáhá rozvíjet a prohlubovat i jejich stávající schopnosti.
7. Péče o zaměstnance, díky níž je možné pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon či motivaci. Zahrnuje kupříkladu i bezpečnost a ochranu zdraví při práci (viz *Kapitola 4*).
8. Formování vztahů na pracovišti takovým způsobem, aby bylo dosaženo jejich vyhovující úrovně v dané organizaci (viz *Kapitola 5*).
9. Personální informační systém, jehož prostřednictvím je zajištěno zpracování potřebných personálních údajů, a to v souladu s platnou legislativou.

Lze si všimnout, že pořadí jednotlivých personálních činností na sebe logicky navazuje. Jen stěží bychom mohli uskutečňovat činnosti 2-9, pokud by nebyla vytvořena a analyzována pracovní místa. Až v následujících krocích přichází postupně na řadu vykonávání ostatních personálních činností. Taktéž je nezbytné, aby docházelo k provázání a vzájemné podpoře mezi zásadami a cíli, které jsou uplatňovány při uskutečňování jednotlivých personálních činností.

Zatímco ve velkých organizacích je běžné, že výše zmíněné činnosti jsou vykonávány na denní bázi, v malých organizacích tomu bývá často tak, že dané personální činnosti jsou vykonávány v nepravidelných intervalech a jejich rozsah je značně zúžen (Koubek, 2007, str. 22-23).

Rozdíl je také v tom, kdo jednotlivé personální činnosti zabezpečuje.

V malých organizacích jsou to nejčastěji vedoucí zaměstnanci, případně pak sami majitelé (Šikýř, 2014, str. 26). Ve větších organizacích (tj. střední a velké organizace) jsou vedoucí zaměstnanci zpravidla podporováni personalisty, kteří tak v rámci organizace mohou tvořit personální oddělení či personální útvar (Šikýř, 2012, str. 39).

Úkolem personálního oddělení je dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013, str. 18-20) získat a umístit kvalifikovaný personál na správné místo ve správný čas. Tento úkol pak rozdělují na několik funkcí, mezi něž řadí například: plánování potřeby personálu, získávání personálu, jeho výběr a následné odměňování, hodnocení či rozvoj personálu.

I přes to, že se na realizaci personálních činností ve středních a velkých organizacích podílejí stále zejména personalisté, je zapotřebí nezapomínat na to, že zodpovědnost za dané činnosti leží současně i na vedoucích zaměstnancích, a to napříč celou organizací (Rejf, 2009, str. 11). Vedoucí pracovníci by tak měli odpovídat přinejmenším za stabilizaci svých zaměstnanců, jejich vzdělávání, řízení pracovního výkonu i pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012, str. 21). Právě pracovní spokojenost je důležitý aspekt, který se odráží nejen v naší celkové životní spokojenosti, ale i v řízení celé organizace (Kociánová, 2010, str. 34).

V následujících kapitolách bude tedy věnována pozornost vybraným personálním činnostem, které dle Kociánové (2010, str. 34-36) mají na pracovní spokojenost zásadní vliv. Jedná se o hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, péči o zaměstnance a pracovní vztahy.

2 Hodnocení zaměstnanců

2.1 Pojetí a hlavní úkoly hodnocení zaměstnanců

Bláha (2013, str. 40) obecně označuje hodnocení zaměstnanců jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci, který je orientován zejména na to, zda zaměstnanci svou práci odvádějí dobře, a to s ohledem na standardy, které jsou v organizaci nastaveny.

Koubek (2007, str. 207) dodává, že se jedná o jednu z nejdůležitějších personálních činností a snaží se více zkonkretizovat její náplň.

Z pohledu daného autora se tedy hodnocení zaměstnanců zabývá v první řadě zjištěním toho, jak se zaměstnancům daří plnit svou práci a úkoly, za něž jsou zodpovědní, jaké pracovní vztahy mají se svými spolupracovníky či zákazníky a v neposlední řadě se přistupuje i k hodnocení celkového pracovního chování.

Ve druhé řadě je součástí hodnocení i sdělení zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům, kdy by mělo dojít k diskuzi těchto výsledků. V neposlední řadě by pak hodnocení zaměstnanců mělo zahrnovat i nalézání možných cest a realizaci vhodných opatření, která by měla přispívat ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2007, str. 207-208).

Lze si povšimnout, že ve skutečnosti se současné hodnocení zaměstnanců nezabývá pouze hodnocením pracovního výkonu, ale zaměřuje se i na pracovní chování, pod nímž si lze představit přístup daného zaměstnance ke své práci a k lidem, s nimiž přichází do kontaktu (Kociánová, 2010, str. 146). Z toho vyplývá i hlavní cíl hodnocení zaměstnanců, který se soustřeďuje nejen na zlepšování pracovního výkonu, ale i na zlepšování pracovního chování zaměstnanců (Kociánová, 2010, str. 145). I díky tomu můžeme tuto personální činnost považovat za velmi efektivní nástroj, díky němuž lze velmi účinně ovlivňovat a kontrolovat zaměstnance (Rejf, 2009, str. 81).

K hodnocení zaměstnanců pak dochází v souvislosti s různými situacemi, při nichž se využívají různá kritéria, metody i podoby hodnocení (Kociánová, 2010, str. 145-146).

Koubek (2007, str. 208) diferencuje dvě podoby hodnocení zaměstnanců. Jsou jimi neformální a formální hodnocení. Totožné rozdělení používá například i Šikýř (2014, str. 110) či Kociánová (2010, str. 146).

Koubek (2007, str. 208) označuje neformální hodnocení jako tzv. průběžné hodnocení zaměstnance při výkonu sjednané práce, a to jeho pověřeným nadřízeným. Jeho využití je spíše příležitostné a často odráží náladu, pocit či dojem hodnotitele. Neformální hodnocení je tedy neodmyslitelným prvkem v každodenní interakci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, přičemž je i neoddělitelným elementem při kontrole pracovního chování a plnění pracovních úloh. Kociánová (2010, str. 146) pak o tomto průběžném hodnocení hovoří jako o okamžité zpětné vazbě od vedoucího zaměstnance, která je reakcí na pracovní výkon zaměstnance v daném okamžiku.

Naopak v případě formálního hodnocení se jedná o hodnocení, jež se odehrává v pravidelných intervalech, bývá standardizované, racionální a vyznačuje se takovými charakteristikami, jakými jsou například promyšlenost či systematickost. Odtud plyne název systematické hodnocení, kterým je formální hodnocení v odborné literatuře taktéž často označováno (Koubek, 2007, str. 208). K hodnocení zaměstnanců navíc dochází na základě předem jasně daných kritérií, a to nejčastěji jednou až dvakrát ročně (Kociánová, 2010, str. 146-147). Výstupem tohoto hodnocení jsou pak dokumenty, jež se stávají součástí osobních složek zaměstnanců v organizaci a slouží jako vodítko pro ostatní personální činnosti, které se mohou týkat jak jednotlivých zaměstnanců, tak i pracovních týmů (Koubek, 2007, str. 208).

Dle Šikýře (2014, str. 110) je formální hodnocení zaměstnanců nejčastěji uskutečňováno na bázi tzv. hodnotícího rozhovoru, jež Kociánová (2010, str. 150) považuje za jednu z nejvýznamnějších metod, která by měla být nedílným prvkem každé hodnotící soustavy.

Speciálním případem v rámci formálního hodnocení je to, které je nazýváno jako příležitostné. Přichází na řadu například v případě ukončování pracovního poměru zaměstnance, kdy je zapotřebí zpracování pracovního posudku, nebo v případě, kdy došlo k prudkým a intenzivním změnám souvisejícím s pracovním výkonem daného zaměstnance (Koubek, 2007, str. 208).

Neméně důležitou roli v procesu hodnocení zaměstnanců hraje také to, kdo se na hodnocení zaměstnance podílí, přičemž rozdílné podoby hodnocení kladou rozdílné požadavky na to, kdo by měl být rolí hodnotitele pověřen (Kociánová, 2010, str. 146). Zvolení správné osoby do role hodnotitele je stejně významné, jako zvolení vhodných kritérií či metod hodnocení zaměstnanců (Milkovich a Boudreau, 1993, str. 162).

Zjištění z praxe i z teorie se ve většině případů shodují v tom, že nejpovolanější osobou, která je způsobilá k hodnocení zaměstnance, je jeho bezprostřední vedoucí. Ten má za úkol konečné vyhodnocení všech podkladů, jež vznikly v souvislosti s hodnocením daného zaměstnance. Taktéž je zodpovědný za průběh hodnotícího rozhovoru, v rámci něhož by měl navrhnout a následně se zaměstnancem i projednat návrhy na zlepšení, které jsou v souladu se zjištěnými skutečnostmi, jež vychází z hodnocení (Koubek, 2007, str. 216).

Výhoda, která plyne z hodnocení zaměstnance jeho bezprostředním vedoucím, který provádí jak formální, tak i neformální hodnocení zaměstnance, spočívá především v tom, že právě bezprostřední vedoucí je často velmi dobře obeznámen s prací, úkoly a pracovními podmínkami, v nichž zaměstnanec danou práci vykonává (Rejf, 2009, str. 87).

Kociánová (2010, str. 146-147) pak mezi hodnotitele zařazuje i spolupracovníky, podřízené, třetí osoby, psychology či skupinu hodnotitelů. Spolupracovníci se podílí na hodnocení svých kolegů například v rámci tzv. 360° zpětné vazby, při níž je používáno nejen více metod a kritérií hodnocení, ale současně dochází i k zainteresování více hodnotitelů (Kociánová, 2010, str. 148). Koubek (2007, str. 217) však dodává, že ač se tento způsob hodnocení řadí mezi ty spolehlivé, tak ochota spolupracovníků podílet se na hodnocení svého kolegy je většinou poměrně nízká. Dle názoru autorky této diplomové práce to může být způsobeno zejména tím, že zde existují obavy z možného narušení pracovních vztahů, jehož příčinou by mohla být negativní zpětná vazba na pracovní výkon spolupracovníka. Dalšími hodnotiteli mohou být i podřízení, kteří v roli hodnotitelů vystupují zpravidla jen výjimečně a své vedoucí mohou hodnotit kupříkladu na základě již zmiňované 360° zpětné vazby. V případě hodnocení ze strany podřízených a stejně tak v případě hodnocení ze strany spolupracovníků by měla být zachována anonymita (Kociánová, 2010, str. 146).

Třetí osobou, která může vystupovat v rámci hodnocení daného zaměstnance, může být kupříkladu zákazník. Hodnocení zákazníkem je využíváno zejména v situacích, kdy dochází k přímému kontaktu daného zaměstnance se zákazníkem nebo kdy je možné spojit konkrétní výrobek, popřípadě službu, s daným zaměstnancem (Koubek, 2007, str. 217).

Hodnocení může provádět i psycholog, jenž je schopen rozhodovat o způsobilosti zaměstnance pro výkon dané práce, a to nejčastěji za pomoci psychodiagnostických metod.

V případě assessment a development center pak hodnocení zaměstnanců provádí dokonce celá skupina hodnotitelů, kdy výsledné hodnocení je učiněno prostřednictvím skupinového konsenzu.

Je nutné zmínit, že s výjimkou přímého nadřízeného, který provádí jak formální, tak i neformální hodnocení zaměstnance, se výše zmínění hodnotitelé uplatňují převážně v rámci formálního, respektive systematického hodnocení zaměstnanců (Kociánová, 2010, str. 146-147).

Právě důležitou součástí systematického hodnocení je i tzv. sebehodnocení, jehož hodnota neustále narůstá. Nejčastěji je formováno do podoby hodnotících či jiných zvláštních formulářů, kdy nesmí být na první pohled jasné, jakým způsobem budou odpovědi vyhodnoceny. Jen tak může být přispěno ke zkvalitnění průběhu formálního hodnocení zaměstnance.

Sebehodnocení by tedy mělo být nedílnou součástí snahy o moderní a všestranné hodnocení zaměstnanců. Také však není jedinou součástí této snahy. Aby mohly být všechny tyto aspekty naplněny, je nutné zvolit vhodná kritéria i metody hodnocení a vyhnout se nejčastějším chybám v procesu hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 219).

Problematice kritérií, metod a chyb při procesu hodnocení zaměstnanců budou věnovány následující podkapitoly.

2.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců může být sledována celá řada rozmanitých kritérií i jejich kombinací. Výsledky daného zaměstnance pak bývají ovlivněny jeho pracovním chováním, na němž má podíl nejen typ organizace a povaha práce, ale i jeho individuální faktory, mezi něž řadíme například schopnosti, povahu, znalosti jedince atd. (Rejf, 2009, str. 83).

Jak již víme z předchozí kapitoly, hodnocení zaměstnanců obvykle pokrývá jak oblast hodnocení pracovního výkonu, tak i oblast hodnocení schopností a pracovního chování daného zaměstnance. Je tedy nezbytné, aby zvolená kritéria odpovídala oběma těmto oblastem.

To však není jediný požadavek, který je na kritéria hodnocení zaměstnanců kladen. Správně zvolené kritérium musí být především validní, spolehlivé, jednoznačné a srozumitelné, přičemž množství kritérií by nemělo být zastoupeno v příliš hojném počtu. Též je nutné, aby byla zajištěna relevantnost, objektivita i nezávislost kritérií (Kociánová, 2010, str. 149). Dvořáková (2012, str. 272) dodává, že užití kritérií, která nejsou v souladu s povahou práce daného zaměstnance, může značně znevážit celý proces hodnocení a v konečném důsledku i výsledky celého hodnocení daného zaměstnance.

V rámci systematického hodnocení zaměstnanců jsou využívána kritéria pracovního chování zaměstnanců a kritéria výkonová (Kociánová, 2010, str. 149). Ta však z pohledu některých autorů odborné literatury bývají často rozčleněna velmi různorodě.

Například Rejf (2009, str. 84) rozlišuje tři základní skupiny kritérií. První skupinou jsou kritéria, která vychází z vnitřních předpokladů dané organizace. V rámci této skupiny je pozornost soustředěna spíše na pracovní výsledky než chování zaměstnanců. Druhou skupinu představují kritéria, která jsou dána povahou práce a zaměřují se tak na hodnocení pracovního výkonu. Poslední skupinu definují kritéria, jež plynou z charakteristiky zaměstnanců a zaměřují se tak například na jejich znalosti či dovednosti.

Naproti tomu Kociánová (2010, str. 149-150) dělí skupiny hodnotících kritérií na kritéria, jež se týkají výsledků pracovního výkonu, kritéria, jež souvisí s pracovním chováním zaměstnance, a vlastnosti. Do skupiny vlastností řadí například samostatnost, věrnost, proaktivitu či schopnost tvořivého myšlení. Součástí skupiny kritérií, jež se týkají výsledků pracovního výkonu, může být počet kusů vyrobených výrobků, množství uzavřených smluv apod. A v neposlední řadě například schopnost spolupráce s kolegy v pracovním týmu se řadí ke skupině kritérií, jež souvisí s pracovním chováním zaměstnanců.

2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Neméně důležité je i stanovení správných metod pro hodnocení zaměstnanců, které s ohledem na danou personální činnost zaujímají především pozici doplňující funkce a přispívají tak k pozorování a registraci toho, jak se jednotlivým zaměstnancům daří plnit požadavky na jejich pracovní výkon a jednání (Dvořáková, 2012, str. 265).

Venclová a kol. (2013, str. 22-25) upozorňují na to, že se velmi často liší způsob klasifikace metod hodnocení zaměstnanců u zahraničních a českých autorů. Zatímco u zahraničních autorů převažuje mnoho různých typů a klasifikací hodnotících metod (například metody tradiční versus moderní), mnoho českých autorů se zaměřuje na rozdělení hodnotících metod z hlediska času.

Například Dvořáková (2012, str. 265) dělí metody do dvou kategorií. První kategorie zahrnuje metody, jež jsou zaměřené na minulost a hodnotí tak dosažený pracovní výkon zaměstnance. Patří mezi ně například metoda sledování pracovního výkonu, BARS metoda, hodnotící dotazník i stupnice nebo metoda srovnání zaměstnanců či hodnotitelské zprávy.

Naopak druhá kategorie zahrnuje metody, které jsou orientovány na budoucnost, díky čemuž je možné odhalit zaměstnancův potenciál k rozvoji. Řadí se mezi ně 360° zpětná vazba, assessment, popřípadě development center a sebehodnocení.

Koubek (2007, str. 219-224) nabízí přehled těch nejpoužívanějších metod v praxi. V jeho výčtu se objevuje kupříkladu volný popis, hodnocení za pomoci stupnice či hodnocení na základě předem stanovených cílů. Volný popis je univerzální metoda vhodná pro hodnocení vedoucích či tvůrčích zaměstnanců, při níž je vyžadováno, aby byl zaměstnancův pracovní výkon popsán za pomoci předem sestaveného seznamu, který obsahuje jednotlivé položky hodnocení. Hodnocení za pomoci stupnice se vyznačuje tím, že hodnocení určitých oblastí práce probíhá odděleně (např. přesnost či množství práce), přičemž se využívají celkem tři známé druhy stupnice: číselná, grafická a slovní. Tato metoda hodnocení bývá označována za tu nejhodnější. Hodnocení na základě předem stanovených cílů pak stojí zejména na vytváření vhodných cílů, které jsou pro zaměstnance dosažitelné.

Je nutné si uvědomit, že metod, jež se využívají k hodnocení zaměstnanců, existuje velké množství a vyskytují se v různých variantách. Bylo by tedy velmi obtížné popsat celý jejich výčet (Koubek, 2007, str. 219).

Jak již bylo zmíněno dříve, jednou z vůbec nejvýznamnějších metod je hodnotící rozhovor, jenž by měl mít na starosti přímý vedoucí zaměstnanec a měl by být nedílnou součástí každého procesu hodnocení zaměstnanců (Kociánová, 2010, str. 150, 153).

2.4 Proces hodnocení, jeho nejčastější problémy a možnosti nápravy

Dle Koubka (2007, str. 215) proces hodnocení zaměstnanců sestává z několika fází, jež můžeme rozčlenit do celkem tří období, a to z hlediska času.

Prvním obdobím je tzv. přípravné období, během něhož dochází k vytváření postupů i závazných pravidel hodnocení, a to včetně přípravy potřebných formulářů. Vybírají se kritéria i metody hodnocení a též by měli být zaměstnanci informováni o chystaném hodnocení a jeho přínosu.

Druhé období je obdobím tzv. zjišťování informací a získávání potřebných podkladů, kdy obě tyto činnosti hrají v souvislosti s hodnocením zaměstnance nezastupitelnou roli. Informace jsou získávány na základě prostudování výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, popřípadě pak za pomoci sledování daných jedinců při výkonu jejich práce. Následuje pořízení dokumentace, jež se vztahuje k pracovnímu výkonu, přičemž dokumentace by měla být pořizována a poté i ukládána na bázi pevně stanovených pravidel.

Poslední období je nazýváno jako období vyhodnocení informací o pracovním výkonu zaměstnance. V tomto období jsou vyhodnocovány vlastnosti, schopnosti, pracovní výsledky i chování zaměstnanců. Nejčastěji se tak děje za pomoci srovnání očekávaných výsledků a požadavků s reálně dosaženými výsledky. S hodnoceným zaměstnancem je veden hodnotící rozhovor, v jehož průběhu jsou diskutovány zjištěné výsledky a možná opatření na zlepšení zaměstnancova výkonu. V konečné fázi třetího období by mělo taktéž dojít například k přezkumu efektivnosti daného hodnocení či k podílení se na zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců, a to prostřednictvím poskytnutí případné pomoci (Koubek, 2007, str. 215).

S procesem hodnocení zaměstnanců se také pojí několik velmi častých chyb a problémů, které mohou vznikat nejen v důsledku nevhodné volby kritérií či metod hodnocení, ale i v důsledku nesprávného chování či nedostatečnými schopnostmi hodnotitele. Mezi ty nejčastější se tak kupříkladu řadí enormní přísnost, případně přílišná shovívavost, sklon k hodnocení dle subjektivních měřítek, uchylování se k průměrnému hodnocení, subjektivita hodnotitele v důsledku antipatie či sympatie směrem k hodnocenému či tzv. „halo efekt“, kdy dochází k ovlivnění hodnotitele na základě negativních či pozitivních rysů hodnoceného.

Tyto chyby lze omezit, pokud budou důkladně zpracovány a připraveny využívané metody hodnocení, stejně tak jako potřebné dokumenty i postup hodnocení. Neméně důležité je i odborné proškolení hodnotitelů a informování zaměstnanců o zamýšlených cílech hodnocení (Rejf, 2009, str. 90).

Kociánová (2010, str. 153) taktéž dodává, že by se nikdy nemělo zapomínat na chválu zaměstnance během hodnotícího rozhovoru, a to v souvislosti s pozitivními prvky jeho výkonu.

3 Odměňování zaměstnanců

3.1 Definice a hlavní úkoly odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování souvisí zejména s nastavováním a následným uplatňováním strategií i politik, které si kladou za cíl spravedlivé odměňování zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2009, str. 20-23). Hlavní úkol odměňování tedy spočívá v tom, že v jeho důsledku by mělo docházet ke vhodné stimulaci zaměstnanců tak, aby byli schopni dosahovat požadované úrovně výkonu v rámci sjednané náplně práce, kdy skutečně odvedený výkon by měl být navíc náležitě ohodnocen.

Ohodnocení a správná motivace zaměstnance probíhá zejména způsobem peněžního odměňování, do něhož patří například plat, mzda či odměny z dohod, a způsobem nepeněžního odměňování, jehož součástí jsou například zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2012, str. 124).

Strategie řízení lidských zdrojů i celé organizace by měly být hlavním podkladem pro stanovení strategie odměňování, jejímž hlavním smyslem je poskytnout odpovědi na otázky, za co odměňovat, koho odměňovat, kolik platit a jak platit (Dvořáková, 2012, str. 306).

Strategie odměňování je však ovlivňována i na základě dalších faktorů, které Kociánová (2010, str.166) rozděluje na vnější a vnitřní mzdovorné faktory. Zatímco mezi vnější faktory patří aktuální stav na trhu práce či aktuální znění pracovněprávní legislativy, mezi vnitřní faktory jsou řazeny například podmínky na pracovišti, pracovní výkon zaměstnance, jeho chování nebo aspekty, jež souvisí s odpovědnostmi a kompetencemi daných pracovních pozic.

S tímto rozdělením mzdovorných faktorů se ztotožňuje i Rejf (2009, str. 94), který navíc objasňuje, že vnitropodnikové faktory vyplývají ze seznamu faktorů, jenž byl vydán mezinárodním úřadem práce. Dle Šikýře (2012, str. 124) je pak při odměňování zaměstnanců nezbytné, aby byly bezpodmínečně respektovány veškeré platné pracovněprávní předpisy (např. zákoník práce), které se úpravou dané problematiky zabývají.

3.2 Spravedlivý mzdový systém v organizaci

Mzdový systém v organizaci představuje jakési formy a pravidla pro to, jak zaměstnance odměňovat mzdou. Jeho podoba a forma aplikace závisí především na zaměstnavateli a z pohledu legislativy není stanovena jeho konkrétní podoba. Zaměstnavatel však musí respektovat zákoník práce, v němž je upravena problematika samotného odměňování, a některá nařízení, která se týkají například minimální mzdy, zaručené mzdy atd. (Šikýř, 2014, str. 117).

Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v rámci soukromého sektoru a rozumí se jí plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za jím vykonanou práci, a to v tzv. hodnotě peněžitého charakteru. Její výše může být uvedena buď v pracovní smlouvě, ve mzdovém výměru, ve vnitřním přepisu zaměstnavatele, popřípadě pak v jiných smlouvách. Je důležité, aby mzda odpovídala namáhavosti, složitosti i odpovědnosti práce a dále by měla být stanovena s ohledem na dosahované pracovní výsledky i obtížnost pracovních podmínek (Dvořáková, 2012, str. 308).

Nelze zaměstnanci vyplácet mzdu, jejíž výše je nižší než zákonem určená minimální mzda, což v konečném důsledku platí i pro plat či pro odměny z dohod, které jsou vykonávány mimo pracovní poměr. Minimální mzdou se pak rozumí vůbec nejnižší možná odměna za práci, která je vykonávána zaměstnancem v pracovněprávním vztahu (Šubrt, 2018, str. 52).

Naproti tomu zaručená mzda, respektive alespoň její nejnižší hodnota, náleží těm zaměstnancům, kteří nemají sjednanou mzdu prostřednictvím kolektivní smlouvy. Její výše je pak odvozena na základě namáhavosti, složitosti a odpovědnosti práce, kterou zaměstnanci vykonávají (Šikýř, 2014, str. 118).

Šikýř (2014, str. 121) pak dále relativní míru namáhavosti, složitosti a odpovědnosti určité práce v porovnání s jinými pracemi v dané organizaci označuje jako hodnotu práce, která dle Koubka (2007, str. 306) hraje významnou roli při tvorbě mzdové struktury. Proces její tvorby se skládá ze seskupení prací s podobnou hodnotou do jednotlivých tarifních tříd, k nimž je následně stanoveno mzdové rozpětí, které bývá ohraničeno nejnižší a nejvyšší možnou mzdovou sazbou. Zařazení jednotlivých zaměstnanců do určitého rozpětí může probíhat například na základě délky praxe apod. (Koubek, 2007, str. 306).

Je zásadní, aby byl mzdový systém v organizaci nastaven efektivně, spravedlivě, transparentně a srozumitelně (Dvořáková, 2012, str. 309).

Též by měl být sestaven tak, aby zaměstnavatel mohl disponovat příslušnými mzdovými formami a složkami mzdy, prostřednictvím nichž bude docházet k náležitému ohodnocení pracovních výsledků zaměstnanců v organizaci (Šubrt, 2018, str. 39).

3.3 Mzdové formy a složky

Mzdové formy slouží zejména ke mzdovému ohodnocení zaměstnanců, respektive výsledků jejich práce v organizaci. Je však nutné mít na paměti, že některé typy mzdových forem nemusí mít tak velký pobídkový účinek, jaký bychom si představovali. Lze sem zařadit například časovou mzdu. V tomto případě je pak doporučováno, aby takováto forma mzdy byla kombinována s výkonovými či pobídkovými mzdovými formami.

Obecně lze rozlišit několik mzdových forem, mezi ty nejvýznamnější patří časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, mzda za očekávané výsledky práce a dodatkové mzdové formy (Rejf, 2009. str. 99-100).

Šikýř (2014, str. 119) označuje časovou mzdu jako výchozí mzdovou formu, kterou lze uplatnit při odměňování zaměstnanců v rámci všech druhů procesů, jež se v organizaci vyskytují. Nejčastěji je využívána v podobě hodinové či měsíční mzdy. Pokud je zaměstnanec v organizaci odměňován mzdou hodinovou, pak se jeho výše odměny odvíjí dle reálného počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. V případě, že dochází k odměňování zaměstnance na základě měsíční mzdy, pak jeho odměna vychází z toho, že zaměstnanec dostane mzdu za celý odpracovaný měsíc, nebo její poměrnou část při neodpracování celého měsíce, a to dle stanovené pracovní doby. Kaesler a Kaesler-Probstová (2013, str. 61) zmiňují, že časová mzda je využívána zejména při odměňování zaměstnanců v administrativě či v případě, že objem práce nemůže být zaměstnancem nijak ovlivněn. Její výhoda spočívá v tom, že propočtení hrubého výdělku není nijak složitý. Naopak nevýhodou je, že pro zaměstnance nepředstavuje dostatečnou motivaci pro zvýšení jejich pracovního výkonu.

To však neplatí v případě úkolové mzdy, jejíž hlavní výhoda spočívá v tom, že při odměňování je zohledněn výkon zaměstnanců a pracovníci zaměstnanci tak mají k dispozici možnost vyššího výdělku. Výše mzdy totiž přímo závisí na pracovním výkonu daného zaměstnance a využívá se tak v případech, kdy lze vyjádřit pracovní výkon v jednotkách, pracovní činnosti

se opakují a zaměstnanec může ovlivnit své pracovní tempo. Z toho plynou i jisté nevýhody této mzdové formy, mezi něž lze začlenit například častější chybovost či zvýšené riziko vzniku zdravotních obtíží (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 62-64).

Další mzdovou formou je, jak již bylo zmíněno výše, podílová mzda, jejíž uplatnění povětšinou souvisí s obchodními činnostmi, kdy dochází k odměňování zaměstnance na základě prodaného množství výrobků či služeb. Její hlavní nevýhodu představují faktory, jež zaměstnanec nemůže zcela spolehlivě ovlivnit, jako například levnější výrobek konkurence, počasí apod. (Rejf, 2009, str. 99).

Jednou ze mzdových forem jsou i odměny za očekávané výsledky práce. Zaměstnanec je odměňován mzdou, a to na základě dopředu sjednaného souboru prací, případně předem domluveného výkonu, k jehož odvedení v odpovídající kvalitě a množství se zaměstnanec zaváže (Rejf, 2009, str. 100).

Dodatkové mzdové formy pak slouží k odměňování zaměstnanců s ohledem na dosažený pracovní výkon nebo zásluhy. Mohou být vyplaceny opakovaně i jednorázově, přičemž některé z nich mohou být určeny jen pro určité kategorie zaměstnanců (Rejf, 2009, str. 100). Kociánová (2010, str. 162-163) mezi nejčastější dodatkové mzdové formy řadí kupříkladu jednorázové či opakované prémie, osobní ohodnocení zaměstnance, podíly na výsledcích organizace, povinné příplatky (například za práci přesčas nebo ve svátek apod.), nepovinné příplatky jako například příspěvek na dopravu či odměny za inovativní návrhy. Kociánová (2010, str. 162) navíc mezi významné mzdové formy zařazuje i mzdu za znalosti a dovednosti zaměstnanců, která může být vyplácena v souvislosti se zvládnutím různých pracovních činností v rámci různých pracovních míst, a mzdu za přínos, jež je vázána na výsledky či pracovní výkon zaměstnance.

Na základě využití daných mzdových forem pak lze určit i složky mzdy. Nejčastěji je mzda zaměstnance tvořena základní, respektive pevnou složkou mzdy, která může být určena například na základě časové mzdy a slouží tak k ocenění hodnoty práce. Druhou složkou jsou příplatky, které mohou vyplývat kupříkladu z legislativních opatření a na jejichž základě dochází k ocenění ztížených pracovních podmínek. Třetí složka je pak nazývána jako doplňková (též pohyblivá složka mzdy) a váže se k dosahovaným pracovním výkonům zaměstnance, které mohou být oceněny zpravidla provizí, prémie, osobním ohodnocením apod. (Šikýř, 2014, str. 122).

Kociánová (2010, str. 161) pak na rozdíl od Šikýře rozlišuje tyto 4 složky mzdy:

- Základní a dodatečnou mzdu, respektive pohyblivou a nepohyblivou složku mzdy;
- nefinanční odměny jako je kupříkladu uznání či úspěch;
- procesy související s řízením pracovních výkonů v organizaci;
- zaměstnanecké výhody.

A právě zaměstnanecké výhody jsou tématem další podkapitoly.

3.4 Zaměstnanecké výhody

Kociánová (2010, str. 164) charakterizuje zaměstnanecké výhody (též benefity) jako ty složky odměny, které jsou zaměstnavatelem poskytovány navíc, a to ve vztahu k různým druhům peněžních odměn, přičemž tyto výhody mohou zahrnovat i položky, které nelze přímo označit jako odměnu. Duda (2007, str. 1, 6) navíc dodává, že daná organizace tyto výhody poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou její součástí a poskytují jí tak své poznatky a nápady. Mezi hlavní cíle, které by měly být naplněny při poskytování zaměstnaneckých výhod, Kociánová (2010, str. 164) řadí zejména zajištění dostatečné atraktivity poskytovaných výhod, jež by měly organizaci poskytnout konkurenční výhodu nejen pro udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci, ale i pro jejich získávání. Dalšími hlavními cíli jsou pak například posílení loajality zaměstnanců vůči organizaci, naplňování potřeb a přání zaměstnanců či zajištění souladu s platnou legislativou.

Macháček (2010, str. 2) rozlišuje celkem 2 formy, prostřednictvím nichž lze zaměstnanecké výhody poskytovat. První formou je fixní způsob poskytování těchto výhod, kdy zaměstnavatel poskytuje základní zaměstnanecké výhody, jež jsou často zakotveny ve vnitřním předpisu organizace, popřípadě v kolektivní smlouvě, a jsou určeny všem zaměstnancům v organizaci. Značná nevýhoda tohoto způsobu spočívá v tom, že nabízené výhody nemusí být zcela v souladu se zájmem zaměstnanců. Druhý způsob spočívá ve flexibilním poskytování zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém), kdy si zaměstnanec na základě svých preferencí vybírá benefity z organizací sestaveného balíčku zaměstnaneckých výhod, a to na bázi ročního bodového limitu, jenž je přidělen každému zaměstnanci v dané organizaci. Zaměstnanecké výhody by měly představovat jakýsi módní produkt, jenž by měl zaměstnancům poskytnout možnost svobodně si zvolit daný benefit a současně nabízet lákavý vý-

běr rozmanitých volnočasových aktivit i jiných služeb. Často poskytovanými benefity je například sleva na produkty či služby dané organizace, občerstvení přímo na pracovišti, služební vůz pro soukromé účely, různé formy poukázek apod. (Macháček, 2010, str. 2-3).

I tak je nezbytné připomenout, že někdy jsou s poskytováním zaměstnaneckých výhod spojována i mnohá úskalí. Urban (2017, str. 148) zmiňuje, že i navzdory velkým nákladům nemusí mít výhody přímý motivační význam. Děje se tak zejména v případě, kdy zaměstnanci tyto výhody pokládají za samozřejmost, což v konečném důsledku nevede ke zlepšování jejich pracovních výkonů. Dalším úskalím pak může být i to, že zvolené zaměstnanecké výhody jsou poskytovány za účelem vyrovnat se jiné organizaci a nevycházejí tak ze skutečných potřeb dané organizace.

Avšak navzdory těmto úskalím jsou zaměstnanecké výhody i nadále klíčovými determinanty každé práce a pro zaměstnavatele se tak stává stále větší výzvou i to, jak pro své zaměstnance sestavit takové výhody, které budou plně odpovídat jejich potřebám a přáním (Fronstin a Greenwald, 2018, str. 13).

4 Péče o zaměstnance

4.1 Péče o zaměstnance obecně

Majitelé i manažeři v organizacích se po celá desetiletí zaměřovali v první řadě na péči o zákazníky. Až relativně nedávno si však někteří z nich uvědomili, že jsou to hlavně zaměstnanci v organizaci, kteří se těmto zákazníkům intenzivně věnují, čímž se výrazně podílí na celkovém úspěchu dané organizace. V dnešní době by tak každý manažer měl být schopen porozumět tomu, jakým způsobem pečovat o to nejcennější, co organizace má – tedy o své zaměstnance (Argenti a Forman, 2004, str. 45).

První náznaky, které směřovaly k jakési sociální péči o zaměstnance, pocházejí z období první světové války, kdy se především výrobní organizace snažily zamezit fluktuaci zaměstnanců i sociálnímu napětí, které v té době panovalo. Další významný rozvoj v této oblasti poté nastal v třicátých letech minulého století, a to zejména díky tomu, že byl ustanoven legislativní rámec, jenž vytyčil základní podobu a obsah toho, jak by měla vypadat povinná sociální péče o zaměstnance v dané době. Právě tento fakt se výrazně podílel na dnešní podobě péče o zaměstnance i její významnosti v rámci řízení lidských zdrojů (Vojtovič, 2011, str. 64-65).

Významnost péče o zaměstnance spočívá dle Horváthové a kol. (2016, str. 19) zejména v tom, že má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců v organizaci a existuje zde tak přímá úměrnost, podle níž platí, že čím lépe organizace pečuje o své zaměstnance, tím jsou zaměstnanci spokojenější. Armstrong (2007, str. 685) zmiňuje, že tato péče často nesouvisí s prací, kterou zaměstnanci vykonávají, ale souvisí celkově s pracovištěm, na němž se pohybují. Zaměstnancům mohou být v rámci této péče poskytovány jak individuální, tak i skupinové služby. Hlavní úkol individuálních služeb spočívá v poskytnutí pomoci těm jedincům v organizaci, kteří tuto pomoc potřebují a současně o ni i stojí, přičemž by tato pomoc měla přispět k vyřešení obtíží daného zaměstnance. Poskytování individuálních služeb tedy může souviset s takovou situací, jakou je například úmrtí bližní osoby či s rodinnými a pracovními problémy. Skupinové služby, jež jsou součástí péče o zaměstnance, by měly být poskytovány jen v případě, že je o ně skutečný zájem, a to především z důvodu jejich nákladnosti. Radíme mezi ně nejen sportovní a jiné společenské aktivity, ale i řízení péče o děti zaměstnanců, která zahrnuje například zřízení firemních jeslí apod. (Armstrong, 2007, str. 685-

689). Carroll (1996, str. 4) navíc dodává, že poskytování poradenských služeb na pracovišti by nemělo být vnímáno pouze jako řešení krizových situací, ale také jako jisté preventivní opatření, které vzniku takovýchto situací může pomoci předejít.

Individuální i skupinové služby by měly být zabezpečovány personalisty v dané organizaci, avšak stále více převládá názor, podle něhož by se na této péči o zaměstnance měli podílet i vedoucí zaměstnanci daných jedinců, kteří by měli být školeni k tomu, aby dokázali zavčas rozpoznat možné potíže a zaměstnancům mohli s jejich obtížemi pomoci, popřípadě je odkázali na možnosti, kde lze tuto pomoc najít (Armstrong, 2007, str. 690).

Výše zmiňované služby jsou dle Rejfa (2009, str. 143) součástí tzv. širšího pojetí péče o zaměstnance, do něhož mimo jiné zahrnuje i pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a rozvoj zaměstnanců. Právě tyto oblasti budou podrobněji rozebrány v dalších kapitolách.

4.2 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba a její délka i rozvržení může zásadně ovlivňovat pohodu zaměstnance, kdy nedostatečný odpočinek a následná únava mohou vést k chybám, které samotného zaměstnance, ale i jeho okolí mohou ohrožovat na životě. I to je důvodem k tomu, proč je tato problematika upravena přímo v zákoníku práce (Kočí a kol., 2013, str. 80-81). Ten definuje délku týdenní pracovní doby, která může činit nejvýše 40 hodin týdně. Pracovní doba v třisměnném a nepřetržitém provozu je stanovena na 37,5 hodin týdně, v dvousměnném provozu pak na 38,75 hodin týdně. V rámci rozvržení pracovní doby je zodpovědný za určení začátku a konce směny zaměstnavatel, přičemž směna nesmí překročit délku 12 hodin a taktéž musí být vypracován alespoň týdenní rozvrh směn, s nímž musí být zaměstnanci seznámeni. Rozvržení pracovní doby má nejčastěji podobu pětidenního pracovního týdne. Neméně důležité je i dodržování přestávky v práci na jídlo a oddech, která musí být zaměstnancům poskytnuta nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce a jejíž délka musí být nejméně 30 minut (zákon č. 262/2006 Sb.).

Koubek (2007, str. 345-347) tvrdí, že přetržitost či nepřetržitost pracovního procesu je hlavní determinantou, jež určuje pracovní režim. Jako přetržitý proces označuje jednosměnný, dvousměnný i třisměnný pracovní režim. Nepřetržitými procesy jsou pak ty, kde se aplikuje nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Stále více populárními se stávají pružné

či tzv. flexibilní pracovní režimy. Zmíněná flexibilita se může vztahovat jak k délce pracovní doby, tak i k jejímu umístění. První zmíněný případ se týká zejména částečných pracovních úvazků, u nichž může být stanovena pravidelná i nepravidelná pracovní doba, což znamená, že zaměstnanec buď odpracuje denně daný počet hodin, nebo se stanoví počet hodin na daný časový úsek, které jsou následně odpracovány na základě vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve druhém zmíněném případě jde především o pružnou či tzv. klouzavou pracovní dobu, což zaměstnanci umožňuje zvolit si začátek, případně konec své pracovní doby. Možnými variantami v rámci pružné pracovní doby je pružný pracovní den (v průběhu jednoho dne musí být odpracována normální pracovní doba; je zde volba začátku pracovní doby) a pružný pracovní týden (v průběhu týdne musí být odpracována normální týdenní pracovní doba; je zde volba začátku i konce pracovní doby). Jako speciální varianta pružného pracovního režimu je pak označována distanční práce či sdílení pracovního místa.

4.3 Pracovní prostředí

Je nutné mít na vědomí, že tím nejdůležitějším elementem v organizaci jsou právě její zaměstnanci, po nichž se požaduje dosahování zpravidla co nejlepšího pracovního výkonu. K takovému pracovnímu výkonu jim však musíme poskytovat vhodné podmínky, které tento požadovaný aspekt podníti a navíc přispějí k dobré psychické i fyzické kondici a spokojenosti daných zaměstnanců v organizaci (Michalík, 2009, str. 3).

Pracovní prostředí je charakterizováno jako jakýsi základní prvek, který slouží pro účely existence a činnosti určitého jedince v pracovním procesu. Lze ho vymezit za pomoci užšího či širšího pojetí, přičemž v rámci užšího pojetí je chápáno jako materiální a technologické zázemí, kdežto v širším pojetí je možno stanovit jeho jednotlivé složky, mezi něž se řadí formální složka (tj. mikroklimatické podmínky, hluk, osvětlení, barvy, vybavení či uspořádání pracoviště), činností složka (rozvoj, motivace, odměňování), vztahová složka (formální i neformální vztahy na pracovišti) a bezpečnostní složka (zabezpečení osob i majetku v organizaci) (Michalík, 2009, str. 4-5).

Základní dílčí jednotkou pracovního prostředí v organizaci je určité pracoviště, jehož podoba závisí zejména na typu vykonávané činnosti v dané organizaci. V rámci této tematiky bude věnována pozornost duševním typům činností, jejichž výkon je soustředěn nejčastěji

do kanceláří, a to až už do těch oddělených či tzv. open space (velkoprostorových kanceláří, v nichž se pohybuje např. 20-30 zaměstnanců). Právě administrativní pracoviště má několik charakteristik, jež je třeba zohledňovat. V první řadě by takové pracoviště mělo být vhodně rozměrově řešeno a poskytovat tak zaměstnanci dostatečný prostor pro výkon jeho práce. Důležitou součástí je i optimální vybavení daného pracoviště. Neměly by chybět stoly, židle, lampy, koše, úložný nábytek, potřebné technologie či živé rostliny, které pomáhají absorbovat škodliviny i zvlhčovat okolní vzduch a také zkrášlit pracovní prostředí. Taktéž je neméně důležité, aby bylo pracoviště vhodně barevně vyladěno. K těmto účelům je vhodné rozdělit barvy na tzv. teplé a studené odstíny, kdy teplé barvy vedou ke zvýšení aktivity zaměstnanců, zatímco barvy ve studených odstínech přispívají ke zklidnění mysli i k optickému zvětšení prostoru (Michalík, 2009, str. 6-13). Koubek (2007, str. 354) k barevné typologii pracoviště dodává, že při dané volbě by měl být respektován především druh vykonávaných pracovních činností, osvětlenost pracoviště, jeho velikost, ale i věk, pohlaví a preference zaměstnanců.

Dalšími charakteristikami pracoviště, na něž by měl být brán zřetel, je hluk na pracovišti, jeho osvětlení a mikroklimatické podmínky (Michalík, 2009, str. 13-18). Dle Švábové a kol. (2015, str. 14, 17) může opakované vystavení nadměrnému hluku (nad 85 dB) vést až k nedoslýchavosti jedinců, kteří jsou takovýmito podmínkám vystaveni. Zaměstnavatel by se tedy měl snažit o izolaci nadměrného hluku či o omezení cest, jimiž by mohlo docházet k jeho šíření. Pro zdraví zaměstnanců je však stejně tak důležité i optimální osvětlení pracoviště, kdy nejčastější prohřešek spočívá v jeho nedostatečném osvětlení ve srovnání se zrakovými nároky na výkon vybrané pracovní činnosti. Je tedy nezbytné zajistit zaměstnancům na pracovišti takové osvětlení, které bude rozloženo rovnoměrně a jehož síla bude odpovídat nárokům dané pracovní činnosti (Švábová a kol., 2015, str. 75-76). Mikroklimatické podmínky pracoviště jsou pak tvořeny čistotou vzduchu, jeho vlhkostí či teplotou, přičemž by mělo být dbáno na dodržování přípustných limitů čistoty ovzduší, nastavení optimální teploty i zajištění přiměřené vlhkosti vzduchu na pracovišti tak, aby nebylo ohrožováno zdraví zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 353-354).

Koubek (2007, str. 354-355) se zmiňuje i o existenci sociálně-psychologických podmínek práce, v nichž je zohledněno to, zda jedinec pracuje odděleně, nebo je v nepřetržitém kon-

taktu s ostatními zaměstnanci. I to může mít vliv na psychickou nepohodu daného zaměstnance, která může být vyvolána jak jeho nadměrnou izolací, tak i nadměrným kontaktem s kolegy, což ve výsledku nemusí prospívat jeho duševnímu zdraví ani pracovním výkonům. Dodržování výše zmíněných doporučení a nastavení optimálních pracovních podmínek dle Michalíka (2009, str. 36) významně přispívá ke zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci, jež je tématem další kapitoly.

4.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Péče o bezpečnost a zdraví zaměstnanců na pracovišti by měla být neoddelitelným prvkem v rámci každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců v organizaci. Osobou, jež je zodpovědná za hrazení nákladů souvisejících s touto oblastí, je vždy zaměstnavatel (Státní úřad inspekce práce, 2019, str. 5). Ten je tak povinen zajistit svým zaměstnancům, ale i dalším osobám, jež se pohybují na pracovišti s jeho vědomím, takové podmínky, jimiž bude zajištěno bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Zaměstnavatel má taktéž povinnost přijímat taková opatření, která povedou k minimalizaci či odstranění možných rizik, přičemž musí docházet k soustavnému vyhledávání takovýchto rizik i jejich možných příčin (Smejkal a Rais, 2010, str. 18).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je primárně upravena v páté části zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), avšak existuje i zákon č. 309/2006 Sb., který poskytuje jakési doplnění dalších požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Kočí a kol., 2013, str. 80). Konkrétně § 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. pojednává o školení BOZP, které musí být zaměstnavatelem zajištěno v náležitých případech, mezi něž se řadí: nástup daného zaměstnance do zaměstnání, změna pracovního zařazení, změna druhu práce, zavedení nové technologie nebo změna pracovních prostředků anebo pracovních postupů a v neposlední řadě i případy, které by mohly zásadně ovlivnit BOZP v organizaci. Zaměstnanci musí být během daného školení seznámeni s právními a ostatními předpisy, jež zajišťují nejen BOZP, ale současně i pomáhají k doplnění jejich odborných předpokladů, které jsou podstatné pro výkon určité pracovní činnosti. Taktéž musí být obeznámeni s riziky, s nimiž v průběhu výkonu práce mohou přijít do kontaktu. Zaměstnavatel musí o tomto školení vést potřebnou dokumentaci, stanovit jeho obsah, četnost i způsob, jakým budou ověřeny znalosti, které byly zaměstnanci nabyty v jeho průběhu (§ 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb.). Školení o

BOZP pak nejčastěji pojednává o takové problematice, jakou jsou pracovní úrazy, požární ochrana, nemoci z povolání a jiná rizika (Kočí a kol., 2013, str. 3, 4, 8).

Povinnosti jsou však i na straně zaměstnanců. Dle Šenka (2012, str. 73-74) jsou zaměstnanci povinni například k účasti na školeních o BOZP, k bezodkladnému oznámení pracovního úrazu svému nadřízenému, k neprodlenému oznámení o hrozící škodě, k dodržování pokynů zaměstnavatele a taktéž nesmí užívat návykové látky na pracovišti.

Za kontrolu nad dodržováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zodpovědný tzv. státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce, přičemž tyto orgány jsou oprávněny k ukládání případných sankcí, které se pojí s nedodržováním zákonných předpisů dané problematiky (Státní úřad inspekce práce, 2019, str. 3).

4.5 Personální rozvoj zaměstnanců

Pod pojmem personální rozvoj zaměstnanců se skrývá kompaktní balíček systematických aktivit. Jejich primárním cílem je poskytnout zaměstnancům takové možnosti, jež povedou k osvojení určitých schopností a dovedností, prostřednictvím nichž budou moci bez větších obtíží zvládat pracovní požadavky, které jsou na ně kladeny. Celkově tedy rozvoj zaměstnanců v organizaci zahrnuje poskytnutí příležitostí k jejich výcviku, učení i zvýšení kompetentnosti. To přispívá ke zlepšování jejich pracovního výkonu, a tím i k lepším výsledkům celé organizace (Procházka a kol., 2015, str. 66).

Kaesler a Kaesler-Probstová (2013, str. 87) uvádí jako jednu z oblastí personálního rozvoje zvyšování kvalifikace a další vzdělávání, kdy zvyšování kvalifikace znamená opatření krátkodobého rozsahu, jež má přímou souvislost s pracovní činností, kterou daný zaměstnanec vykonává. Příkladem zvyšování kvalifikace může být osvojení nové verze počítačového programu apod. Dalším vzděláváním jsou pak myšlena ta opatření, která zobrazují určitý tematický komplex a jejichž provádění bývá často spojeno s vyššími náklady. Milkovich a Boudreau (1993, str. 484-506) v souvislosti s danou oblastí hovoří o školení, které označují jako proces, jenž přispívá ke změně pracovního chování zaměstnanců. Měl by obsahovat tři důležité stupně školicích činností: přípravu, realizaci a následné zhodnocení. V rámci školení je nezbytné zajistit důkladně připraveného lektora, vhodně zvolit obsah školení i odpovídající metodu, kterou může představovat například přednáška, případové studie, výcvik na počítačích, videokonference a jiné.

Další významnou oblastí personálního rozvoje je i plánování kariéry pro jednotlivé zaměstnance, při němž se nejčastěji využívá možnost změny pracovního místa (tzv. job rotation) nebo projektové skupiny. Změna pracovního místa je velmi často užívána v rámci plánování kariéry mladých manažerů, kteří tak projdou různými pracovními místy v organizaci, při čemž si mohou vyzkoušet i různé pracovní úkoly, které s těmito místy souvisí. Výhoda spočívá především v tom, že zaměstnanec zvyšuje svou kvalifikaci a současně dochází ke zvyšování celkové flexibility personálu v organizaci. Možnost projektové skupiny pak představuje zpracování projektu, na němž mohou pracovat zaměstnanci na různých pozicích, s různými zkušenostmi i z různých oddělení, přičemž takový projekt může mít investiční, organizační nebo například inovační charakter. Investiční projekt se pak může zabývat například instalací nového výrobního stroje, organizační projekt může řešit vytvoření nového oddělení a v rámci inovačního projektu probíhá kupříkladu vývoj zcela nového projektu (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 89-90).

5 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, a to jak ty pozitivní, tak i negativní, jsou utvářeny nejen při kterékoliv lidské činnosti, ale i v rámci všech vzájemných interakcí mezi jedním člověkem s jiným. Může se jednat o vztahy vytvořené na neformální bázi či o vztahy, které se řídí na základě předem stanovených pravidel (tzv. formální pracovní vztahy). V zaměstnání se nejčastěji utvářejí vztahy mezi kolegy, mezi nadřízenými a podřízenými i mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem (Rejf, 2009, str. 103).

Výraz neformální pracovní vztahy používá Šikýř (2014, str. 143) pro zcela běžné mezilidské vztahy, jež vznikají mezi jedinci nejen v určité organizaci, ale i mimo ni, přičemž vznik těchto vztahů je velmi spontánní a může mít významný vliv na chod celé organizace. K formálním vztahům pak doplňuje, že se jedná o tzv. pracovněprávní vztahy, a to především z toho důvodu, že je upravují pracovněprávní předpisy a úzce souvisí s výkonem závislé práce. Lze je dále dělit na individuální a kolektivní pracovněprávní vztahy, kdy individuální vztahy jsou utvářeny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a kolektivní pracovněprávní vztahy se utvářejí mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Určité formální náležitosti pak vykazují i vztahy zaměstnanců k dodavatelům, zákazníkům, majitelům a dalším, ale i vztahy v organizaci mezi zaměstnanci samotnými, přičemž nejčastěji to platí o vztahu mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem.

5.1 Zdravé pracovní vztahy

Z celosvětového hlediska lze říci, že ty neúspěšnější organizace se snaží pracovním vztahům věnovat mimořádnou pozornost. Jsou si totiž vědomy toho, že zdravé pracovní vztahy výrazně přispívají k celkovému úspěchu dané organizace a mají tak značný zájem o soustavné zlepšování této oblasti. Pokud chce organizace udržovat zdravé pracovní vztahy, měla by respektovat několik doporučených pravidel. Mezi ně patří například dodržování zákonů, smluv, pravidel slušného chování, respekt k zaměstnancům, důraz na péči o zaměstnance či posilování vztahů za pomoci organizace různých sportovních i společenských aktivit (Koubek, 2007, str. 327-328). Takovouto aktivitou může být například teambuilding, jinými slovy organizovaná akce, jejímž hlavním účelem je zlepšení a podpora spolupráce

v týmu. Její náplň i náročnost může být značně rozdílná. K naplnění očekávaného výsledku je však nezbytné tento typ akce pečlivě naplánovat (Mohauptová, 2009, str. 131, 158). Armstrong (2007, str. 632) zmiňuje i pojem atmosféra pracovních vztahů, která může být dobrá, špatná i neutrální. K jejímu celkovému zlepšení napomáhá dostatečná informovanost zaměstnanců, komunikace s nimi i vzájemná důvěra mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Informovanosti a komunikaci v organizaci je věnována následující podkapitola.

5.2 Informovanost a komunikace v organizaci

Pro komunikaci existuje hned několik definicí. Jedna z nich ji označuje jako proud informací, které jsou přenášeny od zdroje k příjemci. Jiná zase tvrdí, že se jedná o proces, během něhož dochází mezi dvěma nebo více jedinci k utváření jakéhosi významu. Hlavním předmětem komunikace je to, jakým způsobem daní jedinci vyjadřují svůj záměr, dále vztahy jedinců, motivace ke komunikaci, možná nedorozumění i její účinky na lidskou psychiku. Mezi nejčastější cíle komunikace lze řadit snahu o informování, tedy předání nějakého sdělení či zprávy, snahu přesvědčit určitého jedince ke změně názoru, instruování, domluvu či pobavení, jehož smyslem je rozptýlit druhého (Vybíral, 2005, str. 25, 27, 28, 31).

Komunikace na pracovišti patří mezi typ komunikace v tzv. ustálených systémech, jimiž kromě pracoviště mohou být i školní třídy, popřípadě rodina. Komunikace v ustálených systémech probíhá za pomoci pravidel, která jsou sdílena většinou, a to i navzdory tomu, že tato pravidla nemusí být nutně nahlas vyřčena. Na jedince, který daná pravidla nerespektuje může být ostatními vyvíjen tlak, jelikož řada skupin není ochotna tolerovat odchylky, které by se vymykaly vyžadovanému stylu komunikace (Vybíral, 2005, str. 201).

Armstrong (2007, str. 662-663) uvádí, že na pracovní vztahy má největší vliv zejména vnitropodniková a manažerská komunikace. Je důležité zajistit, aby komunikace v organizaci probíhala jak směrem dolů, tak i směrem nahoru. Při komunikaci směrem dolů by měli být manažeři informováni o cílech organizace, rozpočtech i plánech. Taktéž zaměstnanci by měli být informováni o věcech, které na ně mají vliv, což může výrazně pomoci k posílení jejich identifikace s organizací. Jedná se o změnu pracovních podmínek, cíle organizace, její plány i celkovou výkonnost organizace. Při komunikaci směrem nahoru by pak zaměstnanci včetně manažerů měli mít možnost předložit své připomínky či návrhy na zlepšení, které by organizace měla brát na zřetel.

Pro komunikaci na pracovišti je také neméně důležité zvolit správné systémy komunikace, respektive zajistit to, že bude využit odpovídající počet komunikačních kanálů, které zaručí, že se zpráva dostane k zamýšleným příjemcům. Tyto kanály se primárně člení na intranetové, písemné a verbální. Výraz intranet se často používá pro tzv. vnitřní elektronickou poštu, která je využívána zejména na těch pracovištích, na nichž mají zaměstnanci přístup k počítačům. Lze komunikovat nejen směrem k zaměstnancům, ale stejně tak mohou zaměstnanci komunikovat s organizací (Armstrong, 2007, str. 664). Horváthová a kol. (2016, str. 314-316) v souvislosti s tímto systémem komunikace hovoří i o tzv. podnikových sociálních sítích. Ty se na první pohled mohou zdát velmi podobné veřejným sociálním sítím, jakou je například LinkedIn, jejich fungování je ale založeno na jiném principu. Cílem podnikových sociálních sítí je zejména sdílení, spolupráce a dorozumívání se mezi jednotlivci, a to na úrovni dané organizace. Zřejmě nejznámější sítí v této oblasti je sociální síť Yammer, prostřednictvím níž spolu mohou zaměstnanci jedné organizace chatovat či vkládat příspěvky na sdílenou zeď. Ukazuje se, že právě takovéto nástroje sociální komunikace mohou výrazně pomoci ke zlepšení celkové úrovně komunikace i spolupráce na pracovišti. Mezi písemné systémy komunikace pak patří podnikové noviny, časopisy i nástěnky, jejichž hlavním cílem je informovat o dění v organizaci. Verbální komunikace může spočívat v týmových brífincích či jiných pracovních schůzkách, kde jsou projednávány různé druhy informací (Armstrong, 2007, str. 664-666).

Armstrong (2007, str. 664) také zmiňuje důležitost analýzy problémů komunikace, kdy cílem takovéto analýzy je odhalit chyby a navrhnout možnosti, které povedou k sjednání nápravy. Častým problémem pak může být nejen volba nevhodných komunikačních kanálů, ale i nedostatečné komunikační dovednosti, které vedou k následné komunikační bariéře. Tyto problémy lze odstranit optimální volbou odpovídajících komunikačních kanálů i vzděláváním zaměstnanců v dané oblasti.

5.3 Konflikty na pracovišti a mobbing

Nedostatečně otevřená komunikace v organizaci může vést až ke vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti, z nichž mohou plynout mnohé negativní důsledky pro organizaci i samotné zaměstnance (Koubek, 2007, str. 337-339).

Kupříkladu celkový úspěch organizace může být nepříznivě ovlivňován opakovanými konflikty, jež mají negativní účinek na celkovou atmosféru na pracovišti. Je tedy opravdu podstatné, aby se vedoucí zaměstnanci snažili těmto konfliktům předcházet tím, že se budou snažit dostatečně naslouchat svým zaměstnancům a hledat tak možná východiska z nastalé situace (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 56). Z provedených výzkumů vyplývá, že manažeři stráví až 25 % své pracovní doby řešením vzniklých konfliktů, čímž ztrácí potřebný čas pro výkon produktivní práce (McConnon S. a McConnon M., 2009, str. 17).

Ještě větším problémem však je, když nezůstane pouze u jednoho konfliktu a ten tak přeroste v tzv. mobbing. Tímto výrazem je označováno soustavné obtěžování určitého zaměstnance jedním, případně i více kolegy (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 56). Jako hlavní příčina vzniku mobbingu se udávají individuální osobnostní rysy agresora a oběti. Na straně agresora se nejčastěji jedná o agresivitu, závistivost, bezohlednost či žárlivost, na straně oběti to pak může být přecitlivělost, případně sklony k úzkostným poruchám a depresím. Dalším faktorem majícím vliv na vznik mobbingu může být i celková atmosféra panující v organizaci. Častým cílem mobbingu je zesměšnit svou oběť tak, aby agresor posílil svou vlastní mocenskou pozici v organizaci a donutil tak oběť k opuštění organizace (Cakirpaloglu a kol., 2016, str.23-24).

Mezi hlavní projevy mobbingu patří ignorování, nadměrné kritizování, pomlouvání či ohrožování oběti. Často se jeho obětí stávají nově nastupující zaměstnanci, ale i jedinci, kteří dosáhli velkých profesních úspěchů, což se snadno může stát předmětem závisti. První fáze mobbingu v mnohých případech začíná tak, že v závislosti na daném problému neexistuje jeho řešení, což vede k přijetí kompromisu, a to i přes to, že je konflikt dál přítomný. Ve druhé fázi konflikt ustupuje do pozadí, ale přetrvává zde agresivita, kdy je oběť postupně pasována do role outsidera a útokům se může bránit jen velmi obtížně, navíc nastupují psychosomatické obtíže. Ve třetí fázi slábne odpor oběti, což vede k její rezignaci. V poslední – čtvrté fázi oběť pociťuje deprese či příznaky dalších onemocnění a často tak následuje výpověď z organizace (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 57-58). Mobbing s sebou tedy nese zdravotní, psychické i sociální následky, kdy oběť pociťuje silný stres, což v důsledku může vést k vyvolání úzkostné poruchy, depresí, ale i dalších obtíží, mezi něž patří například všudypřítomná nevolnost i pocit selhání (Cakirpaloglu a kol., 2016, str. 24).

Organizace by měla mít písemně zpracované plány, které by měly sloužit k odstranění případných konfliktů, přičemž by tento plán měl být zpracován na základě vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci a vedením organizace. Též je vhodné, aby zaměstnanci měli v organizaci sociální poradenství, prostřednictvím něhož mohou při řešení konfliktů získat psychickou podporu (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 58).

V teoretické části této práce byla věnována pozornost řízení lidských zdrojů a jejich čtyřem personálním činnostem: hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, péči o zaměstnance a pracovním vztahům, kdy všechny tyto personální činnosti mají na základě poznatků odborné literatury i článků významný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců v organizaci. Nyní budou dané oblasti analyzovány v podmínkách konkrétní společnosti, a to v praktické části této práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Metodika výzkumu

V rámci praktické části této diplomové práce bude definován cíl zamýšleného výzkumu a budou představeny stanovené výzkumné otázky i metodologie výzkumu. Čtenáři budou též stručně seznámeni s vybranou společností. Následně bude popsán aktuální stav a průběh vybraných personálních činností v dané společnosti, budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a taktéž budou vypracovány návrhy, jež by měly přispět ke zlepšení současného stavu.

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu v praktické části této diplomové práce je zanalyzovat vybrané personální činnosti v rámci zvolené společnosti, a to za pomoci poznatků, které byly zjištěny v teoretické části práce a dotazníkového šetření uskutečněného mezi zaměstnanci dané společnosti. Analýzu taktéž doplní rozbor interních dokumentů, jež se týkají vybraných personálních činností a rozhovor s personalistou.

Stanovené výzkumné otázky budou zodpovězeny na základě zjištěných výsledků. Následně budou navrženy konkrétní návrhy a doporučení, jejichž hlavním úkolem je pomoci s eliminací zjištěných nedostatků a přispět k zefektivnění vybraných personálních činností.

Vybranými personálními činnostmi je hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, péče o zaměstnance a pracovní vztahy.

6.2 Výzkumné otázky

Pro účely této diplomové práce bylo stanoveno 7 následujících výzkumných otázek, kdy odpovědi na ně budou sloužit účelům prováděného výzkumu:

1. Probíhá hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti v souladu s doporučeními odborné literatury?
2. Považuje většina zaměstnanců systém odměňování za spravedlivý?
3. Je většina zaměstnanců spokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů?
4. Na jaké úrovni daná společnost pečuje o své zaměstnance?

5. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o celkovém dění ve společnosti?
6. Panuje na pracovišti dané společnosti dobrá atmosféra v oblasti pracovních vztahů?
7. Se kterou vybranou personální oblastí řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci dané společnosti spokojeni nejméně?

6.3 Metodologie výzkumu

Vybrané personální činnosti v rámci zvolené společnosti budou blíže popsány a přiblíženy prostřednictvím rozboru interních dokumentů, jež s danými personálními činnostmi souvisí a prostřednictvím doplňujícího polostrukturovaného rozhovoru s personalistou.

Za pomoci kvantitativní metody výzkumu, konkrétně techniky dotazníkového šetření, bude uskutečněn výzkum mezi zaměstnanci dané společnosti.

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a byl vytvořen na základě 7 výše uvedených výzkumných otázek, které budou následně zodpovězeny nejen rozbohem interních dokumentů a rozhovoru s personalistou, ale i za pomoci výsledků daného dotazníkového šetření, což povede k navržení konkrétních opatření na zlepšení vybraných personálních činností v rámci zvolené společnosti.

Jako opatření proti možnému zkreslení dat v dotazníkovém šetření byla aplikována metoda anonymního dotazování. To probíhalo v elektronické i papírové podobě a v průběhu jednoho týdne dotazník vyplnilo 13 zaměstnanců z celkového počtu 14 zaměstnanců technicko-hospodářských profesí. Návratnost dotazníku tedy činí 92, 86 %. Výsledky byly zpracovány za pomoci MS Excel.

7 Vybrané personální činnosti ve společnosti Alfa

7.1 Představení vybrané společnosti

V rámci původního záměru měla být praktická část této práce zpracovávána v nadnárodní společnosti, avšak vzhledem k současné problematické situaci nemohlo dojít k naplnění dané spolupráce.

Z tohoto důvodu byla následně dohodnuta spolupráce s malou společností, která si nepřála být jmenována a pro účely této práce bude vystupovat pod přezdívkou Alfa. Jedná se o společnost s ručením omezením a předmětem jejího podnikání je obchod, výroba a služby, které nejsou uvedeny v rámci příloh 1 až 3 živnostenského zákona. I přes skutečnost, že se jedná o malou společnost, je zde snaha o kvalitní řízení lidských zdrojů, které by společnost i nadále ráda zlepšovala. Jejím hlavním cílem je poskytovat co nejlepší služby svým klientům a budoucí růst společnosti. Na koncepci řízení lidských zdrojů se podílí personalista a majitelé společnosti. Společnost má své sídlo v Praze a na trhu působí méně než 5 let.

7.2 Hodnocení zaměstnanců

Na základě poznatků z teoretické části této práce je známo, že hodnocení zaměstnanců slouží nejen ke zlepšování jejich pracovního výkonu a chování, ale také ke zvyšování jejich motivace a loajality k zaměstnavateli.

Toho jsou si vědomi i ve společnosti Alfa, kde hlavním cílem hodnocení zaměstnanců je podnícení zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, na něž jsou vázány i dodatkové mzdové formy. Ty mohou být i nepřiznány, a to například v případě, kdy zaměstnanec neplní zadané pracovní povinnosti, úkoly či předem dohodnuté pracovní cíle. Musí být však spravedlivě posouzeno, zda k neplnění pracovních povinností došlo pouze vinou samotného zaměstnance, nebo zda na tuto skutečnost mohly mít vliv i jiné faktory, které zaměstnanec vlastní vůlí nemohl ovlivnit.

Ve společnosti Alfa probíhá jak neformální, tak i formální hodnocení zaměstnanců, přičemž obě tato hodnocení má na starosti vedoucí zaměstnanec, který se tak stává hodnotitelem svého podřízeného.

Neformální hodnocení je založeno na každodenním průběžném pozorování toho, jak zaměstnanec zvládá plnit nejen svou běžnou pracovní náplň, ale i zadané pracovní úkoly, jež nevykonává na denní bázi. Taktéž by mělo docházet ke sledování pracovního chování zaměstnanců. Zaměstnanci je v rámci neformálního hodnocení poskytována bezprostřední zpětná vazba ze strany jeho přímého vedoucího, jejímž účelem je koordinovat práci zaměstnanců tak, aby mohly být naplněny stanovené pracovní cíle. Výsledky neformálního hodnocení nejsou oficiálně zaznamenávány v žádné podobě.

Formální hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně a je jakýmsi vyústěním neformálního hodnocení, které probíhá v průběhu roku. Probíhá formou hodnotícího rozhovoru, jehož obsahem je diskuze o dosažených pracovních výsledcích a chování za uplynulé časové období, ale i stanovení opatření, která povedou k eliminaci případných nedostatků. Délka hodnotícího rozhovoru je 30 minut. Výsledky tohoto hodnocení jsou zaznamenány do předem připraveného formuláře, kde je uvedeno jméno a příjmení hodnotitele i hodnoceného, datum i oblasti, na něž je hodnocení zaměřeno (konkrétně pracovní výsledky i pracovní chování v uplynulém období). Hodnotitel hodnotí dané oblasti slovním popisem. Formulář musí být podepsán jak hodnotitelem, tak i zaměstnancem, který je hodnocen. Dokument je následně uložen v osobní složce zaměstnance, za jejíž správu je zodpovědný personalista.

Pro všechny zaměstnance je uváděný způsob hodnocení stejný. Je to zejména z toho důvodu, že všichni zaměstnanci spadají do kategorie tzv. technicko-hospodářských profesí. Za účelem zjištění dalších informací k hodnocení zaměstnanců ve společnosti Alfa, byl s personalistou uskutečněn rozhovor, při němž byly položeny 2 následující doplňující otázky:

V interních dokumentech se lze dočíst, že za hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti je zodpovědný přímý vedoucí daného zaměstnance. Podílí se však na hodnocení i nějaké další osoby?

Primárně se na formálním i neformálním hodnocení našich zaměstnanců opravdu podílí pouze přímý vedoucí, který nejlépe zná a rozumí práci daného zaměstnance. Avšak v případě, že se objeví podnět směrem k pracovnímu výkonu či chování našeho zaměstnance i

od někoho jiného, než je přímý vedoucí, pak i tento podnět může být zahrnut do hodnocení daného zaměstnance. Je však nutné prověřit oprávněnost takového podnětu, a to zejména v případě, kdy se jedná například o stížnost.

Jsou vedoucí zaměstnanci nějakým způsobem seznámeni s tím, jak by měli hodnotit výsledky práce svých podřízených tak, aby se zaměstnanci necítili hodnocením zbytečně demotivováni? Absolvují vedoucí nějaká speciální školení orientovaná na problematiku správného hodnocení zaměstnanců?

V tomto ohledu se spoléháme zejména na schopnosti hodnotitelů, kteří by k hodnocení svých podřízených měli přistupovat ohleduplně. Žádná speciální školení v této oblasti neabsolvují.

Průběžné zhodnocení personální činnosti hodnocení zaměstnanců, a to na základě rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou: Na základě rozboru interních dokumentů společnosti Alfa bylo zjištěno, že v dané společnosti by mělo probíhat jak formální, tak i neformální hodnocení zaměstnanců, za které je zodpovědný přímý vedoucí daného zaměstnance a při němž dochází k hodnocení jeho pracovních výsledků a chování. Formální hodnocení pak probíhá jednou ročně, a to na základě hodnotícího rozhovoru, o němž je veden záznam v podobě předem připraveného formuláře. Tato zjištění jsou v souladu s doporučeními odborné literatury z teoretické části této práce. V literatuře je taktéž doporučováno důkladné proškolení hodnotitelů. Z rozhovoru s personalistou dané společnosti však vyplývá, že se vedoucí zaměstnanci neúčastní žádného odborného školení v dané oblasti. Za poměrně problematickou oblast lze označit absenci specifikace kritérií pracovního výkonu, která by v rámci hodnocení pracovních výsledků a pracovního chování měla být pro jednotlivé oblasti konkrétně stanovena. Hodnocení těchto oblastí probíhá volným popisem, za zvážení by však stála i implementace metody hodnotící stupnice, která odbornou literaturou bývá označována jako ta nejvhodnější. Další zjištění budou doplněna později, a to na základě provedeného dotazníkového šetření.

7.3 Odměňování zaměstnanců

Společnost Alfa si zakládá zejména na interně spravedlivém a jednoduchém systému odměňování, který respektuje zákonem stanovené podmínky.

Základní mzda, tj. hrubá měsíční mzda zaměstnance, je určena ve mzdovém výměru a její výše se odvíjí dle složitosti práce, její namáhavosti, míry odpovědnosti, stupně vzdělání i délky dosavadní odborné praxe daného zaměstnance. V případě kratšího úvazku může být tato mzda úměrně krácena, nelze ji však v žádném případě odejmout. Mzda je vyplácena nejpozději do 15. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla práce vykonána. K přehodnocování mzdy dochází ve společnosti Alfa nejčastěji v lednu, v mimořádných případech však může být mzda přehodnocena i v jiných obdobích roku.

Ve společnosti jsou poskytovány i dodatkové formy mzdy. V první řadě se jedná o zákonem stanovený příplatek, jakým je práce přesčas. Dále jsou zaměstnanci finančně odměňováni za doporučení nového kolegy, při pracovním jubileu a za inovační návrh. I pro tyto odměny jsou stanovena určitá pravidla. Za doporučení nového kolegy je stávajícímu zaměstnanci udělen jednorázový bonus, a to ve výši 5 000 Kč. Tento bonus je však vyplacen pouze v případě, kdy doporučený zaměstnanec úspěšně projde výběrovým řízením a následně i úspěšně absolvuje zkušební dobu. Odměna za pracovní jubileum zaměstnance je vázána na počet odpracovaných let ve společnosti Alfa. Výši této jednorázové odměny dle počtu odpracovaných let lze vidět v tabulce 1.

Tabulka 1. Výše jednorázové odměny stanovené na základě počtu odpracovaných let ve společnosti Alfa

Počet let u společnosti	Výše odměny (Kč)
3	500
5	1 500
10	3 000
15	5 000
20	7 000

Zdroj: interní materiály společnosti

Odměna za inovační návrh činí 2 000 Kč a zaměstnanci je vyplacena v případě, že návrh bude na základě posouzení majitelů společnosti funkční, smysluplný a pro společnost bude mít konkrétní přínos.

Společnost taktéž vyplácí svým zaměstnancům tzv. mimořádný bonus, jenž se váže na mimořádné pracovní výkony. Vyplácen je však i v případě, kdy zaměstnanec zastupuje svého kolegu v případě jeho nemoci a musí tak zastat velké množství práce. O jeho udělení a výši rozhoduje přímý vedoucí daného zaměstnance. Ten také rozhoduje o vyplacení roční prémie, kterou zaměstnanci mohou obdržet vždy jednou ročně, a to v návaznosti na výsledky své práce a chování v uplynulém období. Výše roční prémie je dána určitým procentem z roční základní mzdy zaměstnance.

Aby si společnost Alfa udržela své zaměstnance a současně byla konkurenceschopná vůči ostatním společnostem na trhu, poskytuje svým zaměstnancům určité zaměstnanecké výhody neboli benefity. Ve společnosti je využíváno fixní poskytování benefitů (všem zaměstnancům jsou víceméně poskytovány stejné benefity) a jejich výčet je následující:

- Mobilní telefon, který zaměstnanci mohou využívat i pro soukromé účely s omezeným měsíčním limitem.
- Sickdays – zaměstnancům jsou poskytovány 2 sickdays na období jednoho roku. Tato výhoda umožňuje čerpání zdravotního volna bez potřeby potvrzení od lékaře.
- 5 týdnů dovolené – společnost umožňuje svým zaměstnancům čerpat 5 týdnů dovolené, což je o týden více než garantuje zákoník práce.
- Pružná pracovní doba a možnost home office – viz následující kapitola Péče o zaměstnance.
- Drobné občerstvení na pracovišti – zaměstnanci společnosti Alfa si na pracovišti mohou zdarma a bez omezení dopřát kávu, čaj, vodu či ovoce.
- Odměna za pracovní jubileum – podmínky pro dosažení této odměny byly rozebrány již výše.

Personalistovi byla při rozhovoru v rámci této oblasti položena 1 doplňující otázka:

Jakou úlohu ve Vaší společnosti zastává poskytování dodatkových mzdových forem? Jsou nástrojem motivace zaměstnanců nebo slouží spíše jako nástroj pro potrestání neukázněných zaměstnanců, kterým nemusí být příznány?

Poskytování těchto forem mzdy má za cíl zejména motivaci našich zaměstnanců k podávání lepších pracovních výkonů. Není naším cílem zaměstnance nějakým způsobem trestat či je tímto způsobem demotivovat.

Průběžné zhodnocení personální činnosti odměňování zaměstnanců, a to na základě rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou: Společnost Alfa se snaží o spravedlivé odměňování zaměstnanců, což je v souladu s doporučeními odborné literatury. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou a dále jsou ve společnosti poskytovány i dodatkové formy mzdy, kterými se své zaměstnance snaží motivovat k lepším pracovním výkonům. Svě zaměstnance si chce udržet s pomocí zaměstnaneckých výhod, které poskytuje fixním způsobem. Macháček (2010, str. 2) však zmiňuje, že poskytování zaměstnaneckých výhod tímto způsobem nemusí odpovídat skutečným zájmům zaměstnanců. To, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, bude ověřováno v rámci dotazníkového šetření.

7.4 Péče o zaměstnance

V rámci personální činnosti péče o zaměstnance se společnost Alfa snaží své zaměstnance v jejich práci podpořit tak, aby ze sebe mohli vydat to nejlepší. Klade se zde vysoký důraz na specifickou hodnotu každého jednotlivého zaměstnance, přičemž hlavním cílem je správně porozumět tomu, co je pro něj skutečně důležité.

Úvodem k této personální činnosti byla personalistovi položena otázka, která se týkala poskytování poradenských služeb v rámci péče o zaměstnance. Například Carroll (1996, str. 4) tvrdí, že jejich poskytování může sloužit jako opatření proti vzniku případných krizových situací, jakými je úmrtí v rodině či různé pracovní problémy. Ve společnosti Alfa nejsou poskytovány žádné speciální služby typu psychologického poradenství, avšak v případě pracovních či vážných osobních problémů se mohou zaměstnanci kdykoliv obrátit na svého vedoucího, který je jim plně k dispozici.

Jednotlivé oblasti péče o zaměstnance jsou v této kapitole rozděleny dle poznatků z teoretické části této práce následovně:

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je pro všechny zaměstnance stanovena v rámci pracovní smlouvy uzavírané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, přičemž její rozložení na jednotlivé týdny je rovnoměrné a týdenní pracovní doba je pro zaměstnance na plný pracovní úvazek stanovena na 40 hodin týdně. Rozvržení standardní pracovní doby je od pondělí do pátku, od 8:00 do 16:30, a to včetně 30minutové přestávky, která je určena na jídlo a oddech, ale která se nezapočítává do odpracované pracovní doby zaměstnance. Společnost Alfa však svým zaměstnancům poskytuje jako zaměstnaneckou výhodu i pružnou pracovní dobu, což znamená, že v takovém případě má zaměstnanec povinnost být na pracovišti od 10:00 do 16:00 a svou práci může zahájit kdykoliv mezi 7:00-10:00 a ukončit mezi 16:00-19:00 hodinou. Je však podmínkou, aby byl naplněn celý fond pracovní doby. V odůvodněných případech, které jsou specifikovány zákoníkem práce, se pružné rozvržení pracovní doby nemůže uplatnit. V případě odůvodněné potřeby může také vedoucí svému zaměstnanci nařídit práci přesčas, kdy přesčasové hodiny mohou být buď proplaceny, nebo čerpány formou náhradního volna. Docházka je vedena v elektronické podobě a o všech případných změnách je zaměstnavatel povinen zaměstnance včas informovat.

Zaměstnavatel také nabízí možnost home office, kdy žádost o něj zaměstnanec konzultuje se svým přímým vedoucím.

Pracovní prostředí

Společnost Alfa usiluje o to, aby svým zaměstnancům mohla poskytnout příjemné pracovní prostředí, v němž se jim bude co nejlépe pracovat. Nejpozději v den nástupu nového zaměstnance do práce musí být přichystáno jeho pracovní místo včetně potřebného technického vybavení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti spadají do kategorie technicko-hospodářských profesí, jedná se zejména o mobilní telefon, počítač, kancelářské potřeby i odpovídající nábytek. Zaměstnanci společnosti mají k dispozici klasické kanceláře, a nikoliv open space, který by mohl mít negativní vliv na jejich pracovní výkon. Součástí pracoviště je i kuchyňka, v níž je v rámci poskytovaných zaměstnaneckých výhod k dispozici čaj, káva, voda i ovoce. Pracoviště je taktéž vybaveno klimatizací.

Personalistovi byly v rámci této oblasti položeny 2 doplňující otázky:

Snažíte se ve Vaší společnosti nějakým způsobem zkrášlovat pracovní prostředí?

Ano, chceme dosáhnout toho, aby se naši zaměstnanci na pracovišti cítili příjemně. Běžně jsou k tomu využívány různé typy dekorací či květiny. Barvy jsou laděny do modrých, zelených a béžových tónů.

Již byla ze strany zaměstnanců zaznamenána případná stížnost na pracovní prostředí?

Žádnou stížnost jsme v této věci nezaznamenali. Vybavuji si snad pouze stížnost na příliš nízkou teplotu klimatizace, avšak tento problém se již podařilo vyřešit.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve společnosti Alfa řízena za pomoci platných právních předpisů, přičemž vedoucí zaměstnanci jsou zodpovědní za dodržování veškerých pokynů a pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a současně je jejich povinností provádět průběžnou kontrolu dodržování stanovených předpisů. Ti taktéž musí zajistit, aby s danou problematikou byli důkladně seznámeni všichni jejich podřízení. Pokud kupříkladu do společnosti Alfa nastupuje nový zaměstnanec, pak musí být proškolen v oblasti BOZP svým přímým vedoucím, a to nejpozději v den svého nástupu do práce. Bez tohoto zaškolení mu nesmí být přiřazována žádná práce. Nedílnou součástí je i krátký písemný test, který ověřuje jeho znalosti. V závěrečné fázi zaměstnanec svým podpisem na Záznamu školení o BOZP stvrzuje, že byl v dané oblasti dostatečně proškolen.

Práce vykonávané ve společnosti Alfa se řadí mezi ty, u nichž nelze očekávat nepříznivý vliv na zdraví a dle zákona tak patří do první kategorie. Zaměstnanci však při své práci mohou být ohroženi tzv. běžným nebezpečím, které souvisí s pracovním prostředím. Nejčastěji se pak jedná o nebezpečí, která jsou spojena například s pracovním prostorem (uspořádání pracovního místa a pracoviště), obsluhou elektrických a jiných zařízení (spotřebiče aj.) či s administrativní činností (práce s kancelářskými potřebami).

Veškeré závady na pracovišti jsou zaměstnanci povinni bezodkladně nahlásit svému přímému vedoucímu stejně tak, jako pracovní úrazy, k nimž se vztahuje povinnost vedení jejich evidence v knize úrazů. V knize úrazů společnosti Alfa doposud nebyl evidován žádný pracovní úraz.

Personalistovi byla k dané problematice položena 1 doplňující otázka:

Je nějakým způsobem ověřováno, že je dokumentace BOZP skutečně v souladu s platnou právní legislativou?

Ano, naše dokumentace BOZP byla zpracována ve spolupráci s odborníkem na danou oblast tak, aby těmto požadavkům odpovídala. S tímto odborníkem udržujeme kontakt i nadále. Tento krok jsme učinili zejména z důvodu, že jsme se obávali možných pokut, které by nám mohly být uděleny při případné kontrole.

Personální rozvoj zaměstnanců

Společnost Alfa klade důraz zejména na rozvoj nových zaměstnanců a snaží se o jejich důkladné zaškolení tak, aby nováček mohl podávat co nejlepší pracovní výkon. S jeho zařazením na pracovní místo a do pracovního kolektivu pomáhá přímý vedoucí a případně i přidělený mentor (zkušenější zaměstnanec v určitém oboru). Zaměstnanci jsou zaškolováni za pomoci e-learningu, slovních pokynů i písemných manuálů.

Personalistovi byly položeny následující 2 otázky, jež se vztahují k personálnímu rozvoji zaměstnanců:

Jaké možnosti poskytujete svým zaměstnancům v oblasti rozvoje jejich odborných i osobních znalostí a dovedností?

Bohužel v této oblasti nemůžeme našim zaměstnancům nabídnout takové příležitosti, kterými disponují velké společnosti. Případný kariérní postup je zde opravdu velmi omezený. I navzdory tomu však usilujeme o rozvoj spolupráce napříč celou společností, kterou se snažíme posílit na základě takových setkání, jakými je například měsíční porada či mimopracovní sportovní aktivity. V naší společnosti také usilujeme o to, aby zaměstnanci sdíleli zkušenosti i mezi sebou navzájem. Rozvoj zaměstnanců umožňuje i jejich pravidelné hodnocení, v rámci něhož je zaměstnancům poskytována zpětná vazba ve vztahu k jejich pracovním výsledkům i chování.

Poskytujete svým zaměstnancům v současné době i nabídku nějakých odborných školení či kurzů?

V současné době neposkytujeme našim zaměstnancům žádnou nabídku těchto školení, mimo BOZP a úvodního zaškolení. V minulosti byl zaměstnancům nabídnut kurz německého jazyka, o který však nebyl příliš zájem.

Průběžné zhodnocení personální činnosti péče o zaměstnance, a to na základě rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou: V rámci péče o zaměstnance společnost Alfa neposkytuje svým zaměstnancům poradenské odborné služby, avšak se svými pracovními a osobními problémy se mohou svěřit svému přímému vedoucímu, na kterého se s žádostí o radu mohou kdykoliv obrátit. Dle odborné literatury se flexibilní formy zaměstnávání stávají stále populárnějšími a z hlediska tohoto aspektu lze konstatovat, že společnost následuje trendy dnešní doby, jelikož svým zaměstnancům poskytuje možnost využívat pružnou pracovní dobu i home office. Taktéž se snaží o zajištění příjemného pracovního prostředí, které dle Michalíka (2009, str. 3) přispívá k lepší kondici i spokojenosti zaměstnanců. Společnost ohledně pracovního prostředí nezaznamenala ze strany zaměstnanců žádnou větší stížnost, kterou by nedokázala vyřešit. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se řídí platnou legislativou, což je dle personalisty zajištěno na základě spolupráce s odborníkem na danou oblast. V knize úrazů dosud nebyl zaznamenán jediný úraz. Společnost Alfa nemůže svým zaměstnancům nabídnout takové možnosti k rozvoji jako velké společnosti, i navzdory tomu se však snaží například o rozvoj schopnosti týmové spolupráce svých zaměstnanců. V současné době nenabízí žádná školení (kromě povinných školení), která by mohla výraznou měrou přispět k rozšíření kvalifikace zaměstnanců.

7.5 Pracovní vztahy

Ve společnosti Alfa jsou její zaměstnanci povinni dodržovat nejen veškeré platné právní předpisy, ale i vnitřní předpisy a pokyny svého zaměstnavatele. Mezi povinnosti zaměstnance pak například patří dodržování mlčenlivosti o skutečnostech, s nimiž byl seznámen v průběhu svého pracovního poměru u zaměstnavatele či informování o případných změnách kontaktních údajů. Součástí je pak mimo jiné i povinnost vykonávat práci pro zaměstnavatele svědomitě, osobně, odborně a kvalitně, a to na bázi využití svých nejlepších znalostí i dovedností.

Pracovní poměr je zakládán písemnou pracovní smlouvou, která je ve společnosti Alfa uzavírána jak na dobu určitou, tak i na dobu neurčitou, přičemž smlouvy na dobu určitou bývají nejčastěji uzavírány na dobu 1 roku s možností následného prodloužení na dobu neurčitou. Ve společnosti je také pravidlem sjednání zkušební doby, která slouží především k ověření toho, jak je zaměstnanec schopen poradit si se svěřenými pracovními úkoly, ale i toho, jak

se dokázal začlenit do pracovního kolektivu i celkového prostředí společnosti. K rozvázání pracovního poměru pak může dojít pouze formou, jež je ustanovena v rámci platných právních předpisů.

Společnost Alfa si zakládá na otevřené komunikaci, vzájemné důvěře a neformální firemní kultuře. V rámci celé společnosti je zavedeno tykání, a to bez ohledu na věk či postavení daného jedince. Taktéž ve společnosti nejsou stanovena žádná pravidla pro určitý dress code. Případné stížnosti a připomínky zaměstnanců jsou řešeny při pravidelných měsíčních poradách, na nichž by se měli scházet všichni zaměstnanci, nebo se nimi mohou obracet na své přímé vedoucí. Pokud by se však zaměstnanec ostýchal řešit daný problém osobně, pak je pro tyto účely zřízena v kuchyňce schránka, do níž lze tyto stížnosti či připomínky vkládat zcela anonymně.

Personalistovi byly položeny k doplnění informací 3 následující otázky:

Jaké hlavní způsoby komunikace jsou ve společnosti využívány? Využíváte moderní firemní intranet neboli firemní sociální síť?

V naší společnosti je využívána osobní, elektronická, písemná i telefonická komunikace. Moderní intranet k dispozici nemáme.

Jakými způsoby jsou zaměstnanci informováni o dění či změnách ve společnosti?

Děje se tak zejména prostřednictvím měsíčních porad a hromadných emailů. K dispozici je našim zaměstnancům také firemní nástěnka, kde jsou vyvěšeny aktuality.

Jakými způsoby se snažíte podporovat dobré vztahy na pracovišti?

V naší společnosti usilujeme o vybudování příjemné a uvolněné atmosféry, v níž se všichni vzájemně respektují a cítí dobře. Dobré vztahy a týmovou spolupráci se snažíme podporovat za pomoci organizace mimopracovních aktivit, jakými jsou sportovní akce (volejbal aj.), společné grilování či firemní vánoční večeře.

Průběžné zhodnocení pracovních vztahů, a to na základě rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou: Společnost Alfa se snaží budovat zdravé pracovní vztahy, a to za pomoci vzájemného respektu, důvěry, otevřené komunikace i přátelské atmosféry, což

jsou některá z pravidel, která doporučuje i odborná literatura. Koubek (2007, str. 328) k posilování pracovních vztahů doporučuje i organizaci sportovních či kulturních akcí pro zaměstnance. Společnost Alfa se pro své zaměstnance snaží organizovat mimopracovní aktivity typu vánoční večeře či volejbalové utkání. Informace o dění ve společnosti jsou zaměstnancům předávány na měsíčních poradách a prostřednictvím emailové komunikace. Dále je využívána i telefonická a písemná komunikace. Společnost v současné době nevlastní moderní intranet, který dle poznatků odborné literatury může výrazným způsobem přispět ke zvýšení úrovně komunikace ve společnosti.

8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

8.1 Soubor respondentů a jeho charakteristika

V kapitole s názvem Metodologie výzkumu již bylo uvedeno, že dotazník vyplnilo 13 z celkového počtu 14 zaměstnanců společnosti Alfa. Návratnost dotazníku tedy činí téměř 93 %. Na bližší charakteristiku souboru respondentů byly zaměřeny otázky číslo 18-20. Konkrétně se tyto otázky zabývaly zjištěními ohledně věku, pohlaví a délky trvání zaměstnání respondentů u společnosti Alfa.

Tabulka 2. Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	Počet respondentů
muž	6
žena	7
celkem respondentů	13

Zdroj: vlastní data

V tabulce 2 lze vidět rozložení respondentů na základě jejich pohlaví. Poměr mužů a žen je poměrně vyvážený – dotazník byl vyplněn 6 muži a 7 ženami.

Tabulka 3. Věkové rozdělení respondentů

Věk respondentů	Počet respondentů
25 let a méně	4
26-34 let	7
35-54 let	2
celkem respondentů	13

Zdroj: vlastní data

Tabulka 3 zobrazuje věkové rozdělení respondentů. Nejvíce respondentů, tj. 7, se pohybuje ve věkovém rozmezí 26-34 let. Naopak nejméně respondentů, tj. 2, se nachází ve věkovém rozmezí 35-54 let. Ve věkové kategorii 25 let a méně se nachází 4 respondenti. Ve věkové kategorii 55 let a více se nenachází žádný z respondentů.

Tabulka 4. Délka zaměstnání respondentů u společnosti Alfa

Délka zaměstnání respondentů	Počet respondentů
1-2 roky	10
2-3 roky	3
celkem respondentů	13

Zdroj: vlastní data

Tabulka 4 zohledňuje délku zaměstnání respondentů u společnosti Alfa a byla položena jako otevřená. 10 respondentů je u společnosti zaměstnáno 1-2 roky, 2-3 roky jsou pak u společnosti zaměstnáni 3 respondenti. Nikdo z respondentů nepůsobí ve společnosti méně než 1 rok a déle než 3 roky.

8.2 Analýza výsledků dotazníku

Nyní bude v rámci této kapitoly vyhodnocen dotazník, respektive odpovědi, které byly respondenty zvoleny. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, přičemž segmentační otázky 18-20 byly vyhodnoceny již v minulé kapitole.

Otázka č. 1: Jakým způsobem dochází k hodnocení výsledků Vaší práce?

Otázka č. 2: Jakým způsobem dochází k hodnocení Vašeho pracovního chování (tj. komunikace s kolegy, úsilí, docházka, schopnost spolupráce)?

Hodnocení lze rozdělit na formální a neformální, přičemž v případě neformálního hodnocení se většinou jedná o každodenní či občasné vyjádření zpětné vazby na pracovní výsledky a chování zaměstnance, a v případě formálního hodnocení pak jde o pravidelné a promyšlené hodnocení těchto aspektů (Koubek, 2007, str. 208). Formální hodnocení by mělo být prováděno jednou až dvakrát ročně formou hodnotícího rozhovoru, jenž by měl být veden přímým vedoucím daného zaměstnance (Kociánová, 2010, str. 146-150).

Rozborem interních dokumentů společnosti Alfa bylo zjištěno, že by přímí vedoucí zaměstnanců měli provádět jak neformální, tak i formální hodnocení zaměstnanců, přičemž formální hodnocení probíhá jednou ročně, a to formou hodnotícího rozhovoru. Obě otázky tedy měly zjišťovat, zda skutečně k tomuto hodnocení dochází. Zatímco otázka číslo 1 se

zaměřovala na hodnocení pracovních výsledků, otázka číslo 2 byla zaměřena na hodnocení pracovního chování. Respondenti v rámci každé otázky mohli vybrat i více možností. Kociánová (2010, str. 145) uvádí, že by měly být hodnoceny obě tyto oblasti, jelikož tvoří jakýsi společný komplex, který je označován jako výkon určitého zaměstnance.

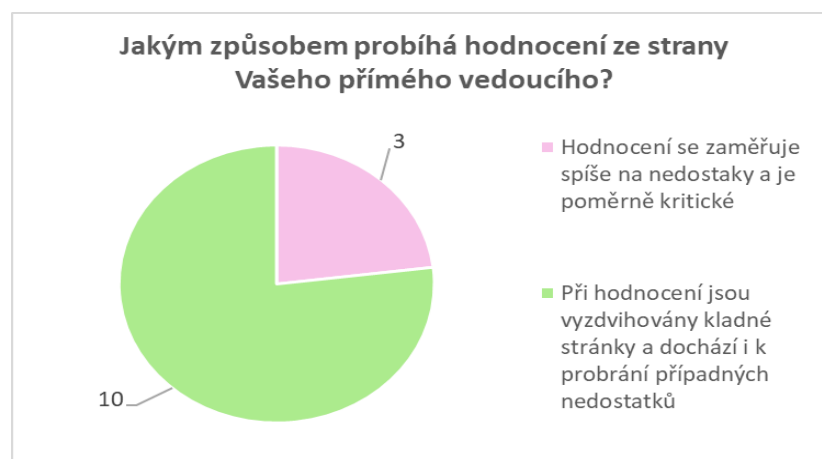
Všichni respondenti shodně uvedli, že k hodnocení jejich pracovních výsledků a pracovního chování dochází jak formálním, tak i neformálním způsobem.

Otázka č. 3: Jakým způsobem probíhá hodnocení ze strany Vašeho přímého vedoucího?

Jak již bylo zjištěno v teoretické části této práce, v průběhu hodnocení může docházet k problémům, kterým však dle Rejfa (2009, str. 90) lze zabránit i díky důkladné přípravě a školení hodnotitelů. Jedním z takových problémů může být nedostatek pochvaly v průběhu hodnotícího rozhovoru (Kociánová, 2010, str. 153). Tato otázka tedy měla za cíl zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců ze strany jejich přímého vedoucího.

Na obrázku 1 lze vidět graf, který ukazuje, že 10 respondentů je hodnoceno správným způsobem, tj. jsou vyzdvihovány kladné stránky jejich výkonu a současně dochází i k probrání případných nedostatků. 3 respondenti však mají pocit, že v průběhu hodnocení je věnována pozornost spíše nedostatkům jejich výkonu a hodnocení je tedy poměrně kritické. Nikdo z respondentů pak nezvolil odpověď, podle níž by hodnocení bylo zaměřeno pouze na nedostatky jejich výkonu a bylo velmi kritické.

Výsledky vypovídají o tom, že většina respondentů je hodnocena v souladu s doporučeními odborné literatury, i tak zde existuje prostor ke zlepšení, jelikož 3 respondenti jsou hodnoceni způsobem, který není zcela v souladu s těmito doporučeními.

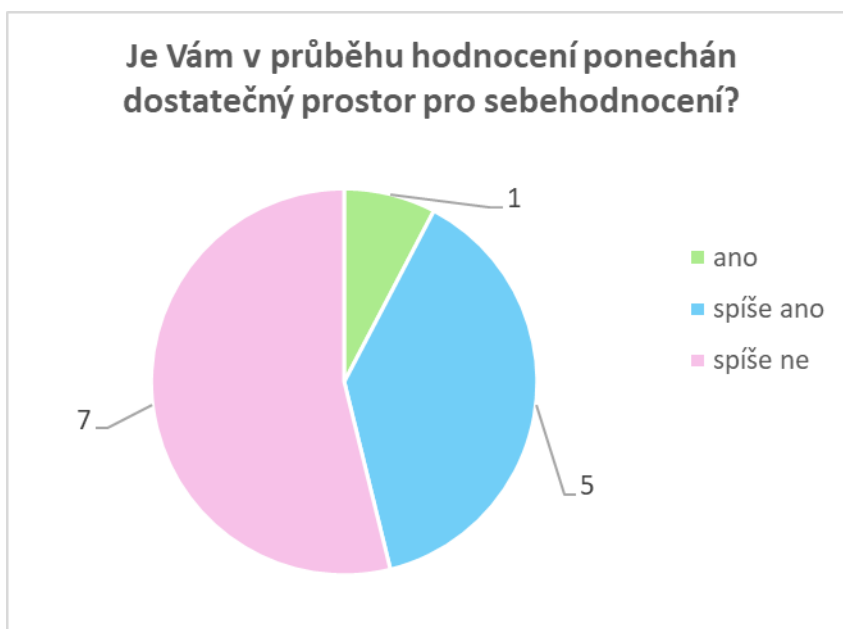


Obrázek 1 - Graf: Jakým způsobem probíhá hodnocení ze strany přímého vedoucího. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 4: Je Vám v průběhu hodnocení ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení?

Sebehodnocení zaměstnance by mělo být neodmyslitelnou součástí každého moderního a všestranného hodnocení (Koubek, 2007, str. 219). Je důležité zejména pro vlastní rozvoj daného zaměstnance i jeho sebepoznání (Kociánová, 2010, str. 157).

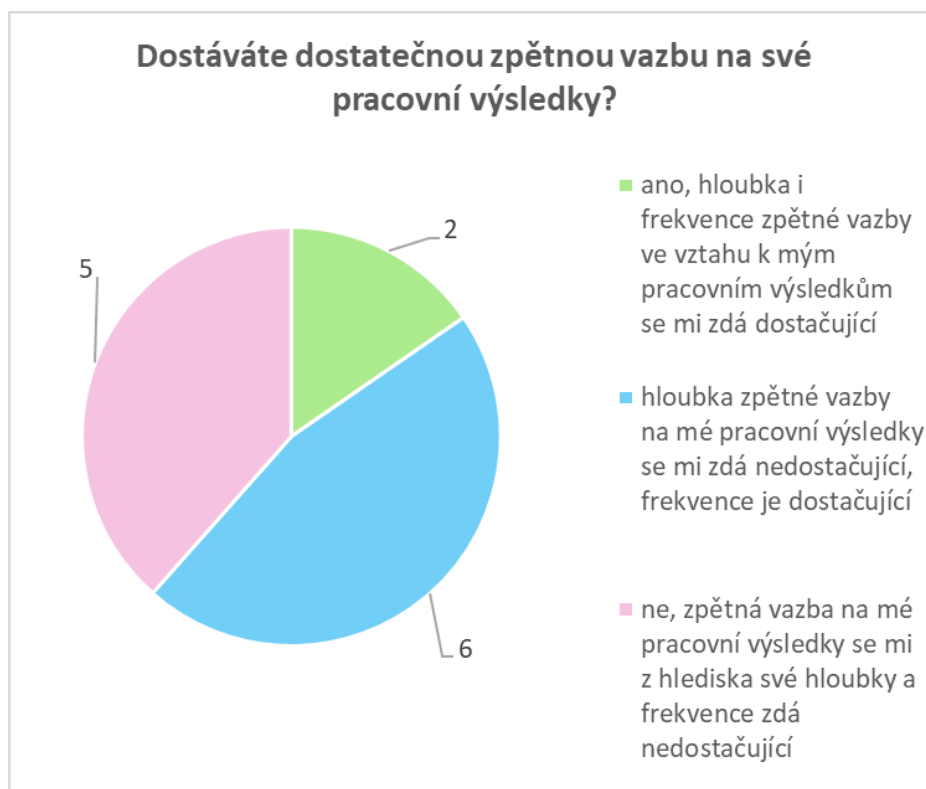
Z rozboru interních dokumentů bylo zjištěno, že na hodnocení zaměstnanců ve společnosti Alfa se podílí zejména přímí vedoucí. Tato otázka se tak zabývala tím, zda je zaměstnancům ponechán i dostatečný prostor pro jejich vlastní sebehodnocení. Výsledky dopadly poměrně nevyváženě a jsou znázorněny v grafu na obrázku 2. 1 respondent má pocit, že je mu ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení, pro 5 respondentů je prostor pro sebehodnocení spíše dostatečný a pro 7 respondentů je prostor spíše nedostatečný. Nikdo z respondentů však nezvolil možnost, že by prostor pro sebehodnocení byl zcela nedostatečný. Na výsledky mohou mít vliv například nedostatečné schopnosti hodnotitelů. Všichni respondenti by však ideálně měli dostat dostatečný prostor pro sebehodnocení, bude tedy zapotřebí navrhnout opatření na zlepšení.



Obrázek 2 - Graf: Je respondentům ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení? Zdroj: vlastní data

Otázka č. 5: Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu na své pracovní výsledky?

Jak již bylo zjištěno z prvních dvou otázek, zaměstnanci společnosti Alfa absolvují jak formální, tak i neformální hodnocení svých pracovních výsledků, přičemž z rozboru interních dokumentů vyplývá, že formální hodnocení probíhá jednou ročně a nejsou stanovena konkrétní kritéria, na základě nichž by měly být pracovní výsledky zhodnoceny. To by však mohlo vést k tomu, že pracovní výsledky nebudou hodnoceny dostatečně obsáhle a hodnocení tak bude spíše povrchního charakteru, což pro zaměstnance nepředstavuje dostatečný přínos pro jejich budoucí rozvoj. Tato otázka tak byla zaměřena na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s frekvencí a hloubkou zpětné vazby ve vztahu k jejich pracovním výsledkům. Jak lze vidět na obrázku 3, většina respondentů, tj. 6, je toho názoru, že frekvence je dostačující, ale hloubka zpětné vazby je nedostačující. Pro 5 respondentů je nedostatečná jak hloubka, tak frekvence zpětné vazby. Jen pro 2 respondenty je hloubka i frekvence zpětné vazby dostačující. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců z hlediska hloubky či frekvence nepovažuje zpětnou vazbu na své pracovní výsledky za dostačující, proto i v této oblasti by mělo dojít k optimalizaci stávajících podmínek.



Obrázek 3 - Graf: Dostávají respondenti dostatečnou zpětnou vazbu na své pracovní výsledky? Zdroj: vlastní data

Otázka č. 6: Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu na svoje pracovní chování (tj. komunikace s kolegy, úsilí, docházka, schopnost spolupráce)?

Tato otázka si kladla stejné cíle jako otázka předchozí, tj. účelem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují zpětnou vazbu z hlediska její hloubky a frekvence za dostačující. Zaměřovala se však na zpětnou vazbu k pracovnímu chování, nikoliv k pracovním výsledkům. Odpovědi respondentů byly téměř totožné jako u otázky předcházející. 7 respondentů považuje frekvenci zpětné vazby ve vztahu k pracovním výsledkům za dostačující, hloubka zpětné vazby se jim však zdá jako nedostačující. 4 respondenti považují frekvenci i hloubku zpětné vazby za nedostačující, 2 respondenti hodnotí frekvenci i hloubku zpětné vazby jako dostatečnou. Lze tedy zhodnotit, že respondenti považují zpětnou vazbu na své pracovní chování z hlediska hloubky či frekvence za nedostačující.

Otázka č. 7: Považujete systém odměňování ve Vaší společnosti za spravedlivý?

Dvořáková (2012, str. 309) jako jednu z nejdůležitějších vlastností systému odměňování uvádí jeho spravedlnost. Zaměstnanci společnosti Alfa jsou odměňováni hrubou měsíční mzdou, a to na základě složitosti práce, její namáhavosti, míry odpovědnosti, stupně vzdělání i délky dosavadní praxe daného zaměstnance. Ve společnosti Alfa jsou taktéž využívány dodatkové formy mzdy, jakou je například roční prémie, o jejímž vyplacení rozhoduje přímý vedoucí daného zaměstnance a jež se váže k pracovním výsledkům a pracovnímu chování zaměstnance. Svým zaměstnancům taktéž nabízí zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány fixním způsobem (dále viz rozbor interních dokumentů).

Respondentům tedy byla položena otázka, jež se dotazovala na to, zda daný systém odměňování považují za spravedlivý. 9 respondentů považuje systém odměňování za spíše spravedlivý, 4 respondenty je pak označen jako zcela spravedlivý. Lze tedy zkonstatovat, že z pohledu respondentů je nastavený systém odměňování považován za spravedlivý.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů ve Vaší společnosti?

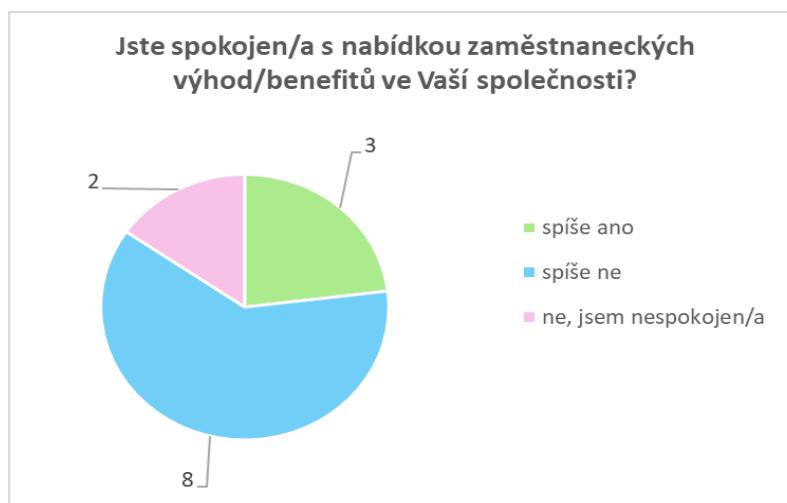
Otázka č. 9: S čím konkrétním jste z hlediska zaměstnaneckých výhod/benefitů nespokojen/a?

Otázka č. 10: Existují benefity, o které byste měl/a zájem a v současné nabídce chybí?

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti poskytovány fixní formou, což na jednu stranu může být spravedlivé, ale na druhou stranu to dle Macháčka (2010, str. 2) nemusí zcela reflektovat skutečné zájmy zaměstnanců. Respondentům tedy byla položena otázka č. 8, která se dotazovala na jejich spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod. Výsledky jsou uvedeny v grafu na obrázku 4. Pouze 3 respondenti jsou spíše spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Většina respondentů je však s nabídkou spíše nespokojena nebo nespokojena.

Pro tyto nespokojené respondenty byla určena otázka č. 9, která se soustřeďovala na příčinu jejich nespokojenosti. Ukazuje se, že příčina nespokojenosti respondentů netkví v důvodu, že by jim nevyhovoval žádný z nabízených benefitů (tuto možnost neoznačil žádný z respondentů). Jako příčina nespokojenosti dané skupiny respondentů se ukazuje být příliš malá nabídka zaměstnaneckých výhod, která by se tak dle jejich názoru mohla rozšířit.

Otázka č. 10 byla položena jako otevřená a byla určena všem respondentům. Jejím cílem bylo zjistit, které zaměstnanecké výhody jim v současné nabídce schází. Nejčastěji zmíněné zaměstnanecké výhody jsou zachyceny v tabulce 5.



Obrázek 4 - Graf: Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami. Zdroj: vlastní data

Tabulka 5. Nejčastěji postrádané zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecká výhoda	Počet respondentů
rozvoj vzdělávání	13
stravenky	12
příspěvek na sport a kulturu	10
penzijní připojištění	10

Zdroj: vlastní data

Otázka č. 11: Je ve společnosti kladen dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

Zaměstnavatel je povinen zajistit svým zaměstnancům práci v bezpečném a zdraví neohrožujícím pracovním prostředí (Smejkal a Rais, 2010, str. 18). O to usilují i ve společnosti Alfa, kde se snaží o důkladné proškolení všech zaměstnanců v dané problematice a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v souladu s platnou právní legislativou.

Tato otázka se zaměřovala na to, zda je z pohledu zaměstnanců kladen dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Většina respondentů (8) uvádí, že ve společnosti je kladen důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zbývající respondenti (5) si myslí, že je spíše kladen dostatečný důraz na danou oblast. Z pohledu respondentů tedy společnost Alfa klade na danou problematiku dostatečný důraz.

Otázka č. 12: Které tvrzení nejlépe vystihuje pracovní prostředí (vybavení, osvětlení, hluk apod.), v němž se pohybujete?

Příjemné pracovní prostředí může zaměstnance podněcovat nejen ke kvalitnímu pracovnímu výkonu, ale může výrazně přispět k jejich spokojenosti i dobré fyzické a psychické kondici (Michalík, 2009, str. 3). Ve společnosti Alfa se snaží zaměstnancům poskytnout veškeré prostředky, které jsou zapotřebí k odvedení kvalitního pracovního výkonu. Taktéž je usilováno o to, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili co nejpříjemněji.

Respondenti byli dotázáni na to, které tvrzení nejlépe odpovídá jejich pocitům ohledně pracovního prostředí ve společnosti Alfa. Na výběr bylo celkově 5 možností, avšak mezi respondenty převažoval jasný názor, podle něhož je pracovní prostředí ve společnosti Alfa příjemné a cítí se zde dobře (9 respondentů). Zbývající 4 respondenti pak pracovní prostředí

hodnotí jako spíše příjemné. Nikdo z respondentů tedy nezvolil odpověď, která by naznačovala, že prostředí ve společnosti je nevyhovující a respondenti se tak v jeho důsledku cítili nepříjemně.

Otázka č. 13: Jak hodnotíte možnosti, které Vám zaměstnavatel poskytuje k rozvoji Vašich odborných i osobních znalostí a dovedností?

Otázka č. 14: Která nabídka vzdělávacích kurzů či školení by dle Vašeho názoru mohla pomoci k Vašemu dalšímu rozvoji (například jazykové kurzy, kurz účetnictví apod.)?

Rozvoj zaměstnanců, respektive jejich znalostí a dovedností, může zásadně přispět ke zlepšování jejich pracovního výkonu, což v konečném důsledku může mít pozitivní vliv i na výsledky společnosti jako celku (Procházka a kol., 2015, str. 66). Jak již bylo zjištěno rozborem interních dokumentů i rozhovorem s personalistou, ve společnosti Alfa je v současné době uskutečňován zejména rozvoj spolupráce napříč celou společností, a to formou mimopracovních sportovních aktivit nebo pravidelných měsíčních porad. Jednotlivcům je pak poskytován rozvoj především za pomoci formálního i neformálního hodnocení, při němž dochází k formulaci zpětné vazby ve vztahu k pracovním výsledkům a pracovnímu chování daného zaměstnance. Ve společnosti probíhají povinná školení, jakými jsou například BOZP či zaškolení nového zaměstnance, v současné době však společnost neposkytuje školení, která by sloužila k dalšímu rozvoji zaměstnanců.

Respondentům tedy byla položena otázka č. 13, jejímž účelem bylo zjistit, jak oni sami hodnotí možnosti, které jim společnost poskytuje k rozvoji jejich znalostí a dovedností. Výsledky dopadly zcela jednoznačně. Pro 11 respondentů jsou možnosti k rozvoji nedostatečné, pro 2 respondenty pak spíše nedostatečné. Nikdo z respondentů tedy nezvolil možnost, která hovoří o dostatečných možnostech k dalšímu rozvoji. Tento výsledek v konečném důsledku koresponduje i s odpověďmi respondentů na otázku č. 10, kdy nejčastěji postrádaným benefitem byl právě rozvoj vzdělávání.

Otázka č. 14 byla zaměřena na přání respondentů ohledně nabídky vzdělávacích kurzů či školení k jejich dalšímu rozvoji. Přehled nejčastěji uváděných odpovědí zachycuje tabulka 6. Otázka byla položena jako otevřená a počet odpovědí respondentů nebyl omezen.

Tabulka 6. Nejčastěji uváděné kurzy, které by dle názoru respondentů mohly přispět k jejich dalšímu rozvoji.

Vzdělávací kurz/školení	Počet respondentů
kurz anglického jazyka	9
kurz Microsoft Excel	9
time management	6
efektivní komunikace	5

Zdroj: vlastní data

Otázka č. 15: Kterou možnost byste nejlépe vystihl/a atmosféru na pracovišti.

Armstrong (2007, str. 632) zmiňuje pojem atmosféra pracovních vztahů, kterou dělí na dobrou, špatnou a neutrální. Právě špatná atmosféra na pracovišti vzniká v důsledku opakovaných konfliktů, které v konečném výsledku mohou vyústit až k sociálně patologickým jevům na pracovišti, mezi něž se řadí například mobbing a jiné formy šikany. Zaměstnavatel by se tak měl snažit těmto typům konfliktů předcházet a pozorně naslouchat svým zaměstnancům (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, str. 56).

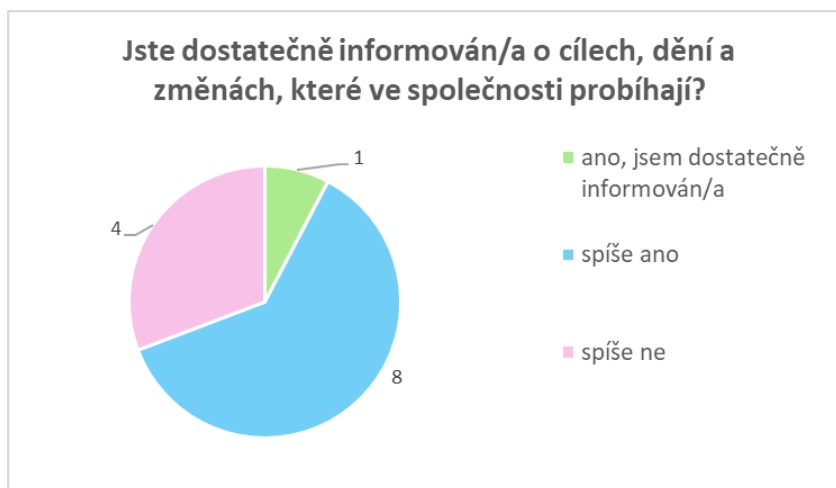
Tato otázka cílila na objasnění podmínek, respektive atmosféry, která na pracovišti panuje. V případě odhalení špatné atmosféry na pracovišti by bylo možné učinit kroky a opatření, která by mohla pomoci ke zlepšení situace a současně také k prevenci proti jevům popsaných výše. Většina respondentů však inklinuje k tvrzení, které označuje atmosféru na pracovišti jako převážně dobrou (9 respondentů). Zbývající počet respondentů, tj. 4, pak atmosféru hodnotí jako dobrou a bez zbytečného napětí. Lze tedy hovořit o tom, že z pohledu respondentů panuje na pracovišti převážně dobrá až dobrá atmosféra.

Otázka č. 16: Jste dostatečně informován/a o cílech, dění a změnách, které ve společnosti probíhají?

Dostatečná informovanost zaměstnanců o cílech, dění i změnách ve společnosti může výrazně přispět k posílení jejich identifikace s organizací (Armstrong, 2007, str. 662-663). Z tohoto důvodu byli respondenti dotazováni na to, zda se cítí dostatečně informováni ve zmiňovaných oblastech.

Výsledky jsou zaznamenány v grafu na obrázku 5. 1 respondent se cítí být informován dostatečně, 8 respondentů se cítí být informováno spíše dostatečně, avšak 4 respondenti se

cítí být informováni spíše nedostatečně. I navzdory tomu, že většina respondentů se cítí být dostatečně informovaná, zde existuje prostor pro zlepšení.



Obrázek 5 - Graf: Informovanost respondentů o cílech, dění a změnách ve společnosti Alfa. Zdroj: vlastní data

Otázka č. 17: Se kterou oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti jste spokojen/a nejméně?

Respondenti měli na výběr celkem 9 oblastí, jimiž se zabývá řízení lidských zdrojů, a jejich úkolem bylo označit 1 oblast, s níž jsou nejméně spokojeni (více viz příloha č. 1 Dotazník). Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů (11) je nejméně spokojeno s příležitostmi k dalšímu vzdělávání, 2 respondenti jsou pak nejméně spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, kdy díky otázce č. 9 v dotazníku již bylo zjištěno, že příčinou této nespokojenosti je nedostatečně široká nabídka těchto výhod. Lze říci, že výsledky této otázky korespondují s odpověďmi respondentů na ostatní otázky v dotazníku, přičemž nedostatečný prostor pro další vzdělávání zastiňuje z pohledu respondentů i další zjištěné nedostatky. Příčinou by pak mohlo být zejména to, že v dnešní době si zaměstnanci vzdělávání cení daleko více, a to zejména proto, že nabyté znalosti a dovednosti jim již nikdo nikdy nevezme.

8.3 Analýza výzkumných otázek

V rámci této kapitoly budou diskutovány a vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Probíhá hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti v souladu s doporučeními odborné literatury?

Za pomoci rozboru interních dokumentů, rozhovoru s personalistou a odpovědí respondentů na otázky 1-6 v rámci dotazníkového šetření lze konstatovat, že hodnocení zaměstnanců Alfa neprobíhá zcela v souladu s doporučeními odborné literatury.

Rozborem interních dokumentů bylo zjištěno, že ve společnosti Alfa by mělo probíhat jak formální, tak i neformální hodnocení, které se zaměřuje na pracovní výsledky a pracovní chování zaměstnanců. Formální hodnocení se uskutečňuje jednou ročně a je v kompetenci přímého vedoucího daného zaměstnance. Tuto skutečnost potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, kdy všichni respondenti potvrdili, že probíhá jak formální, tak i neformální hodnocení uvedených oblastí. Tato zjištění jsou v souladu s doporučeními odborné literatury z teoretické části této práce, avšak v procesu hodnocení byly nalezeny mnohé nedostatky, které jsou v rozporu s dalšími doporučeními.

Většina respondentů (10) je hodnocena správným způsobem, avšak 3 respondenti nejsou hodnoceni zcela správným způsobem, jelikož mají pocit, že se hodnocení zaměřuje spíše na nedostatky jejich práce. To by však mohlo mít negativní vliv na jejich motivaci. Taktéž má 7 respondentů pocit, že jim není ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení, a to i přes to, že například Koubek (2007, str. 219) považuje sebehodnocení za neodmyslitelnou součást každého moderního a všestranného hodnocení.

Jen 2 respondenti hodnotí zpětnou vazbu na své pracovní výsledky a pracovní chování jako dostatečnou. Většina respondentů vnímá hloubku zpětné vazby na jejich pracovní výsledky a pracovní chování jako nedostačující. Část respondentů pak považuje za nedostačující nejen hloubku, ale i frekvenci zpětné vazby. Problém lze přisuzovat nedostatečné proškolenosti hodnotitelů, kteří dle personalisty neabsolvují žádná školení v dané oblasti, a také nedostatečné délce hodnotícího rozhovoru – ten probíhá jednou ročně v délce 30 minut. Společnost taktéž nemá písemně zakotvena přesná kritéria hodnocení. Jsou stanoveny pouze 2 oblasti hodnocení, a to pracovní výsledky a pracovní chování, které přímý vedoucí

hodnotí volným popisem. I tato skutečnost by mohla přispívat k tomu, že je hodnocení prováděno příliš stroze a není vedeno do dostatečné hloubky.

K odhaleným nedostatkům budou navržena konkrétní opatření na zlepšení, a to v kapitole 9.

Výzkumná otázka č. 2: Považuje většina zaměstnanců systém odměňování za spravedlivý?

Ano, na základě odpovědí respondentů na otázku č. 7 v dotazníku lze konstatovat, že většina zaměstnanců považuje nastavený systém odměňování ve společnosti Alfa za spíše spravedlivý. 9 respondentů označilo systém odměňování jako spíše spravedlivý, 4 respondenti pak jako spravedlivý. Společnost Alfa poskytuje svým zaměstnancům základní mzdu (hrubou měsíční mzdu), dodatekové formy mzdy i zaměstnanecké výhody, které jsou nabízeny fixním způsobem.

Výzkumná otázka č. 3: Je většina zaměstnanců spokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů?

Ne, na základě odpovědí respondentů na otázku č. 8 v dotazníku lze říci, že většina zaměstnanců není zcela spokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod. 8 respondentů je spíše nespokojeno, 2 respondenti jsou zcela nespokojeni. Vysvětlení poskytuje doplňující otázka č. 9, která zjišťovala příčinu této nespokojenosti, která spočívá v malé nabídce zaměstnaneckých výhod a respondenti by tak uvítali její rozšíření. Přehled nejčastěji žádaných zaměstnaneckých výhod, které v současné nabídce chybí, poskytuje tabulka 5. Bude stanoveno opatření na zlepšení současné situace.

Výzkumná otázka č. 4: Na jaké úrovni daná společnost pečuje o své zaměstnance?

Na základě odpovědí respondentů na otázky 11-14 v dotazníku a za pomoci rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personalistou lze konstatovat, že úroveň péče o zaměstnance není zcela dostačující, a to zejména z důvodu nedostatečného personálního rozvoje zaměstnanců.

Ve společnosti mohou zaměstnanci využívat pružnou pracovní dobu a z hlediska většiny respondentů i příjemné pracovní prostředí, v němž se cítí dobře. Respondenti jsou i toho názoru, že společnost klade dostatečný či spíše dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu

zdraví při práci. Dle rozhovoru s personalistou nemůže společnost Alfa poskytnout svým zaměstnancům takové možnosti k rozvoji jako velké společnosti a kariéerní postup je zde velmi omezený. Snaží se však o rozvoj schopnosti týmové spolupráce, poskytování povinných školení včetně důkladného zaškolení nových zaměstnanců. Zaměstnancům v současné době nejsou nabízena žádná další speciální školení, která by pomáhala jejich rozvoji. To se projevilo i v odpovědích respondentů, kdy respondenti považují možnosti k dalšímu rozvoji za nedostatečné či za spíše nedostatečné. Školení, která by dle jejich názoru mohla přispět k jejich dalšímu rozvoji, jsou zachycena v tabulce 6.

Je logické, že pro menší firmy je rozvoj zaměstnanců z hlediska omezených finančních prostředků náročnější. Budou tedy navržena doporučení, která by měla přispět ke zlepšení současné situace a současně budou respektovat i daná omezení.

Výzkumná otázka č. 5: Panuje na pracovišti dané společnosti dobrá atmosféra v oblasti pracovních vztahů?

Ano, na základě odpovědí respondentů na otázku č. 15 v dotazníku lze říci, že v oblasti pracovních vztahů panuje spíše dobrá atmosféra na pracovišti – tuto možnost zvolilo celkem 9 respondentů, 4 respondenti pak označili atmosféru jako zcela dobrou, bez zbytečného napětí a pracovní vztahy ve společnosti považují za zdravé. Nebyly tedy nalezeny žádné signály, které by snad mohly naznačovat, že ve společnosti probíhají časté konflikty, které by mohly vést až ke vzniku některých sociálně patologických jevů na pracovišti.

Výzkumná otázka č. 6: Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o celkovém dění ve společnosti?

Ačkoliv většina respondentů (9) se cítí dostatečně informována o celkovém dění ve společnosti Alfa, 4 respondenti se cítí informováni spíše nedostatečně (otázka č. 16 v dotazníku). Existuje zde tedy prostor ke zlepšení současné situace. Zaměstnanci jsou o dění ve společnosti informováni zejména za pomoci e-mailů, nástěnky a měsíčních porad. Kromě osobní, elektronické a písemné komunikace je ve společnosti využívána i komunikace prostřednictvím mobilních telefonů. V současné době není zaveden moderní intranet. Ten by však mohl s lepším informováním o dění ve společnosti výrazně pomoci, a to zejména i s ohledem na budoucnost, kdy by se zvyšujícím se počtem zaměstnanců bylo zapotřebí rozšířit i

výběr komunikačních kanálů. Též je nutné mít na vědomí, že lepší informovanost dle odborné literatury přispívá k lepší atmosféře na pracovišti i ke zdravým pracovním vztahům. Ač v minulé výzkumné otázce bylo vyhodnoceno, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra, je nutné na ní neustále pracovat a být v této oblasti aktivní.

Výzkumná otázka č. 7: Se kterou vybranou personální oblastí řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci dané společnosti spokojeni nejméně?

Tato otázka byla vyhodnocena primárně na základě otázky č. 17 v dotazníku. 11 respondentů je nejméně spokojeno s příležitostmi k dalšímu vzdělávání a 2 respondenti s nabídkou zaměstnaneckých výhod, což koresponduje s předchozími odpověďmi respondentů na otázky z dotazníku, které s danými oblastmi souvisely. Z odpovědí respondentů na ostatní otázky z dotazníku pak lze říci, že jistá nespokojenost se týká i některých oblastí hodnocení či informování zaměstnanců o dění ve společnosti Alfa.

Tabulka 7 poskytuje přehled hlavních zjištěných nedostatků a kvalit, které jsou členěny na základě jednotlivých personálních činností. V další kapitole budou představeny návrhy a doporučení, jež by měly pomoci eliminovat dané nedostatky a tím přispět ke zlepšení jednotlivých personálních činností.

Tabulka 7. Přehled hlavních nedostatků a kvalit v rámci jednotlivých personálních činností

Personální činnost	Zjištěné nedostatky	Zjištěné kvality
Hodnocení zaměstnanců	absence kritérií hodnocení	probíhá jak formální, tak i neformální hodnocení
	nedostatečný prostor pro sebehodnocení zaměstnanců	
	nedostatečná hloubka a frekvence zpětné vazby nedostatečná proškolenost hodnotitelů	hodnotící rozhovor v rámci formálního hodnocení
Odměňování zaměstnanců	malá nabídka zaměstnaneckých výhod	dle názoru respondentů spravedlivý systém odměňování
Péče o zaměstnance	nedostatečné možnosti pro další personální rozvoj zaměstnanců	pružná pracovní doba, příjemné pracovní prostředí, zajištění BOZP
Pracovní vztahy	4 respondenti se cítí spíše nedostatečně informováni o dění ve společnosti	příjemná atmosféra v oblasti pracovních vztahů

Zdroj: vlastní zpracování

9 Návrhy na zlepšení

9.1 Hodnocení zaměstnanců

Jedním z hlavních zjištěných nedostatků personální činnosti hodnocení zaměstnanců je absence kritérií pracovního výkonu, která společnost Alfa nemá pevně stanovena. To je však v rozporu s doporučeními odborné literatury, kdy například Dvořáková (2012, str. 476) zmiňuje, že by tato kritéria měla být jasně stanovena, a to nejlépe v písemné podobě. V rámci formálního, ale i neformálního hodnocení je pozornost věnována zejména pracovním výsledkům a pracovnímu chování, přičemž zaměstnanci ve společnosti Alfa se řadí mezi technicko-hospodářské pracovníky. S přihlédnutím k daným okolnostem by pak pro jednotlivé oblasti bylo možné písemně zakotvit kritéria, která vychází i z doporučení odborné literatury. Při hodnocení pracovních výsledků by se mohlo jednat o kritéria: kvalita práce, množství práce a včasnost práce. Při hodnocení pracovního chování by bylo možné zařadit kritéria: úsilí při plnění úkolů, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů, dodržování instrukcí i pravidel a ochota přijímat úkoly. Taktéž by ve společnosti Alfa mohla být i samostatně zavedena oblast sociálního chování, v rámci níž by byly hodnoceny: vztahy ke spolupracovníkům, jednání s lidmi a ochota ke spolupráci. Takto navržené oblasti a kritéria hodnocení by se stala i nedílnou součástí formuláře, který je využíván při formálním hodnocení, kdy v současné době jsou v rámci tohoto formuláře hodnoceny pouze pracovní výsledky a pracovní chování, a to bez jasně vymezených kritérií a za pomoci volného popisu. Taktéž současně využívaná metoda volného popisu by mohla být nahrazena metodou číselné či slovní stupnice, kterou například Koubek (2007, str. 222) označuje jako jednu z nejvhodnějších metod vůbec. Společnost Alfa by mohla zvolit i kombinaci těchto dvou stupnic, a to s ohledem na povahu navržených kritérií. Též je nutné myslet i na to, že pokud budou implementována navržená opatření, bude nutné s nimi seznámit hodnotitele i hodnocené zaměstnance, a to buď osobní konzultací či písemně (nejlépe za pomoci obou forem).

Jedním z dalších nalezených nedostatků byl i nedostatečný prostor pro sebehodnocení zaměstnanců. Tento problém by mohla pomoci vyřešit nejen důkladná příprava hodnotitelů, kteří by byli poučeni o důležitosti i přínosech takového sebehodnocení a současně tak dali zaměstnancům dostatečný prostor pro sebehodnocení. Ale i zavedení povinného sebehodnocení v rámci každého formálního hodnocení, které probíhá na základě rozhovoru

s přímým vedoucím daného zaměstnance. Daná aktivita by v rámci formálního hodnocení mohla probíhat za pomoci dopředu připraveného sebehodnotícího formuláře, který by se soustřeďoval na sebehodnocení silných a slabých stránek ve vztahu k pracovním výsledkům, pracovnímu i sociálnímu chování, a to z hlediska výše navržených kritérií hodnocení.

Respondenti také nebyli spokojeni s hloubkou a frekvencí zpětné vazby. Hloubku zpětné vazby by mohlo pomoci vyřešit přijetí opatření, která byla navržena v souvislosti s kritérii hodnocení pracovního výkonu a sebehodnocením zaměstnanců. Stanovení přesně vymezených kritérií v rámci každé jednotlivé oblasti a zavedení povinného sebehodnocení zaměstnanců by mohlo výrazným způsobem přispět k prohloubení zpětné vazby, která by se tak stala více efektivní a přispěla k odbornému rozvoji zaměstnanců. Z hlediska frekvence zpětné vazby je možné prodloužit délku formálního hodnocení, respektive hodnotícího rozhovoru, ze současných 30 minut na 45 minut, a případně pak i provádět toto formální hodnocení nikoliv jednou ročně, ale dvakrát ročně, což je taktéž v souladu s doporučeními odborné literatury.

Hodnotitelé taktéž neabsolvují žádná speciální školení za účelem správného hodnocení zaměstnanců, jak doporučuje například Rejf (2009, str. 90). Právě absence tohoto školení se však může promítat i v nedostacích, které byly diskutovány výše. Hodnotitele by tak bylo zapotřebí v dané oblasti důkladně proškolit. V úvahu by připadalo objednání tohoto školení u specializované společnosti či najmutí externího lektora, avšak s tím se také pojí větší náklady. Levnější a dostupnější variantu by pro společnost Alfa mohl představovat metodický manuál či stručná příručka pro hodnotitele, jejíž zpracování by měl na starosti přímo personalista společnosti. Zpracování takovéto příručky by mohlo být jak v písemné, tak i v elektronické podobě, přičemž by mohlo být implementováno i ověření daných znalostí například formou krátkého testu.

Jako další doporučení lze uvést i neopomínání stanovit případná opatření na zlepšení pracovního výkonu v průběhu formálního hodnocení zaměstnance, a to za předpokladu, že jsou nalezeny jisté rezervy. Taktéž by se součástí formálního rozhovoru měla stát i diskuze o dalším odborném rozvoji daného zaměstnance.

9.2 Odměňování zaměstnanců

Většina dotazovaných respondentů byla spíše nespokojena se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod, a to z důvodu jejich nedostatečného množství. Společnost Alfa by tedy měla rozšířit nabídku svých zaměstnaneckých výhod tak, aby byli zaměstnanci dostatečně spokojeni a současně podněcováni k lepším pracovním výkonům. Návodem pro to, které výhody by společnost měla zavést, představuje tabulka 5, kde jsou zobrazeny ty, jež jsou zaměstnanci nejvíce postrádány. Jedná se o rozvoj vzdělávání, stravenky, penzijní připojištění či příspěvek na sport a kulturu.

Uvedené případy se řadí mezi daňově výhodné až velmi výhodné benefity. Pokud budou splněny zákonem stanovené limity či jiné podmínky, pak se z hlediska zaměstnavatele bude jednat o daňové náklady, nebo nedaňové náklady, pro něž by platilo osvobození od platby zdravotního i sociálního pojištění. Z pohledu zaměstnance pak půjde o daňově osvobozený příjem, který je velmi často vázán na podmínku poskytnutého nepeněžního plnění (Berglová, 2018).

Stávající zaměstnanecké výhody by vzhledem ke své povaze i typu mohly být i nadále poskytovány fixním způsobem. Pokud by se společnost rozhodla zavést nové zaměstnanecké výhody včetně výše uvedených, pak by v tomto případě bylo vhodnější, aby tyto nově zavedené výhody byly poskytovány na základě flexibilního neboli volitelného systému – tím je například tzv. Cafeteria systém. Právě tento systém zohledňuje preference jednotlivých zaměstnanců, které se můžou lišit na základě jejich věku, pohlaví či rodinného stavu. Dle Koubka (2007, str. 321) je tento systém také efektivnější a náklady jsou tak více pod kontrolou. Je však nutné si uvědomit, že tento systém by s sebou pro společnost Alfa taktéž přinesl větší finanční zátěž, která souvisí s realizací i provozem navrhovaného opatření, což je nutné brát na vědomí. Pokud by si společnost Alfa nechala implementovat Cafeteria systém MojeBenefity od společnosti Sodexo, pak by tato investice činila 20 000 Kč bez DPH. Jedná se o moderní benefitovou on-line samoobsluhu, kdy pravidelný měsíční poplatek za údržbu tohoto systému je ve výši 30 Kč za každého aktivního Beneficienta (tj. pro současný počet 14 zaměstnanců by roční náklady na tento poplatek činily 5 040 Kč bez DPH). Dopředu je však nutné předpokládat, že tyto náklady nemusí být zcela konečné. Jednou z výhod tohoto systému jsou pravidelné on-line reporty, které informují o oblíbenosti nabízených výhod, i ošetření daňového režimu jednotlivých výhod (Sodexo; Moje Sodexo).

Částka, kterou by zaměstnanci mohli čerpat v rámci tohoto systému, by se odvíjela od počtu odpracovaných let u společnosti Alfa a byla by připisována vždy v lednu ve formě benefitních bodů, kdy 1 Kč je rovna 1 benefitnímu bodu. Administrativní náročnost je snížena díky tomu, že pravidelnou údržbu i reporting zajišťuje společnost, jež je odpovědná za implementaci tohoto řešení.

Druhá varianta řešení by spočívala taktéž ve volitelném systému nově zavedených zaměstnaneckých výhod, avšak ve formě výběrových poukázek (elektronických či papírových). Zaměstnancům by byl poskytnut přehled oblastí, v nichž by byli oprávněni čerpat výhody. Na základě dané volby zaměstnanců by personalista objednal potřebný počet poukázek a následně zajistil jejich distribuci zaměstnancům. Zaměstnanci by v rámci této volby byli omezeni ročním limitem, tj. stanovenou roční částkou na jednoho zaměstnance (například 7 000 Kč). V tomto případě odpadají vyšší náklady na implementaci a navíc je toto řešení poměrně časově nenáročné.

Avšak s ohledem na budoucnost, kdy společnost Alfa usiluje o další růst a rozšiřování, který je často spojen se zvyšujícím se počtem zaměstnanců, se zdá být vhodnější implementace on-line Cafeteria systému kupříkladu již zmiňovanou společností Sodexo. Druhá navržená varianta by se zvyšujícím se počtem zaměstnanců nesla i výrazně zvýšenou administrativní zátěží. Je však na rozhodnutí společnosti Alfa, zda je ochotna vynaložit potřebné náklady na implementaci a provoz zmiňovaného Cafeteria systému.

9.3 Péče o zaměstnance

V souvislosti s péčí o zaměstnance byl zaznamenán problém v oblasti personálního rozvoje zaměstnanců, kdy většina respondentů v rámci dotazníkového šetření označila možnosti k dalšímu rozvoji jejich znalostí a dovedností jako nedostatečné. Faktem též je, že společnost Alfa v současnosti nenabízí svým zaměstnancům žádná školení (s výjimkou povinných), která by k tomuto rozvoji přispívala. Je však nutné si uvědomit, že investice do vzdělávání zaměstnanců je jednou z těch nejlepších, kterou společnost může realizovat. Právě zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem, který přispívá k úspěchu celé společnosti. Malá společnost, jakou je i Alfa, povětšinou nemůže svým zaměstnancům nabídnout takové možnosti rozvoje, jako je tomu u velkých společností. I přesto lze navrhnout doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení současné situace.

Společnost Alfa svou pozornost v oblasti rozvoje zaměstnanců věnuje zejména zaškolení nováčků, rozvoji schopnosti týmové spolupráce, poskytování zpětné vazby či sdílení zkušeností. Tyto aktivity by bylo vhodné i nadále zachovat a současně se věnovat jejich prohlubování i zdokonalování. K zefektivnění některých z daných aktivit by mohla přispět i následující doporučení.

Rozvoj schopnosti týmové spolupráce probíhá ve společnosti Alfa zejména za podpory mimopracovních sportovních aktivit i pravidelných měsíčních porad, kde si zaměstnanci mohou vyměňovat své názory a zkušenosti. Avšak stále populárnější aktivitou, která může pomoci rozvíjet schopnost spolupráce i zlepšovat pracovní vztahy, je dobrovolnický den. Zaměstnanci si za pomoci hlasování zvolí určitý typ dobrovolnické aktivity a následně personalista či jiný organizátor dané akce sjedná spolupráci s konkrétním zařízením. Například se může jednat o malování dětské léčebny či venčení zvířat v útulku. Čas strávený touto aktivitou lze evidovat jako placené volno s náhradou mzdy. Společnost Alfa by na tuto aktivitu každému zaměstnanci mohla poskytnout 1 pracovní den v roce.

Odborný i osobní rozvoj zaměstnanců se ve společnosti Alfa snaží zajistit i za pomoci zpětné vazby v rámci procesu hodnocení daného zaměstnance, přičemž návrhy pro zlepšení dané oblasti již byly zpracovány v kapitole 9.1.

Výše zmíněná doporučení tedy mohou přispět k zefektivnění v současnosti prováděných aktivit, které slouží k rozvoji zaměstnanců. Společnost Alfa by se však také měla zamyslet i nad implementací dalších aktivit, které by výrazným způsobem mohly pomoci rozšířit možnosti pro další odborný i osobní rozvoj zaměstnanců. Jedná se o kurzy či školení. Tabulka 6 přináší přehled kurzů, které by dle názoru zaměstnanců přispěly k jejich dalšímu rozvoji. Při rozhodování o tom, zda daný kurz realizovat či nikoliv, by měl být zhodnocen především reálný přínos, který daný kurz může přinést (například za pomoci analýzy přínosů a předpokládaných nákladů) a též by měly být definovány cíle i vzdělávací potřeby v rámci společnosti, ale i na úrovni jednotlivce. Pokud by se společnost Alfa rozhodla některý z kurzů realizovat, měla by pečlivě zvážit, jakým způsobem bude daný kurz uskutečněn a konzultovat uvažované možnosti i se zaměstnanci, kteří se kurzu budou účastnit. Lze také zavést finanční spoluúčasť, kdy na nákladech na vzdělávání se nebude podílet jen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec.

Například v případě kurzů angličtiny či Microsoft Excel lze využít možnosti e-learningu, s nímž jsou často spojovány i menší náklady, jelikož není nutné zajišťovat dopravu či pronájem školících místností. Nevýhodou však je, že účastník kurzu nemá okamžitou zpětnou vazbu od lektora. To však lze vyřešit kupříkladu formou zřízení diskusního fóra pro účastníky kurzu, kde budou moci navzájem sdílet své rady a zkušenosti.

Dalším možným řešením, jak vhodně vzdělávat své zaměstnance a současně šetřit náklady, je propojení společnosti s některou ze vzdělávacích institucí. Dobeš a Sládková (2013, str. 43-44) uvádí, že společnost by měla věnovat značnou pozornost výběru samotné instituce a následně určit zaměstnance, který bude zodpovědný za koordinaci i následné vyhodnocování dané spolupráce. Výhoda spočívá zejména ve stálosti této spolupráce, kdy vzdělávací instituce připravuje společnosti kurzy na míru a ve vzájemném poznání, což umožňuje úsporu nákladů, které by vznikly při opakovaném provádění analýzy vzdělávacích potřeb. Dlouhodobé efektivity pak lze dosáhnout jen za předpokladu, že společnost bude mít jasnou vizi o průběhu spolupráce i očekávaných výsledcích.

9.4 Pracovní vztahy

V oblasti pracovních vztahů panuje ve společnosti Alfa příjemná atmosféra a většina respondentů se cítí dostatečně informována o dění, cílech a změnách ve společnosti, přičemž jsou tito respondenti informováni za pomoci e-mailů, měsíčních porad i informační nástěnky. 4 respondenti se však cítí informováni spíše nedostatečně, což je vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců nemalé číslo, na základě čehož lze konstatovat, že zde existuje prostor pro zlepšení v dané oblasti. Zlepšení by se mohlo dostavit za pomoci rozšíření komunikačních prostředků. Jedním takovým jsou i podnikové noviny, které jsou dle Armstronga (2007, str. 665) vhodným prostředkem pro to, jak zaměstnancům vysvětlit záměry i dopady možných změn, které se v dané společnosti odehrávají. Společnost Alfa by tyto noviny mohla vydávat jednou za 3 měsíce v elektronické podobě, čímž by byly ušetřeny náklady na tisk i distribuci, které souvisí s vydáváním klasické tištěné verze. Je však nutné uvažovat náklady na korekturu textu i případné grafické úpravy. Přípravu obsahu by měl na starosti zejména personalista společnosti. Do budoucna by k lepší informovanosti zaměstnanců mohlo přispět i zřízení moderního firemního intranetu, který v sobě propojuje přehlednou správu dokumentů i firemní komunikaci. Společnost Alfa by mohla zvážit vytvoření

moderního intranetu svépomocí, což by představovalo nejlevnější možnou variantu řešení. Pokud by se však rozhodla nechat si vytvořit intranet na míru některou ze specializovaných společností, pak je potřeba počítat s počáteční investicí okolo 25 000 Kč a následným pravidelným měsíčním poplatkem, jehož výše na jednoho uživatele se může pohybovat i v řádech stokorun.

Tabulka 8 přináší závěrečný přehled navržených opatření na zlepšení, která byla představena v rámci kapitol 9.1-9.4.

Tabulka 8. Navržená opatření na zlepšení v rámci kapitol 9.1-9.4

Personální činnost	Zjištěné nedostatky	Navržená řešení
Hodnocení zaměstnanců	absence kritérií hodnocení	stanovení konkrétních kritérií hodnocení pracovního výkonu pro vybrané oblasti
	nedostatečný prostor pro sebehodnocení zaměstnanců	proškolení hodnotitelů a zavedení sebehodnotícího formuláře
	nedostatečná hloubka a frekvence zpětné vazby	stanovení kritérií pracovního výkonu, povinné sebehodnocení, proškolení hodnotitelů, formální hodnocení za pomoci hodnotícího rozhovoru v délce 45 minut a dvakrát ročně
	nedostatečná proškolenost hodnotitelů	zpracování manuálu či příručky pro hodnotitele personalistou společnosti
Odměňování zaměstnanců	malá nabídka zaměstnaneckých výhod	zavedení nových zaměstnaneckých výhod, což se pojí se změnou systému poskytování těchto výhod (cafeteria nebo poukázky)
Péče o zaměstnance	nedostatečné možnosti pro další personální rozvoj zaměstnanců	dobrovolnický den, realizace nových kurzů a školení, vylepšený proces hodnocení, propojení se vzdělávací institucí
Pracovní vztahy	4 respondenti se cítí spíše nedostatečně informováni o dění ve společnosti	podnikové noviny, moderní firemní intranet

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala vybranými personálními činnostmi, konkrétně hodnocením zaměstnanců, jejich odměňováním, péčí o zaměstnance a pracovními vztahy, přičemž všechny tyto oblasti řízení lidských zdrojů mohou významně ovlivňovat celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací.

Dílčí cíl této práce byl zaměřen na teoretický popis vymezené problematiky. Teoretická část přiblížila proces hodnocení zaměstnanců, jeho kritéria, metody i hlavní úkoly. Definováno bylo i odměňování zaměstnanců, jehož nedílnou součástí jsou i zaměstnanecké výhody. Dále se teoretická část zabývala péčí o zaměstnance i pracovními vztahy.

Teoretická část představovala důležitý podklad pro část praktickou, jejímž cílem bylo zanalyzovat vybrané personální činnosti v rámci zvolené společnosti Alfa, a to s pomocí dotazníkového šetření, jež se uskutečnilo mezi zaměstnanci dané společnosti. Analýzu taktéž doplnil rozbor interních dokumentů, jež se týkají vybraných personálních činností, a rozhovor s personalistou. Stanovené výzkumné otázky byly zodpovězeny na základě zjištěných výsledků. Následně byla navržena opatření, jejichž hlavním úkolem bylo eliminovat či zmírnit zjištěné nedostatky a přispět tak ke zlepšení daných personálních činností.

Pro potřeby této práce bylo stanoveno celkem 7 výzkumných otázek, které pomohly odhalit kvality i nedostatky v rámci daných personálních činností. V případě zjištěných nedostatků byla navržena opatření ke zlepšení.

První výzkumná otázka zjišťovala, zda hodnocení zaměstnanců ve společnosti Alfa probíhá v souladu s doporučeními odborné literatury, což se nepotvrdilo. I přes to, že zaměstnanci jsou hodnoceni jak formálním, tak i neformálním způsobem, bylo v rámci daného procesu hodnocení nalezeno několik nedostatků. Někteří respondenti nejsou hodnoceni zcela správným způsobem, většina respondentů nemá dostatečný prostor pro sebehodnocení, chybí jednoznačná definice kritérií pracovního výkonu a hloubka i frekvence zpětné vazby připadá části respondentů nedostatečná. Daná zjištění jsou v rozporu s doporučeními odborné literatury a byla navržena opatření na zlepšení, z nichž lze zmínit například proškolení hodnotitelů, stanovení konkrétních kritérií pracovního výkonu či prodloužení délky hodnotícího rozhovoru.

Druhá výzkumná otázka se zabývala tím, zda většina zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý, což se potvrdilo. Třetí výzkumná otázka se pak zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod, kdy většina zaměstnanců není s nabídkou spokojena z důvodu nedostatečně velké nabídky těchto výhod. Bylo tedy doporučeno zavést nové zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanci nejvíce postrádány, přičemž se jedná o výhody, které z daňového hlediska mohou být označeny za výhodné až velmi výhodné. Společnost Alfa by měla zvážit volitelný systém poskytování těchto nově zavedených výhod, přičemž v úvahu připadá implementace on-line Cafeteria systému, což lze však zařadit mezi finančně náročnější řešení, nebo výběrových poukázek.

Úkolem čtvrté výzkumné otázky bylo zjistit, na jaké úrovni společnost Alfa pečuje o své zaměstnance, kdy lze zhodnotit, že tato úroveň není zcela dostačující, a to zejména z důvodu nedostatečných možností pro další odborný i osobní rozvoj zaměstnanců. Tento problém by mohlo pomoci zmírnit zefektivnění současných způsobů rozvoje, ale i realizace nových kurzů a školení, dobrovolnický den, vylepšený proces hodnocení pracovního výkonu i možnost propojení s některou ze vzdělávacích institucí. Na druhou stranu je však nutné konstatovat, že z hlediska oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby a pracovního prostředí pečuje společnost Alfa o své zaměstnance na dobré úrovni.

Pátá výzkumná otázka zkoumala, zda na pracovišti panuje dobrá atmosféra v oblasti pracovních vztahů, což se jednoznačně potvrdilo. Kladně lze odpovědět i na šestou výzkumnou otázku, která zjišťovala, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o celkovém dění ve společnosti. Většina respondentů se cítí dostatečně informována, avšak existuje zde prostor ke zlepšení, jelikož malá část respondentů se cítí informována spíše nedostatečně. Navrženým opatřením je zavedení podnikových novin, které jsou vhodným prostředkem pro informování zaměstnanců o změnách ve společnosti, a do budoucna by společnost měla zvážit i zavedení moderního intranetu, který velmi usnadňuje firemní komunikaci.

Sedmá výzkumná otázka měla za cíl zjistit, se kterou vybranou oblastí řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci spokojeni nejméně, kdy nejhůře byly hodnoceny příležitosti k dalšímu vzdělávání následovaný nabídkou zaměstnaneckých výhod, což koresponduje i s předchozími odpověďmi zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření.

Celkově lze říci, že v rámci jednotlivých personálních činností, které jsou realizovány ve společnosti Alfa, lze nalézt určité kvality i potenciál pro jejich další úspěšný rozvoj. Lze vyzdvihnout příjemnou atmosféru v oblasti pracovních vztahů, realizaci formálního i neformálního

hodnocení či dostatečnou pozornost věnovanou bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. K soustavnému zlepšování vybraných personálních činností je však zapotřebí věnovat značnou pozornost mnohým zjištěným nedostatkům, které je zapotřebí odstranit tak, aby bylo přispěno ke zlepšení daných oblastí.

Za účelem zlepšení současného stavu, jakožto i minimalizaci zjištěných nedostatků, byly vypracovány konkrétní návrhy, které představovaly poslední krok k tomu, aby mohl být naplněn cíl i přínos této diplomové práce.

Další výzkum daného tématu by se mohl soustředit na skutečný vliv realizovaných opatření na zlepšení vybraných personálních činností.

Seznam použité literatury

ARGENTI, Paul A. a Janis FORMAN, 2004. *The Employee Care Revolution*. Leader to Leader [online]. San Francisco, 33, 45-52. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/62d5f19a6d960755f3c96848c647a969/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33214>

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-5258-7.

BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. In: *HR News* [online]. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

CAKIRPALOGLU, Panajotis a kol., 2016. *Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice (Workplace bullying and legal protection of employees in the Czech Republic)*. Psychologie a její kontexty, 7 (1), 19-36. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/305496171_Sikana_na_pracovisti_a_pravni_ochrana_zamestnancu_v_Ceske_republice_Workplace_bullying_and_legal_protection_of_employees_in_the_Czech_Republic

CARROLL, Michael, 1996. *Workplace Counselling: A Systematic Approach to Employee Care*. SAGE Publications. ISBN 0-7619-5020-6.

DOBEŠ, Martin a Ivana SLÁDKOVÁ, 2013. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku* [online]. Praha [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-malem-a-strednim-podniku>

DUDA, Jiří, 2007. *Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis: Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. sv. LV, č. 6, s. 209--214. ISSN 1211-8516.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRONSTIN, Paul a Lisa GREENWALD, 2018. *The State of Employee Benefits: Findings From the 2017 Health and Workplace Benefits Survey*. Dostupné z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3175276> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3175276>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

KOČÍ, Miroslav, Miroslava KOPECKÁ a Jindřich STIEBITZ, 2013. *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-834-5.

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

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4003-011.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MICHALÍK, David, 2009. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-856-2329-3.

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-641-4.

PROCHÁZKA, Jakub a kol., 2015. *Encyklopedie psychologie práce*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7744-7.

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE, 2019. *Bezpečnost práce v kostce: Příručka SÚIP 2019* [online]. [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/novinky-suip/vydali-jsme-pri-rucku-bezpecnost-prace-v-kostce/>

ŠENK, Zdeněk, 2012. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-737-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-138-3.

ŠVÁBOVÁ, Květa a kol., 2015. *Vybrané kapitoly z pracovního lékařství – díl 3* [online]. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/709-dr-lajcikova-pracovni-prostredi-ii.pdf>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-9598-5.

VENCLOVÁ, Kateřina, Andrea ŠALKOVÁ a Gabriela KOLÁČKOVÁ, 2013. *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. Journal of Competitiveness, 5 (2), 20-36. Dostupné z: <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>

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

VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8998-4.

Zákony, dokumenty a webové stránky

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Interní dokumenty společnosti Alfa

Moje Sodexo [online], [cit. 2020-04-26]. Dostupné z:
<https://www.mojesodexo.cz/cs/vstupni-stranka/>

Sodexo – řešení a služby pro váš kvalitní život [online], [cit. 2020-04-26]. Dostupné z:
<https://www.sodexo.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Graf: Jakým způsobem probíhá hodnocení ze strany přímého vedoucího. Zdroj: vlastní data	55
Obrázek 2 - Graf: Je respondentům ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení? Zdroj: vlastní data	56
Obrázek 3 - Graf: Dostávají respondenti dostatečnou zpětnou vazbu na své pracovní výsledky? Zdroj: vlastní data	57
Obrázek 4 - Graf: Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami. Zdroj: vlastní data	59
Obrázek 5 - Graf: Informovanost respondentů o cílech, dění a změnách ve společnosti Alfa. Zdroj: vlastní data	63

Seznam tabulek

Tabulka 1. Výše jednorázové odměny stanovené na základě počtu odpracovaných let ve společnosti Alfa	44
Tabulka 2. Pohlaví respondentů	53
Tabulka 3. Věkové rozdělení respondentů	53
Tabulka 4. Délka zaměstnání respondentů u společnosti Alfa	54
Tabulka 5. Nejčastěji postrádané zaměstnanecké výhody	60
Tabulka 6. Nejčastěji uváděné kurzy, které by dle názoru respondentů mohly přispět k jejich dalšímu rozvoji.....	62
Tabulka 7. Přehled hlavních nedostatků a kvalit v rámci jednotlivých personálních činností	67
Tabulka 8. Navržená opatření na zlepšení v rámci kapitol 9.1-9.4.....	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník – Analýza vybraných personálních oblastí

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku oboru Projektové řízení inovací na ČVUT v Praze a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne potřebné výsledky pro praktickou část mé diplomové práce, jejímž tématem je analýza vybraných personálních činností. **Dotazník je zcela anonymní.**

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

POKYNY PRO VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU: Označte prosím jednu odpověď. Více možností můžete vybrat pouze v případě, že je u dané otázky tento pokyn výslovně uveden.

1. Jakým způsobem dochází k hodnocení výsledků Vaší práce?

LZE VYBRAT VÍCE MOŽNOSTÍ

- neformálním způsobem, tj. každodenní či občasné vyjádření směrem k výsledkům Vaší práce
- formálním způsobem, tj. alespoň jednou ročně probíhá hodnocení pracovních výsledků s přímým nadřízeným formou hodnotícího rozhovoru
- nevím
- jiným způsobem (prosím stručně vypište)

2. Jakým způsobem dochází k hodnocení Vašeho pracovního chování (tj. komunikace s kolegy, úsilí, docházka, schopnost spolupráce)?

LZE VYBRAT VÍCE MOŽNOSTÍ

- neformálním způsobem, tj. každodenní či občasné vyjádření směrem k Vašemu pracovnímu chování
- formálním způsobem, tj. alespoň jednou ročně probíhá hodnocení pracovního chování při hodnotícím rozhovoru s přímým nadřízeným
- nevím
- jiným způsobem (prosím stručně vypište)

3. Jakým způsobem probíhá hodnocení ze strany Vašeho přímého vedoucího?

- hodnocení se zaměřuje pouze na nedostatky a je velmi kritické
- hodnocení se zaměřuje spíše na nedostatky a je poměrně kritické
- při hodnocení jsou vyzdvihovány kladné stránky a dochází i k probírání případných nedostatků
- nevím
- jiným způsobem (prosím stručně vypište)

4. Je Vám v průběhu hodnocení ponechán dostatečný prostor pro sebehodnocení?

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

5. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu na své pracovní výsledky?

- ano, hloubka i frekvence zpětné vazby ve vztahu k mým pracovním výsledkům se mi zdá dostačující
- hloubka zpětné vazby na mé pracovní výsledky se mi zdá nedostačující, frekvence je dostačující
- frekvence zpětné vazby na mé pracovní výsledky se mi zdá nedostačující, hloubka zpětné vazby je dostačující
- ne, zpětná vazba na mé pracovní výsledky se mi z hlediska své hloubky a frekvence zdá nedostačující
- nevím
- jiný názor (prosím stručně vypište)

6. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu na svoje pracovní chování (tj. komunikace s kolegy, úsilí, docházka, schopnost spolupráce)?

- ano, hloubka i frekvence zpětné vazby na mé pracovní chování se mi zdá dostačující
- hloubka zpětné vazby na mé pracovní chování se mi zdá nedostačující, frekvence je dostačující
- frekvence zpětné vazby na mé pracovní chování se mi zdá nedostačující, hloubka zpětné vazby je dostačující
- ne, zpětná vazba na mé pracovní chování se mi z hlediska své hloubky a frekvence zdá nedostačující
- nevím

jiný názor (prosím stručně vypište)

7. Považujete systém odměňování ve Vaší společnosti za spravedlivý?

- ano, systém je nastaven spravedlivě
- spíše ano
- spíše ne
- ne, systém je nespravedlivý
- nevím

8. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů ve Vaší společnosti?

- ano, jsem spokojen/a.....(přejděte na otázku č. 10)
- spíše ano.....(přejděte na otázku č. 10)
- spíše ne.....(přejděte na otázku č. 9)
- ne, jsem nespokojen/a.....(přejděte na otázku č. 9)
- nemám jasný názor.....(přejděte na otázku č. 10)

9. S čím konkrétním jste z hlediska zaměstnaneckých výhod/benefitů nespokojen/a?

- nabídka benefitů je příliš malá, uvítal/a bych větší nabídku
- nevyhovuje mi žádný z nabízených benefitů
- jiný důvod (prosím stručně vypište)

10. Existují benefity, o které byste měl/a zájem a v současné nabídce chybí?
Pokud ano, pak je prosím stručně vypište. Pokud ne, nechte pole prázdné.

.....
.....

11. Je ve společnosti kladen dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

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

12. Které tvrzení nejlépe vystihuje pracovní prostředí (vybavení, osvětlení, hluk apod.), v němž se pohybujete?

- pracovní prostředí je příjemné a cítím se zde dobře
- pracovní prostředí je spíše příjemné
- pracovní prostředí je spíše nevyhovující
- pracovní prostředí mi vůbec nevyhovuje a cítím se zde nepříjemně
- nevím

13. Jak hodnotíte možnosti, které Vám zaměstnavatel poskytuje k rozvoji Vašich odborných i osobních znalostí a dovedností?

- možnosti jsou zcela dostatečné
- možnosti jsou spíše dostatečné
- možnosti jsou spíše nedostatečné
- možnosti jsou nedostatečné
- nevím

14. Která nabídka vzdělávacích kurzů či školení by dle Vašeho názoru mohla pomoci k Vašemu dalšímu rozvoji (například jazykové kurzy, kurz účetnictví apod.)?

prosím stručně vypište:

15. Kterou možností byste nejlépe vystihl/a atmosféru na pracovišti:

- atmosféra je dobrá, nepanuje zde napětí a jsou zde zdravé pracovní vztahy
- atmosféra je převážně dobrá
- atmosféra je neutrální
- atmosféra je převážně špatná
- atmosféra je špatná, panuje zde napětí a dochází k častým konfliktům

16. Jste dostatečně informován/a o cílech, dění a změnách, které ve společnosti probíhají?

- ano, jsem dostatečně informován/a
- spíše ano
- spíše ne
- ne, nejsem dostatečně informován/a

17. Se kterou oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti jste spokojen/a nejméně?

- hodnocení pracovních výsledků a chování
- systém odměňování (mzda a její doplňková složka)
- zaměstnanecké výhody/benefity
- pracovní doba a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- příležitost k dalšímu rozvoji
- atmosféra na pracovišti a pracovní vztahy
- informovanost o dění či změnách ve společnosti
- jiná oblast (prosím stručně vypište).....

18. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

19. Jaký je Váš věk?

- 25 let a méně
- 26–34 let
- 35–54 let
- 55 let a více

20. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

.....

Děkuji za Vás čas a za vyplnění mého dotazníku.

