

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Markéta Navrátilová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Personální management ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2022

Markéta Navrátilová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Navrátilová**
Osobní číslo: **E19330**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Personální management ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat činnosti, které souvisejí s personálním řízením ve vybrané organizaci, zhodnotit současný stav, určit slabá místa a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení pojmů týkajících se problematiky personálního managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza činností souvisejících s personálním řízením ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
TEGŽE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální management jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 04. 2022

Markéta Navrátilová v. r.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za její čas, cenné poznámky a připomínky, a také za možnost častých osobních konzultací. Dále bych tímto chtěla vyjádřit poděkování všem zaměstnancům společnosti eBRÁNA, za jejich přínos pro výzkumnou část této bakalářské práce. V neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je identifikovat činnosti, které souvisejí s personálním řízením ve vybrané organizaci. Teoretická část se zabývá základními pojmy a personálními činnostmi, z nichž je dále podrobněji zpracováno řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Praktická část se zabývá výzkumem a posouzením vybraných personálních činností ve zvolené společnosti. Závěr obsahuje zhodnocení tohoto průzkumu a zahrnuje i návrhy na zlepšení problémů, se kterými se tato společnost potýká. Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury, interních dokumentů, pozorování a dotazování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální práce, personální činnosti, řízení pracovního výkonu, odměňování, hodnocení pracovníků.

TITLE

Personnel Management of the Selected Company

ANNOTATION

The aim of the bachelor thesis is to identify activities that are related to personnel management in the selected organization. The theoretical part deals with basic concepts and personnel activities, of which the management of work performance, evaluation and remuneration of employees is further elaborated in more detail. The practical part deals with research and assessment of selected personnel activities in the selected company. The conclusion includes an evaluation of this survey and includes proposals to improve the problems facing the company. The bachelor thesis is prepared on the basis of professional literature, internal documents, observations and questioning.

KEYWORDS

Personnel work, personnel activities, work performance management, remuneration, evaluation of workers.

Obsah

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 Management.....	13
1.2 Personální management	13
1.3 Role personalistů.....	14
1.4 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.5 Vývoj personálního managementu.....	15
1.5.1 Personální administrativa.....	15
1.5.2 Personální řízení.....	16
1.5.3 Řízení lidských zdrojů	16
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 Řízení pracovního výkonu	18
2.1.1 Proces řízení pracovního výkonu.....	18
2.1.2 Řízení pracovního výkonu vs hodnocení zaměstnanců	21
2.2 Hodnocení pracovníka	21
2.2.1 Proces hodnocení pracovníka	21
2.2.2 Kritéria hodnocení	23
2.2.3 Metody hodnocení	23
2.2.4 Chyby při hodnocení.....	26
2.3 Odměňování	27
2.3.1 Systém odměňování	27
2.3.2 Odměna, plat a mzda.....	28
2.3.3 Mzdové formy a složky mzdy.....	29
2.3.4 Zaměstnanecké výhody.....	31
3 SPOLEČNOST eBRÁNA s. r. o.	32

3.1	Analýza systému řízení pracovního výkonu	33
3.2	Analýza systému hodnocení.....	34
3.3	Analýza systému odměňování.....	35
3.4	Dotazníkové šetření.....	39
	SHRNUTÍ VÝZKUMU	51
	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	53
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu	19
Obrázek 2 - Systém odměňování	28
Obrázek 3 - Organizační struktura	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývojové etapy personálního managementu.....	17
Tabulka 2 - Řízení pracovního výkonu vs hodnocení zaměstnanců.....	21
Tabulka 3 - Silné a slabé stránky vybraných systémů	52

Seznam grafů

Graf 1 - Motivace v zaměstnání.....	39
Graf 2 - Uspokojivost vykonávané práce.....	40
Graf 3 - Čeho si zaměstnanci nejvíce cení.....	41
Graf 4- Hodnocení práce	41
Graf 5- Kritéria hodnocení	42
Graf 6 - Spravedlivost systému hodnocení	43
Graf 7- Splnitelnost cílů.....	44
Graf 8 - Vytváření cílů	44
Graf 9 - Spokojenost s finančními odměnami	45
Graf 10 - Spokojenost s benefity.....	46
Graf 11 - Využívání benefitů	47
Graf 12 - Pochvala nadřízeným pracovníkem.....	48
Graf 13 - Pohlaví.....	48
Graf 14 - Věk	49
Graf 15 - Délka pracovního poměru	50
Graf 16 - Oddělení	50

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je personální management. Toto téma jsem si vybrala, protože mě zajímá práce s lidskými zdroji. Nejvíce mě zaujala problematika řízení lidských zdrojů a jejich odměňování. V budoucnu bych se také ráda ucházela o zaměstnání v tomto oboru.

Cílem práce je identifikovat činnosti, které souvisejí s personálním řízením ve vybrané společnosti, zhodnotit současný stav, určit slabá místa a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace. Personální management je velmi obsáhlé téma, které se jen těžko vejde do práce s tak malým rozsahem. Po charakteristice personálního managementu se proto podrobně zabývám dvěma vybranými personálními činnostmi, které spolu velmi úzce souvisí, a to řízením pracovního výkonu, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Personální management je velmi důležitou součástí každé organizace, jelikož lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co mají. Prioritou společnosti by mělo být nalezení nejlepšího zaměstnance na trhu práce a maximální využití a rozvinutí jeho potenciálu ke splnění cílů organizace. Správně nastavený systém personálního managementu vede ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnavatelů a prosperitě organizace. Řízení lidských zdrojů je pro zaměstnavatele poměrně nákladné, ale motivování, angažování a produktivní zaměstnanci jsou to nejlepší, čeho mohou dosáhnout.

Řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti v každé organizaci. Základem je správně nastavený systém motivace, hodnocení a odměňování. Zaměstnavatelé požadují po svých zaměstnancích stále více dovedností. Ti na oplátku očekávají nejen odpovídající mzdové ohodnocení, ale i kvalitní pracovní podmínky a dobrý kolektiv. V ideálním případě dochází k uspokojení obou stran.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je v úvodu zaměřena na definici a charakteristiku základních pojmů týkajících se personálního managementu včetně jeho vývoje. Dále se pak podrobně zabývá teorií řízení pracovních činností, hodnocení a odměňování, kam patří opět definice základních pojmů, cyklus řízení pracovního výkonu, základní mzdové formy, dodatkové mzdy, náhrady a zaměstnanecké benefity.

V praktické části se zabývám řízením pracovního výkonu, hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve vybrané společnosti eBRÁNA, která mi poskytla veškeré podklady a podílela se na spolupráci. Úvod praktické části je věnován představení a charakteristice této společnosti.

Dále pokračuji a podrobně popisuji problematiku analýzy řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti. V poslední části této práce je zpracované dotazníkové šetření, které probíhalo ve spolupráci se zaměstnanci společnosti eBRÁNA. Jeho cílem bylo zjistit, jakým způsobem fungují vybrané personální činnosti a jak je zaměstnanci vnímají. Na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření byly provedeny návrhy na zlepšení personálního systému v této společnosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Tato kapitola se zabývá definicí a charakteristikou základních pojmů, týkajících se personálního managementu. Jejich přesné vymezení je nutné pro správné pochopení uvedené problematiky.

1.1 Management

Počátky managementu bychom našli už v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růstu jsou úzce spjaty s rozvojem industriální společnosti a přechodem do postindustriální (Blažek, 2014, s.15). Pojem management pochází z latinského manus, v překladu to znamená ruka, a slova agere, což je akt nebo čin. Jeho základním významem bylo dle etymologie ovládnání koně jednou rukou. V dnešní době bychom ho definovali jako umění řídit, působit na určitou soustavu a ovládat její činnost. Management lze aplikovat na různých úrovních řízení či organizace v podniku. Má tři významové roviny, můžeme je chápat jako řídicí pracovníky, soubor poznatků o řízení a proces řízení. Základními složkami managementu jsou plánování, organizování, vedení a směřování lidí a řízení a koordinace procesů a zdrojů. (Kalnický, 2012, s.5)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibbon a Ivancevich, 1997, s.24)

1.2 Personální management

Personální management je relativně nový pojem, který se u nás začal používat až kolem 90. let 20. století a do značné míry nahradil pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“. V organizaci jde o procesní oblast, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů a vším, co souvisí s lidmi v pracovním procesu. Zahrnuje komplexní personální práce, tedy širokou škálu postupů a metod řízení používaných při práci s lidmi v organizaci. (Armstrong, 2014 s.4)

Dle Koubka (2009, s.13) *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

1.3 Role personalistů

Personalisté jsou velmi často označováni jako specialisté na řízení zaměstnaneckých vztahů. Každý personalista by měl mít odpovídající schopnosti k úspěšnému zvládnutí pracovní role. (Armstrong, 2015, s.87) Personální pracovníci zajišťují v organizaci administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Dále mají na starosti koncepční, metodické a analytické činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců a navazující poradenství manažerům i zaměstnancům. (Šikýř, 2012, s.41) Počet personalistů a organizační uspořádání závisí na velikosti a přístupu organizace k personalistice. Potřeba vytvořit místo pro personalistu vzniká zhruba při 100 popřípadě 150 zaměstnancích, ovšem neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Jedná se spíše o empiricky stanovený poměr. (Armstrong, 2015, s.87)

1.4 Řízení lidských zdrojů

Pod tímto pojmem si můžeme představit všechno, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Stewart, Brown, 2019, s.4). Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong, 2015, s.47).

Dle Armstronga a Taylora (2014, s.6) se „*Řízení lidských zdrojů zabývá všemi aspekty zaměstnávání a spravování lidí v organizaci. Týká se činností strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, sociální odpovědnosti podniků, rozvoje organizace, zajišťování zdrojů (plánování pracovních sil, náboru, výběru a talent managementu), učení a vývoje, výkonnosti a odměn managementu, zaměstnaneckých vztahů, zaměstnanecké pohody a poskytování zaměstnaneckých služeb.*“

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří:

- strategické řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- společenská odpovědnost organizace,
- rozvoj organizace,
- zabezpečování lidských zdrojů,
- řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- zaměstnanecké a pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

1.5 Vývoj personálního managementu

Personalistika prošla v relativně krátkém časovém období několika vývojovými etapami, o čemž se lze přesvědčit v tabulce 1. Vůbec poprvé byla zaznamenána ve 20. století. Jednotlivé etapy personalistiky vyjadřují zejména měnící se pohled na význam lidí v řízení organizace a na personalistiku pro dosažení úspěchu organizace ovlivněné novými podmínkami pro podnikání a hospodaření. Hlavním důvodem těchto změn je zvětšující se konkurence a změna požadavků zákazníků, na které působí globalizace a odstraňování bariér volného obchodu podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií. (Šikýř, 2012, s.28)

1.5.1 Personální administrativa

Historicky první koncepce personalistiky byla personální administrativa, která začala vznikat od desátých až dvacátých let 20. století. Tato vývojová etapa byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace, zejména tedy vědeckým řízením, jehož hlavním představitelem byl Frederic Winslow Taylor. Hlavní myšlenkou tohoto řízení byla hluboká dělba práce a úzká specializace lidí. Snahou bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce tím, že každá práce byla rozdělena do řady jednoduchých a rutinních operací. Organizace díky této dělbě mohla zaměstnávat nekvalifikované lidi, což významně snižovalo náklady práce a zkracovalo čas potřebný pro zaučení lidí. Personalistika byla v této době vnímána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté se zabývali administrativními úkoly spojenými se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence. Evidence sloužila pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí. Personalistika byla pasivní součástí řízení organizace. (Šikýř, 2012, s.29)

1.5.2 Personální řízení

Historicky druhou koncepcí personalistiky bylo personální řízení, které začalo vznikat ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století. Vznik této vývojové etapy je spojen s rozvojem průmyslové výroby v podmínkách neustále se zvětšující konkurence a měnících se potřeb zákazníka. Organizace začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu a prostředek ke zvýšení vlivu na trhu. Zjistili, že při dostatku schopných a motivovaných lidí a jejich optimálním rozdělení se zvyšuje prosperita organizace. Personalistika začala být vnímána jako skutečná profese. Ve větších organizacích vznikala personální oddělení, kde se personalisté specializovali na jednotlivé personální činnosti. (Šikýř, 2012, s.30) V návaznosti na tuto změnu začaly vznikat personální agentury, které se zabývaly nejen shromažďováním informací o pracovních nabídkách zaměstnavatelů, ale i hledáním vhodných volných míst pro pracovníky (Tegze, 2019, s.22). Personalisté měli rozsáhlejší pravomoc a odpovědnost, přesto ale bez výrazné možnosti ovlivňovat strategii personalistiky v organizaci (Šikýř, 2012, s.30).

1.5.3 Řízení lidských zdrojů

Historicky třetí koncepcí personalistiky je řízení lidských zdrojů, které začalo vznikat v osmdesátých a devadesátých letech 20. století. Vznik této etapy podpořila radikální změna podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Docházelo ke globalizaci, zvyšující se konkurenci, rozvoji technologií i ke změně požadavků zákazníků. Organizace musely vzhledem k těmto faktorům přehodnotit přístup k řízení a vedení lidí. Uvědomily si, že prosperita a trvalá konkurenční výhoda organizace závisí na schopných a motivovaných lidech, systematicky připravovaných na změny. Lidé se tak stávají nejdůležitějším zdrojem a bohatstvím organizace. Personalistika se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení a stejně tak celé organizace. (Šikýř, 2012, s.30)

Tabulka 1 - Vývojové etapy personálního managementu

Časové období	Pojetí personalistiky	Lidé	Otázky
10. – 20. léta 20. století	Personální administrativa	Pracovní síla	Jak zaměstnávat?
40. – 50. léta 20. století	Personální řízení	Konkurenční výhoda	Jak využívat?
80. – 90. léta 20. století	Řízení lidských zdrojů	Unikátní bohatství	Jak rozvíjet?

Zpracováno dle (Šikýř, 2012, s.29)

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU, HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tyto činnosti řízení lidských zdrojů spolu velmi úzce souvisí, jelikož při pracovním výkonu sledujeme a hodnotíme, jak lidé vykonávají určitou práci a jakých výsledků u toho dosahují a při odměňování to, jak by měli být za vykonání práce a dosažení určitých výsledků odměněni. Tyto dvě oblasti hrají důležitou roli při naplňování jednoho z hlavních cílů řízení lidských zdrojů, kterým je přispívat k rozvíjení kultury vysokého výkonu. (Armstrong, 2015, s.392)

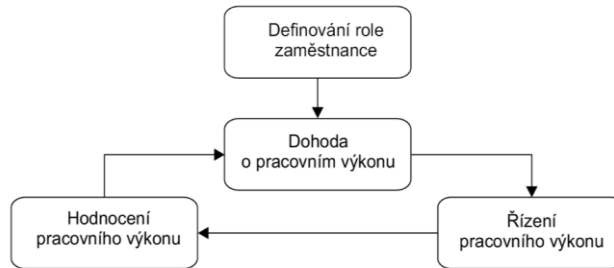
2.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů a vedoucích pracovníků, která vede k realizaci stanovených strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2012, s.23). Cílem není pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat ho ke spolupráci při formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvojem vlastních dovedností a schopností (Dvořáková, 2012, s.252). Pokud firma své zaměstnance efektivně motivuje, zvyšuje se jejich produktivita (Stewart, Brown, 2019, s.4).

Charakteristika pracovního výkonu je velmi důležitá, jelikož tvoří střed celé koncepce. Systém řízení pracovního výkonu je proces 4 základních po sobě jdoucích fází. Cyklus řízení pracovního výkonu podporuje dialog a poskytování zpětné vazby. (Šikýř, 2012, s.635) Tomuto nepřetržitému procesu je věnována následující podkapitola.

2.1.1 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je soustavný cyklus, který se skládá z několika fází. Proces, jak můžeme vidět na obrázku 1, vychází z definování role zaměstnance v organizaci a pokračuje při uzavírání dohody o pracovním výkonu. V tuto chvíli je potřeba si stanovit, jakých výsledků by měl pracovník dosahovat, jaké by měly být jeho schopnosti a jak bude probíhat měření jeho výkonu. V návaznosti na požadavky na konkrétního pracovníka by měl být vypracován plán osobního rozvoje. Poté následuje řízení pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého časového období. Toto období je nejčastěji stanoveno na jeden rok. Na závěr cyklu proběhne hodnocení a posouzení pracovního výkonu zaměstnance, kde se promítnou jeho úspěchy či nedostatky. (Koubek, 2011, s.194)



Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu (Šikýř, 2012, s.114)

Definování role zaměstnanců

Základem cyklu je fáze definování role zaměstnanců, která je předpokladem pro uzavření dohody o pracovním výkonu na určité období (Šikýř, 2012, s.343). Role je široký pojem, který je orientován na lidi a jejich chování. V této části procesu tedy dochází k definování chování člověka při práci, schopnostech potřebných k naplnění žádoucího chování a tak i dosažení požadované úrovně výkonu. (Koubek, 2007, s.205) Definování role, které vytváří rámec pro řízení pracovního výkonu, probíhá mezi managerem nebo nadřízeným a zaměstnancem (Šikýř, 2012, s.43). Pro smysluplné řízení pracovního výkonu je specifikováno:

- Účel, smysl role – definice role, která obsahuje chování a pracovní úkony, které jsou očekávány od pracovníka, že bude dělat. Vymezením účelu a smyslu role vzniká základ pro dohodu o pracovním výkonu.
- Hlavní oblastí výsledků neboli základních povinností – hlavní výstupy role. Stanovení jednotlivých bodů u nichž se bude uzavírat dohoda o normách a cílech pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 206) Pro maximální motivaci zaměstnanců by měli být cíle stanovovány podle metody SMART. To znamená (S) srozumitelně a jednoduše nadefinované cíle, (M) které se budou snadno měřit. (A) Tím se zvyšuje šance, že budou akceptovány, (R) zejména pokud budou stanovené cíle relevantní a reálné, (T) budou i dokončené v požadovaném čase. (Šikýř, 2016)
- Hlavní schopnosti – stanovuje, co musí pracovník umět a jak se chovat, aby byl schopen vykonávat svou roli efektivně. Manažeři vychází z hlavních schopností při plánování osobního rozvoje a posouzení vstupů potřebných k výkonu práce. Může jít o různé schopnosti, jako jsou obecné schopnosti pro plnění jakékoli

role, skupiny rolí v organizaci nebo specifické schopnosti k plnění potřebné role.
(Koubek, 2007, s. 206)

Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda o pracovním výkonu je uzavírána ideálně písemně na určité období. Zpravidla se podepisuje na 1 rok, ale je zde možnost dobu upravit dle požadavků organizace (Šikýř, 2014). Dohoda obsahuje stanovené požadavky na výkon a schopnosti k dosažení tohoto výkonu (Koubek, 2007, s.205). Dohoda o pracovním výkonu obsahuje:

- pracovní a rozvojové cíle,
- normy a ukazatele pracovního výkonu,
- předpoklady a požadavky výkonu práce,
- základní standardy a hodnoty organizace. (Šikýř, 2014)

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je další fází. V této části dochází k vedení zaměstnanců managery či nadřízenými k dosažení stanovených pracovních a rozvojových cílů. (Šikýř, 2012, s.199) K tomuto řízení pracovního výkonu jsou využívány osvědčené manažerské postupy, kterými jsou měření výkonu, poskytování zpětné vazby, udávání směru, a podnikání potřebných kroků. (Koubek, 2011, s.205)

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu navazuje na řízení pracovního výkonu. V této fázi dochází k hodnocení dosažených pracovních výkonů a rozvojových cílů. Hodnocení probíhá pomocí hodnotících metod, kde se nejčastěji využívá hodnotící rozhovor. Zaměstnanec má právo se vyjádřit k závěrům hodnocení, proto při zjištění nedostatků dochází ke společné domluvě řešení, jak nedostatky napravit a dosahovat tak stanoveného pracovního výkonu, žádoucí motivace, vytváření příznivých pracovních podmínek i rozvojových cílů. (Šikýř, 2012, s.185)

Výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží k dalšímu manažerskému rozhodování, a to především v oblastech uzavírání dohody o pracovním výkonu na další období a rozhodování v souvisejících personálních činnostech jako je odměňování, vzdělávání, výběr apod. Proces řízení pracovního výkonu se neustále opakuje po celou dobu působení zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2012, s.400)

2.1.2 Řízení pracovního výkonu vs hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je často milně považováno za totožné. Mezi těmito činnostmi jsou ale významné rozdíly, jak můžeme vidět v tabulce 2. Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci podávali požadované výkony. Tato činnost je tedy orientovaná na budoucnost a budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Kdežto hodnocení zaměstnanců, je proces zhodnocení výsledků zaměstnanců vzhledem k nastaveným standardům. (Armstrong, 2011, s.41)

Tabulka 2 - Řízení pracovního výkonu vs hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dva krát)
Nemusí obsahovat klasifikaci	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém

Zpracováno dle (Armstrong, 2011, s.41)

2.2 Hodnocení pracovníka

Důležitou součástí řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků. Vedoucí pracovník může na základě hodnocení kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu výkonu práce a dosahovat tak požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012, s.115) Při organizaci systému hodnocení pracovníka bychom se měli řídit zkušenostmi personalistů s uplatňováním standartních metod hodnocení (Dvořáková, 2012, s.259).

2.2.1 Proces hodnocení pracovníka

Cyklus hodnocení pracovníka v organizaci je velmi důležité správně zavést, aby byl pro podnik co nejpřínosnější, proto již existuje propracovaný postup, který se dělí do několika fází (Koubek, 2007, s.215).

Informování všech zaměstnanců – v první fázi informují nadřízení či manažeři zaměstnance o zavedení systému hodnocení a jeho cíli (Dvořáková, 2012, s.262).

Příprava hodnotitelů – zde dochází k podrobnému seznámení se systémem hodnocení. Definují se kritéria hodnocení, stanovují se organizační postupy a termíny hodnocení, včetně seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů. Je vhodné se zaměřit i na hodnotitele, kteří by měli projít tréninkem vedení hodnotícího rozhovoru. (Dvořáková, 2012, s.261)

Příprava hodnotícího rozhovoru – fáze, kde dochází ke sběru a třídění dat o zaměstnancích získané v předem stanoveném období. Hodnotitel si připravuje osnovu pro hodnotící rozhovor, kde se probírají hlavní body a problémy. (Dvořáková, 2012, s.261)

Hodnotící rozhovor – jedná se o nejdůležitější fázi cyklu, kde dochází k hodnotícímu rozhovoru mezi hodnotitelem a zaměstnancem. Hodnotí se jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání, která byla stanovena. Hodnotitel sděluje zaměstnanci jak pozitivní skutečnosti, tak výtky. Následně je vhodné získat vyjádření hodnoceného k organizaci práce, pracovním podmínkám nebo zda nemá náměty na zlepšení. Rozhovor musí být konstruován tak, aby vedl ke konkrétnímu výsledku a mohli tak zavést nápravná opatření, která se mohou týkat jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele. (Dvořáková, 2012, s.262)

Uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty – po hodnotícím rozhovoru jsou výsledky zpracovány do hodnotícího dokumentu. Pracovník musí následně svým podpisem potvrdit, že je seznámen se závěry uvedenými v dokumentu. Dokument je založen do osobní složky zaměstnance, kde k němu má přístup pouze sám pracovník nebo přímý nadřízený. Jde o informace osobního charakteru, proto je nakládání s nimi ustanoveno v zákoně č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. (Dvořáková, 2012, s.261)

Vyhodnocení a využití výsledků – ve finální fázi dojde k vyhodnocení výsledků a přijmutí nápravných opatření, která ze závěru vyplývají. Součástí této fáze je zhodnocení procesu hodnocení pracovníka, kde se hodnotí, zda byl vhodně zvolen způsob formulování závěru a objektivita použitého postupu. V případě rezerv je možné navrhnout změny pro příští období, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení. U větších firem je nutné zajistit srovnatelnost výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů. Nastane-li situace, že hodnocení podle pracovníka neodpovídá jeho skutečně odvedené práci, má možnost se odvolat

k nadřízenému hodnotiteli, který případ posoudí a projedná s hodnotitelem i hodnoceným pracovníkem. (Dvořáková, 2012, s.262)

2.2.2 Kritéria hodnocení

Každá organizace, která chce spravedlivě hodnotit své zaměstnance, musí mít stanovená kritéria hodnocení. Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, na jehož základě dochází k hodnocení pracovníka. Kritéria musí být stanovována s ohledem na firemní hodnoty a strategii firmy. Organizace je musí mít vhodně zvolena, jelikož mají významný vliv na pracovní výkony. (Pilařová, 2008, s.41) Obecně by měla kritéria vycházet z rozhodujících pracovních kompetencí a sociálních dovedností vhodných pro příslušnou pracovní funkci (Dvořáková, 2012, s.270). Je vhodné, abychom si stanovili váhu a tím vlastně jejich podíl na pohyblivé složce platu (Pilařová, 2008, s.44).

Dle Dvořákové (2012, s.270) jsou nejčastěji posuzovaná tato kritéria:

- úroveň odborných znalostí,
- kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovní doby,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odpovědnost,
- spolehlivost.

2.2.3 Metody hodnocení

Pokud máme stanovené, co budeme hodnotit a jaký k tomu máme důvod, přichází na řadu vyřešit, jakou metodu hodnocení při tom použijeme. Mezi nejpoužívanější metody patří zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící stupnice, assessment centre, 360 stupňová zpětná vazba. Výjimečně také dochází ke kombinaci dvou metod. (Pilařová, 2008, s.30)

Metoda zařazování

Metoda zařazování se používá tak, že jsou zaměstnanci seřazeni dle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance neboli zaměstnance s nejlepším výkonem nebo nejvyšší úrovní kompetence po nejhoršího neboli zaměstnance s nejhorším výkonem nebo nejnižší úrovní kompetence. Tato metoda je vhodná spíše pro méně početné pracovní skupiny do 15 lidí. U většího počtu pracovníků je lze rozdělit do podskupin a následně seřadit. Je důležité,

abychom si uvědomili, že je nutné pracovníky různých oddělení hodnotit podle jiných kritérií, jelikož pracovník jednoho oddělení bude mít odlišné kompetence než pracovník druhého. Hodnocení je úzce spjato s odměňováním, rozvojem a kariéřním plánováním, proto musíme stanovit jasná a transparentní pravidla pro funkci celého personálního systému. (Pilařová, 2008, s.30)

Párové srovnávání

Tato metoda je založena na srovnávání pracovníka se všemi ostatními zaměstnanci stejné pracovní skupiny. Ke srovnávání dochází na základě pracovního výkonu nebo kompetencí hodnoceného. U hodnocení postupujeme tak, že vždy při porovnání dvou pracovníků dáme tomu lepšímu 1 bod. Poté, co srovnáme všechny zaměstnance, sečteme body a získáme tak pořadí hodnocených nebo je zařadíme do skupin podle bodů. Stejně jako u ostatních metod je důležité si promyslet, jaký bude vztah mezi výsledky hodnocení a ostatními personálními systémy. (Pilařová, 2008, s.32)

Nucená distribuce

Při metodě nucené distribuce rozdělujeme zaměstnance do určitých výkonnostních skupin, které jsou vytvořeny na základě Gaussovy křivky. Metoda vychází ze statistického předpokladu, že rozdíly odpovídají normálnímu rozložení v populaci. Pokud máme tedy například pět skupin A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující, rozdělili bychom podle této metody pracovníky tak, že ve skupině A jich bude 10%, ve skupině B 20%, v C 40% hodnocených, ve skupině D 20% a v E 10%. Hodnotitelé dostávají pokyny k rozdělení podřízených do skupin na základě normálního rozdělení. (Pilařová, 2008, s.32)

Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je koncipována tak, že hodnotitelé stručně zaznamenávají kritické události, ke kterým došlo při plnění pracovních úkolů. K zapisování například jedinečných projevů chování dochází v určitém časovém období. Tato metoda je často využívána při hodnotících rozhovorech. Nevýhodou je časová náročnost při denních a týdenních záznamech, proto je často doplňují až na konci hodnoceného období. Výsledek může být potom zkreslený pouze událostmi z poslední doby. Dalším problémem je subjektivnost, jelikož si každý hodnotitel stanovuje vlastní hodnoty a normy správného chování podřízených. (Dvořáková, 2012, s.267)

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří mezi nejpoužívanější metody, jelikož je ve většině případech součástí každého hodnocení. Rozhovor probíhá na základě stanoveného scénáře, podle kterého se hodnotitel i hodnocený předem připravují. V některých organizacích je používán v kombinaci s dotazníkem, se kterým se obě strany předem seznámí. Zaměstnanci jsou v řadě firmách školeni na správné vedení hodnotících rozhovorů, kde se zaměřují zejména na oblasti sdělování a přijímání kritiky, v argumentaci, v aktivním naslouchání a řešení konfliktů. (Pilařová, 2008, s.33)

Hodnotící stupnice

Hodnotící škály patří mezi nejpoužívanější metody hodnocení. Touto metodou hodnotíme pracovní výkon a jednání zaměstnance. Pověřený pracovník zaškrťává stupně plnění u jednotlivých kritérií, která jsou bodově ohodnocena. Celkové hodnocení získáme při sečtení dosažených bodů ze všech kritérií. Výsledky můžeme využít k porovnání pracovníků nebo ke stanovení pobídkové mzdy. Organizace často volí tuto metodu pro její malou nákladovost, časovou nenáročnost a zároveň použitelnost pro velký počet zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s.265)

Assessment centre

Assesment centre je komplexní metoda hodnotící sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka. Nejčastěji se využívá při přijímání nových zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu, rozvoji sociálních dovedností a tréninku manažerských dovedností. Hodnotiteli jsou speciálně proškolení interní nebo externí pracovníci, kteří získávají informace o pracovnících na základě testování a řešení případových studií a cvičení. Tato metoda není využívána tak často jako předešlé, jelikož je velmi finančně i časově náročná. Je tedy používána spíše u kandidátů na manažerské a jiné mimotarifní funkce. (Dvořáková, 2012, s.269)

360stupňová zpětná vazba

360stupňová zpětná vazba nebo někdy také vícezdrojová zpětná vazba slouží k hodnocení pracovního výkonu jedince a poskytnutí mu zpětné vazby z pohledu ostatních lidí (Lochmannová, 2016, s.75). Mezi hodnotiteli mohou být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci, kteří klasifikují jedince z různých stránek pracovního výkonu. Data jsou sbírána pomocí dotazníků, které z různých úhlů pohledu zkoumají chování zaměstnanců v porovnání s vytvořeným seznamem schopností. Většinou jde o dotazníky s typem otázek jak dobře dělá

pracovník danou činností. Seznam schopností si vytvoří organizace sama nebo je poskytnut dodavatelem dotazníku. Nejčastěji je dotazník zaměřen na aspekty pracovního výkonu jako je schopnost komunikace, týmová práce, rozhodnost, organizační dovednosti, schopnost vést nebo adaptabilita. (Armstrong, 2015, s.407) Po shromáždění a zpracování dotazníků dochází k prezentaci zpětné vazby zaměstnancům, která probíhá formou hodnotícího rozhovoru pod vedením nadřízeného (Šikýř, 2012, s.118). Pokud zpětná vazba slouží primárně k rozvoji zaměstnanců je možnost nechat akce vyvolané zpětnou vazbou na zaměstnancích jakou součástí osobního rozvoje. Lepším řešením je, aby se do této záležitosti vložila organizace, přezkoumala se zaměstnancem pracovní výkon a sestavili plán osobního rozvoje společně. (Armstrong, 2015, s.407)

2.2.4 Chyby při hodnocení

Při hodnocení pracovníka dochází k chybám, které se vyskytují jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Nejčastější příčinou bývá špatné stanovení systému hodnocení.

Chyby na straně hodnocených

Chyb u zaměstnanců nebývá zdaleka tolik jako u zaměstnavatelů, přesto tu ale některé jsou. Zaměstnanci se dle Dvořákové (2012, s.275) nejčastěji dopouští chyb z těchto důvodů:

- nedostatečné seznámení se s metodikou hodnocení pracovního výkonu,
- nedostatečné zprostředkování smyslu a účelu hodnocení,
- neadekvátní chování při vytýkání chyb.

Chyby na straně hodnotitelů

Ze strany hodnotitelů je zde větší prostor pro chyby, které nejčastěji vznikají z důvodu nedodržování formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení. Dle Dvořákové (2012, s.275) to jsou:

- chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení,
- předpojatost nebo zaujatost hodnotitele,
- chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele,
- chyba haló efektu,
- arogantní postoj,
- chyba favorismu apod.

2.3 Odměňování

Odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů uplatňovaných v rámci personálního managementu. Odměňování by mělo zajistit získání a udržení kvalitních pracovníků a motivovat je k růstu výkonu či produktivity. Systém odměňování musí odpovídat pracovním pozicím, a to jejich přínosu, náročnosti a odpovědnosti, aby byla zajištěna vnitřní spravedlnost. (Urban, 2017)

Při řízení odměňování je nutné brát v úvahu podnikovou strategii, politiku, personální řízení, výrobní procesy atd. Organizace si stanoví systém odměňování tak, aby byli zaměstnanci odměňováni na základě připravenosti na práci, spravedlnosti a hodnot práce pro firmu. (Armstrong, 2009, s.20)

Odměny mají různé formy, nejčastěji se dělí na:

- **Finanční odměny** – mzda, plat, odměna z dohody
- **Nefinanční odměny** – odborný rozvoj, flexibilní pracovní režim, pracovní prostředí, přátelské pracovní vztahy, zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2012, s.124)

2.3.1 Systém odměňování

Systém odměňování je vytvořen na základě strategického odměňování. Systém odměňování je tvořen vzájemně souvisejícími procesy a postupy odměňování, o čemž se lze přesvědčit na obrázku 2. Hlavními složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny, které v kombinaci tvoří systém celkových odměn. Řízení pracovního výkonu úzce souvisí s odměňováním, jelikož na jeho základě zaměstnavatelé získávají podklady pro rozhodování o odměnách podle výkonu nebo přínosu. Účelem kombinování peněžních a nepeněžních složek je ovlivňování úrovně pracovního výkonu a zajistit tak maximální prospěch jak organizaci, tak jejím zaměstnancům. (Armstrong, 2015, s.421)



Obrázek 2 - Systém odměňování (Armstrong, 2015, s.422)

2.3.2 Odměna, plat a mzda

Rozdíl mezi odměnou, platem a mzdou vychází z odlišných pracovních smluv zaměstnanců a typu jejich zaměstnavatelů. Vymezení těchto pojmů a související problematika je stanovena v zákoníku práce.

Odměna

Odměna je finanční odměna poskytovaná na základě dohod, prací konaných mimo pracovní poměr a v případě zvláštního způsobu odměňování. Odměna může být také jako bonus osobního ohodnocení k základnímu platu nebo mzdě. Tato mzdová forma je označována jako nadtarifní pobídková mzda. (Šikýř, 2014)

Plat

Plat je finanční odměna poskytovaná zaměstnavatelem za vykonanou práci. Plat se poskytuje zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni ve veřejné správě a službách a jehož činnost je financována z veřejných zdrojů. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy vymezují pravidla pro odměňování platem. (Zákon č.143/1992 Sb.)

Mzda

Mzda je finanční odměna poskytovaná zaměstnavatelem za vykonanou práci, která je poskytována všemi ostatními zaměstnavateli. Zaměstnavatelé se při odměňování musí řídit pouze zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy, kde jsou stanoveny obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnance. Zbytek je už na samotném zaměstnavateli a jeho vzájemné domluvě se zaměstnancem. (Zákon č. 1/1992 Sb.)

2.3.3 Mzdové formy a složky mzdy

Mzdové formy lze definovat jako rozdílné zásady a postupy stanovení mzdy. Každá organizace si zásady a postupy stanovuje sama podle systému odměňování. (Dvořáková, 2012, s.334) Úkolem mzdových forem je co nejlépe ocenit zaměstnance za jeho vykonanou práci včetně aspektů jeho výkonu s ohledem na mzdové faktory, které jsou důležité pro organizaci (Koubek, 2007, s.307).

Mezi mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2014).

Časová mzda

Časová mzda patří mezi základní mzdovou formu, která se zpravidla uplatňuje jako hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanci jsou odměňováni za skutečný počet odpracovaných hodin. Pokud se jedná o měsíční mzdu, je rovna součtu hodin odpracovaných v daném měsíci vynásobené hodinovým mzdovým tarifem. Tento způsob odměňování je velmi univerzální a využívá se v hlavních, pomocných i řídicích procesech. (Šikýř, 2012, s.132)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je další základní mzdovou formou, která je využívána při odměňování výrobních dělníků. Tento způsob odměňování je závislý na množství odvedené práce a plnění výkonových norem. Úkolová mzda je využívána v provozech, kde rozhoduje množství produkce a pracovníci ho mohou svými výkony ovlivnit. Tato forma je pro zaměstnance velmi

motivační a zvyšuje se tak jejich produktivita práce. Existuje tu ale také spousta negativ, pracovníci se fyzicky přepínají, nedodržují pracovní postupy, zhoršuje se kvalita práce nebo porušují bezpečnostní předpisy apod. (Dvořáková, 2012, s.335) Pro udržení bezpečnosti zaměstnanců je používání úkolové mzdy vymezeno v zákoníku práce (Šikýř, 2012, s.134).

Provize

Provize představuje doplňkovou mzdovou formu, která se nejčastěji využívá u obchodníků a pracovníků ve službách. Provize je vhodná tam, kde lze kvantifikovat výsledek práce a přitom nelze stanovit pracovní postupy a pracovní dobu. V každém případě to musí být pozice, kde je výsledek práce ovlivnitelný samotným pracovníkem. Provize může být vyplácena na základě procenta z peněžního ukazatele, jako je například provize z obratu, tržeb, zisku nebo pevné sazby za jednotku prodeje. (Šikýř, 2014)

Prémie

Prémie je nejpoužívanější doplňková forma mzdy, která doplňuje časovou a úkolovou mzdu. Existují dva druhy prémie, a to jednorázové a pravidelné. Jednorázové prémie mohou zaměstnanci získat například za věrnost nebo přítomnost. Pravidelné jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností a nadstandartní výkon. (Dvořáková, 2012, s.335) K jejich vyplácení dochází podle předem stanovených pravidel (Šikýř, 2012, s.134).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení patří mezi doplňkové mzdy, jehož smyslem je motivovat zaměstnance ke sjednaným pracovním úkolům a výkonům. O osobním ohodnocením rozhoduje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Ve většině případů se určuje procentem ze mzdového tarifu. (Šikýř, 2012, s.134)

Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření patří do doplňkové mzdy. Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytnout zaměstnancům tento způsob odměny, dosáhne stabilizace kmenových zaměstnanců a jejich sociálního zvýhodnění, posílení sounáležitosti zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace. (Šikýř, 2014) S podílem na výsledcích hospodaření se setkáváme v malé míře a pouze u velkých podniků (Dvořáková, 2012, s.338).

Mzda se dle Šikýře (2016) skládá z těchto složek:

- Základní, pevná nebo také zaručená složka mzdy, která hodnotí samotnou práci, její složitost, namáhavost a odpovědnost. Základní složka mzdy je stanovena pomocí mzdové formy.
- Zákonné příplatky jsou příplatky plynoucí ze zákona, vnitřního předpisu nebo smlouvy, které oceňují neobvyklé pracovní podmínky. Neobvyklými pracovními podmínkami mohou být rizikovost, škodlivost, práce ve svátek, práce přes čas, práce v noci, pracovní pohotovost nebo práce v sobotu a neděli. Tyto příplatky jsou určovány procentem z průměrné mzdy nebo mzdového tarifu a absolutní částkou za hodinu či za měsíc.
- Doplnková nebo také pohyblivá složka mzdy vychází zejména z výsledků práce a chování. Je tvořena pomocí doplňkových mzdových forem, a to zpravidla procentem z peněžního ukazatele, procentem ze mzdového tarifu nebo absolutní částkou za jednotku času, objemu, množství apod.

2.3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se řadí mezi dodatečné peněžní nebo nepeněžní odměny. Zaměstnavatel prostřednictvím zaměstnavatelských výhod dodatečně zvýhodňuje zaměstnance, zvyšuje atraktivnost zaměstnání a zlepšuje svou pověst (Koubek, 2007, s.319).

Dle Šikýře (2014) lze zaměstnanecké výhody dělit na tyto základní:

- **Sociální povahy** – pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.
- **Související s prací** – stravování, doprava, ubytování, vzdělávání apod.
- **Spojené s postavením organizace** – služební automobil, nadstandartní vybavení kanceláře, notebook, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon apod.

3 SPOLEČNOST eBRÁNA s. r. o.

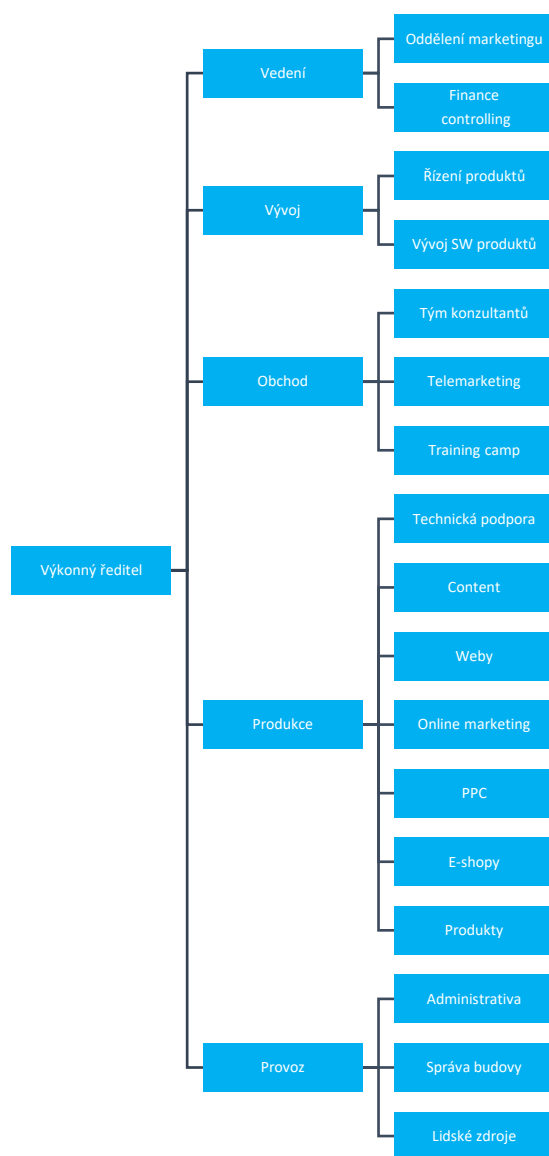
Společnost eBRÁNA vstoupila na český trh v roce 2003. Právní formou se jedná o společnost s ručením omezeným. Její podnikatelskou aktivitou je poskytování komplexních internetových řešení pro své zákazníky. Název společnosti vznikl na základě spojení dvou symbolů. „e“ značí vše na internetu a brána představuje vstup do jiného světa. Myšlenkou společnosti je tedy být vstupem do světa internetových možností.

Společnost patří k nej kvalitnějším dodavatelům na trhu. Usiluje o neustálý růst organizace, zaměstnanců i zákazníků. Díky svému kontinuálnímu vývoji produktů, vlastní technické podpoře a prémiovému partnerství s Googlem si eBRÁNA udržuje jedinečné a stabilní místo na českém trhu. Tato digitální agentura klade důraz na odpovědné a udržitelné podnikání. Jejím posláním je pomoci středním podnikům v České republice dosáhnout růstu prostřednictvím úspěšného internetového řešení pro český i zahraniční trh. Aktuálně společnost spolupracuje s 1700 klienty.

Jejím interním posláním je vytvořit stabilní a příjemné prostředí pro všechny pracovníky. Poskytuje jim to nejlepší technické vybavení a umožňuje se tak stávat kompetentnějšími v práci i v osobním životě. Velmi důležitou věcí je eBRÁNA DNA, na jejímž principu podnik funguje. DNA tvoří týmová práce, proaktivita a akčnost, touha po skvělém řešení, otevřenost a neformálnost, stabilita a vytrvalost.

Organizace sídlí v Pardubicích, kde mají kanceláře všechna oddělení. Po České republice dále funguje několik poboček, kde mají zastoupení pouze některá oddělení. Nachází se v Hradci Králové a Praze.

Společnost má aktuálně 105 zaměstnanců, kteří se starají o správný chod agentury. Firmu založili dva společníci, z nichž jeden má status zaměstnance a pracuje jako výkonný ředitel. Společnost eBRÁNA je rozdělena do několika oddělení. Jejich uspořádání v podniku charakterizuje obrázek 3. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2022)



Obrázek 3 - Organizační struktura (vlastní zpracování)

3.1 Analýza systému řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je velmi důležitý proces skládající se z několika propojených činností. Tato část práce je věnována hlavním postupům řízení pracovního výkonu, které v organizaci probíhají. Společnost tyto postupy aplikuje, aby zvýšila pracovní výkon zaměstnanců a její konkurenceschopnost.

Definování role pracovníka

Každý nadřízený si se svým podřízeným pracovníkem definuje, jaká by měla být jeho role ve společnosti, pracovní náplň, požadované schopnosti, jak bude probíhat měření výkonu a další nezbytné informace o jeho pracovní pozici. Někteří pracovníci mají sjednané požadavky

na pracovníka i náplň práce přímo v pracovní smlouvě. To závisí na druhu pracovněprávních vztahů, zda pracují na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti.

Dohoda o pracovním výkonu

Tato činnost spočívá v naplánování pracovního výkonu. Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dochází k uzavření dohody o pracovním výkonu. Dohoda obsahuje pracovní a rozvojové cíle, dále předpoklady a požadavky výkonu práce a základní standardy a hodnoty organizace. Plánování a rozvoj musí být stanovené tak, aby odpovídaly jednotlivým místům a prohloubily znalosti a dovednosti zaměstnanců. V organizaci eBRÁNA to funguje tak, že nadřízení i zaměstnanci si hledají vhodná školení, která zaměstnancům napomohou zvyšovat jejich schopnosti a dovednosti, zefektivnit pracovní výkon a lépe se adaptovat na měnící se podmínky.

Řízení pracovního výkonu

V této fázi procesu zaměstnanec plní své úkoly, vzdělává se, rozvíjí a je za to příslušným způsobem odměňován. V průběhu pracovního výkonu je zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným. Zaměstnanec dostane zpětnou vazbu na svoji práci při neformálním rozhovoru 1+1. Poté také při formálním nebo stars hodnocení, které probíhá jednou ročně.

Hodnocení pracovního výkonu

Nakonec dochází k posouzení a vyhodnocení pracovního výkonu a rozvojových cílů zaměstnance za stanovené období, kterým je jeden rok. K hodnocení dochází prostřednictvím formálního hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem, jehož průběhu se podrobně věnuje následující kapitola hodnocení. (Interní dokumenty, 2022)

3.2 Analýza systému hodnocení

Tato kapitola se zabývá analýzou systému hodnocení ve společnosti eBRÁNA. Podrobně popisuje, jakým způsobem probíhá hodnocení za použití příslušných metod.

Hodnotící rozhovor

V interních pravidlech společnosti je plošně nastavené, že se každý pracovník nejméně jednou za rok setká se svým nadřízeným za účelem hodnocení výkonu a profesionality chování a zároveň se zhodnotí vývoj jeho kariéry. Během hodnotícího rozhovoru si zaměstnanec s nadřízeným vyměňují názory a sdělují svůj pohled na práci. Domlouvají se také na nových

cílech na následující období. Po skončení je tento rozhovor zaznamenán do hodnotícího formuláře.

Hodnocení 1+1

Je jasné, že souhrnné hodnocení jednou ročně není příliš efektivní, proto ve vybrané společnosti aplikují neformální hodnocení 1+1, které probíhá pravidelně jednou měsíčně. Jde o neformální rozhovor, který se uskutečňuje mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Během rozhovoru si zaměstnanec s nadřízeným vyměňují názory a jejich pohledy na práci a zadávané úkoly. Na závěr dochází k souhrnnému zhodnocení a pochvale či vytknutí nedostatků. Toto hodnocení se standartně nijak nezaznamenává.

Hodnocení STAR

Společnost se snaží získat co nejobjektivnější hodnocení svých zaměstnanců, proto využívá hodnocení STAR. Jde o zjednodušenou verzi 360° zpětné vazby. Tato metoda spolehlivě ukáže, komu ve firmě věnovat pozornost, a kde je potřeba podniknout změny. Hodnocení probíhá pouze interně, všichni zaměstnanci se tedy hodnotí mezi sebou. Po shromáždění a vyhodnocení dat organizace zjistí, kdo z jejich lidí patří mezi hvězdy, průměrné pracovníky a kdo firmu brzdí. Na sezení pro předání zpětné vazby musí být zaměstnanci připraveni a mít nachystané sebehodnocení. Tyto dva pohledy mezi sebou vedoucí pracovník a hodnocený ohleduplně konfrontují. eBRÁNA využívá tuto metodu pro udržení zdraví firmy, k personálnímu plánování, spravedlivému odměňování a ke zjištění potřeb vzdělávání u jednotlivců. (Interní dokumenty, 2022)

3.3 Analýza systému odměňování

Tato kapitola se zabývá odměňováním zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA. Jsou zde podrobně popsány používané základní mzdové formy, složky mzdy a zaměstnanecké výhody.

Mzdové formy a složky mzdy

Organizace používá k odměňování svých zaměstnanců ze základních mzdových forem pouze časovou mzdu. Časová mzda je doplňována pohyblivou složkou mzdy dle kvality odvedené práce zaměstnance.

Časová mzda

Základní mzdovou formou pro odměňování v podniku je základní smluvní hodinová mzda. Výši mzdy a mzdové podmínky má každý zaměstnanec stanoveny v pracovní smlouvě. Každý pracovník má ve svém mzdovém výměru určen osobní mzdový tarif neboli sazbu za 1 hodinu práce. Mzdový tarif se odvíjí od odborného vzdělání, praxe, fyzické a duševní zátěže, složitosti a odpovědnosti vykonávané práce, řídicí a organizační náročnosti. Ve společnosti eBRÁNA funguje interní systém na vykazování počtu odpracovaných hodin, druhu vykonávané práce a tím i evidence docházky do práce.

Pohyblivá složka mzdy

Zaměstnanci mohou získat finanční provizi za splnění požadovaných úkolů, zejména pokud podají nadstandartní pracovní výkon a kvalitně vykonanou práci. Systém pohyblivých složek se týká téměř všech oddělení, která mají tento systém nastavený individuálně podle charakteru práce. U většiny oddělení jde o osobní ohodnocení a prémie. U obchodního oddělení jsou zavedeny provize, které jsou vázané na jednotlivé zakázky. (Interní dokumenty, 2022)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel si je vědom, že péče o zaměstnance je velmi důležitá, proto poskytuje velké množství benefitů. Organizace podporuje zdravý životní styl a snaží se pomoci zaměstnancům skloubit pracovní život s tím osobním. Podle toho jsou také zvoleny benefity.

Flexibilní pracovní doba, homeoffice

Zaměstnancům je poskytována flexibilní pracovní doba. Mají tedy možnost upravit si svou pracovní dobu dle vlastních potřeb. V této společnosti je také možná práce z domu neboli homeoffice. V tomto případě si každý zaměstnanec požádá o schválení svého vedoucího pracovníka.

Stravenky

Stravenky patří mezi nejčastější zaměstnanecké benefity, které nechybí ani ve společnosti eBRÁNA. Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům 55% z ceny stravenky.

Auto pro soukromé účely

Společnost poskytuje možnost vypůjčení firemních vozidel k soukromým účelům zaměstnanců. Při využívání tohoto benefitu je nutné si předem udělat rezervaci v interním systému. Bližší pravidla pro užívání vozidel jsou stanovena v interních směrnicích.

Tělocvična

Součástí firemního objektu je tělocvična s malou posilovnou, ke které mají zaměstnanci neomezený přístup a mohou ji využívat v kteroukoliv denní hodinu. Tento benefit je zcela zdarma bez nutnosti předchozí rezervace.

Zvýhodněný mobilní tarif

Zaměstnavatel má smlouvu s telekomunikační společností, na jejímž základě poskytuje svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zvýhodněný mobilní tarif. Pracovníci využívající tuto službu mají levnější volání, psaní SMS, mobilní připojení k internetu atd. Benefit je pro každého, kdo má zájem. Je nutné se o něj přihlásit na oddělení administrativy.

Dětský koutek

Organizace pomáhá rodičům sladit osobní a pracovní život k jejich spokojenosti, proto poskytuje dětský koutek, kam jsou přijímány děti od 6 měsíců do 6 let. Umožňuje tak rychlejší začlenění rodičů do pracovního procesu po návratu z rodičovské dovolené.

Masérna, kosmetika

Ve firemních prostorech je speciálně zřízená místnost pro masáže a kosmetické služby, kam pravidelně dochází masérky a kosmetička. Pracovníkům, kteří mají o tento benefit zájem, jsou poskytovány tyto služby za velmi zvýhodněné ceny.

Extra dovolená

Pro zvýšení spokojenosti, motivace a loajality pracovníků je zavedena nadstandardní dovolená, která se váže na délku pracovního poměru pracovníka u společnosti. Za každý plně odpracovaný rok ve společnosti zaměstnanci náleží 1 den dovolené navíc. Maximální počet dovolené navíc však činí 5 dní.

Beru si psa do firmy

Zaměstnanci mají povolené brát si své psy do práce. Přítomnost psů na pracovišti je vítanou součástí firemní kultury. Tento benefit opět napomáhá pracovníkům skloubit osobní a pracovní život. V tomto případě je však nutné dodržovat jistá pravidla, která jsou stanovena v interních směrnících.

Tréninky organizované firmou

V DNA firmy je zakořeněn pozitivní přístup ke sportu a zdravému pozitivnímu životnímu stylu. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům zdarma organizované tréninky thaiboxu, kruhových tréninků, jógy a taneční kurzy. Sportovní aktivity probíhají jednou až třikrát týdně ve vymezených časech. U těchto aktivit je většinou nutná rezervace míst.

Hromadné objednávání obědů

V organizaci probíhá hromadné objednávání obědů z restaurace od Dvou Kohoutků a Čerstvých salátů. Pro zaměstnance je tento způsob stravování cenově výhodný, jelikož se na objednávku nevztahuje poplatek za balné a dopravu. Tento benefit je pro každého, kdo o něj má zájem.

Multisport karta

Zaměstnavatel se snaží pracovníkům co nejvíce zjednodušit cestu ke zdravému životnímu stylu. Každý zaměstnanec má možnost si zakoupit Multisport kartu za zvýhodněnou cenu. Karta slouží ke vstupu do různých sportovišť po celé České republice.

Příspěvky na ŽP či penzijní pojištění

Společnost eBRÁNA chce přispět svým pracovníkům ke stabilizaci osobních životů, proto zařadila mezi své benefity příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění. Tyto příspěvky mohou pracovníkům pokrývat potřeby spojené s případnými zdravotními komplikacemi, mohou vytvářet rezervy a zhodnocovat prostředky pracovníků.

Kurzy cizích jazyků

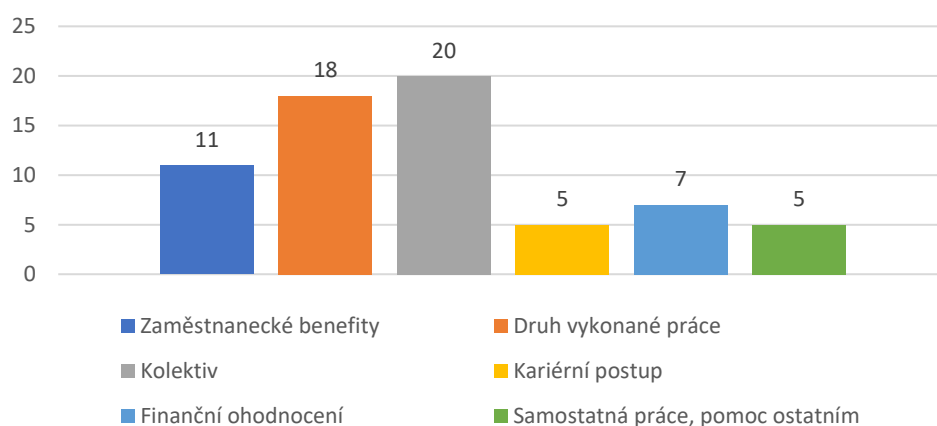
V současné době je znalost cizích jazyků velmi důležitá, proto se společnost rozhodla poskytnout svým zaměstnancům možnost vzdělávání i v této oblasti. Zaměstnanci si mohou vybrat z široké nabídky jazyků dle vlastního zájmu. Lekce si hradí sami, ale jsou jim poskytnuty zvýhodněné ceny. (Benefitní systém, 2022)

3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit situaci v oblasti řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, probíhalo ve všech odděleních společnosti eBRÁNA. Dotazník byl distribuován mezi pracovníky v elektronické podobě prostřednictvím interního systému. Sběr dat probíhal v období od 31. ledna do 15. února. Dotazník vyplnilo 66 zaměstnanců z celkového počtu 105. Šetření se skládá z 19 otázek, které měly za úkol analyzovat vědomí o vytyčených cílech, hodnocení, odměňování, motivaci, samotném řízení pracovního výkonu v organizaci a celkovou spokojenost zaměstnanců. Dotazník sloužil převážně jako podpůrný nástroj pro vytvoření návrhů na možnost zlepšení systémů a pracovních výkonů ve společnosti.

Otázka č. 1 – Co Vás nejvíce motivuje v současném zaměstnání?

Jak již bylo zmíněno, motivace zaměstnanců je velmi důležitá. Pokud pracovníci nebudou dostatečně motivováni, jejich výkony nebudou přinášet podniku žádné výsledky. Dalším nebezpečím může být odchod zaměstnance do jiné společnosti, která je motivovat bude. Organizace tak může přijít o výborného pracovníka pouze proto, že nebyl dostatečně motivován. Ve společnosti eBRÁNA nejvíce zaměstnance motivuje kolektiv, který je zde pečlivě vybírán tak, aby ho tvořili opravdoví specialisté, ale zároveň příjemní lidé. Tuto možnost zvolilo 20 lidí. S tím souvisí i další častá odpověď, kterou je druh vykonávané práce (18). Často také pracovníky motivují zaměstnanecké benefity (11) a finanční ohodnocení (7). Nejméně lidí motivuje kariérní postup (5), samostatná práce a pomoc ostatním (5).

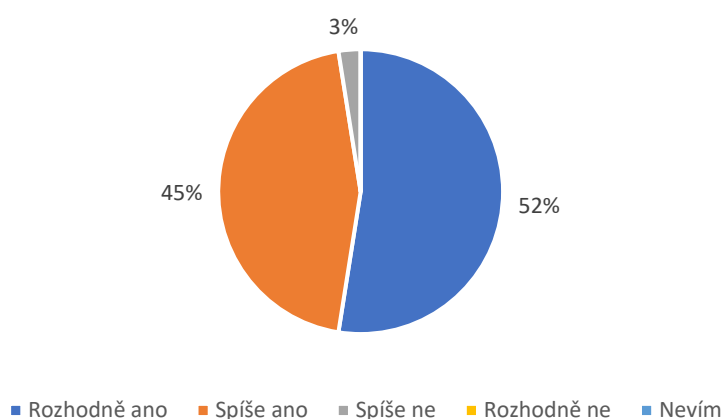


Graf 1 - Motivace v zaměstnání

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2 – Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

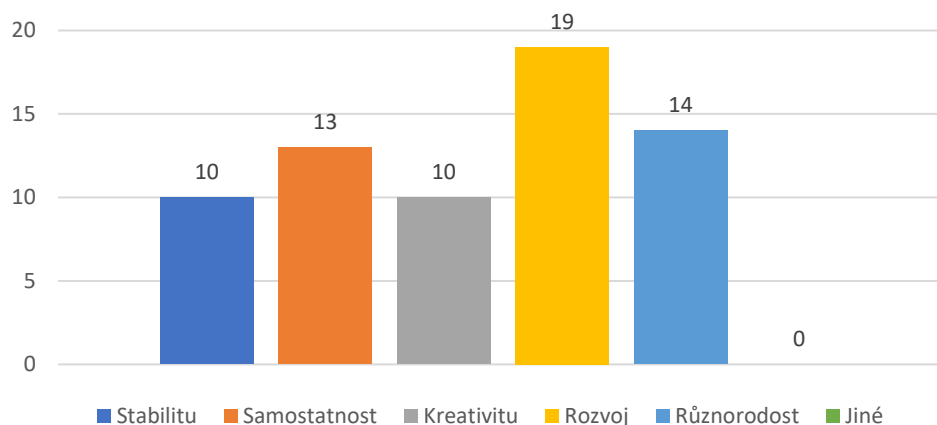
Tato otázka patří do skupiny ověřující správnost procesu řízení pracovního výkonu. Zaměstnanci vykonávající práci, která je uspokojuje. Vidí, že je jejich snaha smysluplná, jsou mnohem více motivováni a produktivnější než ti, které práce neuspokojuje. Z grafu lze zjistit, že 52 % zaměstnanců jejich práce uspokojuje. 45 %, tedy o něco méně respondentů, zvolilo odpověď spíše ano. Pouze zlomek pracovníků činící 3 % vykonává práci, která je spíše neuspokojuje.



Graf 2 - Uspokojivost vykonávané práce Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3 – Co na své práci nejvíce oceňujete?

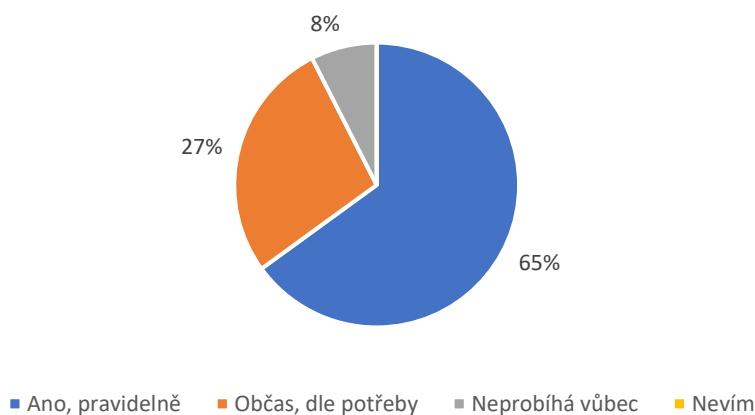
Zaměstnanci společnosti eBRÁNA si na své práci nejvíce cení možnosti se rozvíjet. To v dnešní době není příliš překvapivé, jelikož rozvoj je jedním z významných motivů k výkonu práce. Svůj podíl na tom bude mít jistě i fakt, že tato firma zaměstnává spoustu studentů, kteří se chtějí v oboru, který je zajímavá a znají ho především teoreticky, co nejvíce rozvíjet i v praxi. Tuto možnost zvolilo celkem 19 respondentů. Druhou nejčastěji zvolenou možností, kterou vybralo 14 lidí, je různorodost práce. Jelikož jde o pracovníky digitální agentury, kde má každý jejich zákazník jiné požadavky, práce se velmi často mění a není stereotypní. 13 respondentů si cení samostatnosti, která jim je umožněna při práci. Dalšími možnostmi byly stabilita a kreativita, které zvolilo 10 respondentů.



Graf 3 – Čeho si zaměstnanci nejvíce cení Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4 – Probíhá hodnocení Vaší práce?

Z grafu vyplývá, že nadpoloviční většina, konkrétně tedy 65 % respondentů, odpověděla, že hodnocení jejich práce probíhá pravidelně. 27 % respondentů je hodnoceno pouze občas, dle potřeby. Mezi respondenty, kteří volili tuto možnost, bylo nejvíce zaměstnanců z obchodního oddělení. Skupinka 8 % odpověděla, že jejich hodnocení práce neprobíhá vůbec. Těmito respondenty byli především administrativní pracovníci. Pro efektivní systém řízení pracovního výkonu je důležité, aby hodnocení pracovních výkonů probíhalo na všech odděleních minimálně jednou ročně, ale v ideálním případě i častěji. Hodnocení práce zaměstnanců slouží k posouzení stanovených cílů za uplynulé období a dochází ke stanovení nových cílů. Při hodnocení se dále řeší potřeba dalšího vzdělávání, motivace, mzda nebo odměna. Jde o otevřenou diskusi mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocení může přispívat k větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

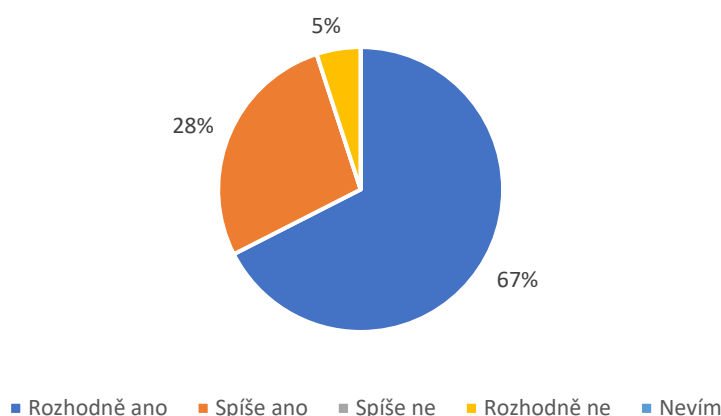


Graf 4- Hodnocení práce

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – Jsou Vám hodnotící kritéria dobře známá a srozumitelná?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s hodnotícími kritérii. Z grafu je patrné, že 67 % pracovníků zná hodnotící kritéria. Velkou část také tvoří respondenti, kteří odpověděli spíše ano. Těmto 28 % zaměstnanců jsou hodnotící kritéria převážně známá. Malá skupinka 5 % pracovníků ale odpověděla, že rozhodně nejsou seznámeni s hodnotícími kritérii a nevědí, která to jsou. Tuto možnost zvolili především zaměstnanci pracující ve společnosti méně než dva roky. Bylo by vhodné se při adaptaci nových pracovníků podrobněji zaměřit na srozumitelné vysvětlení hodnotících kritérií. Společnost má pro všechny pozice vypracované materiály k hodnotícím kritériím, která jsou uloženy v interním systému, aby k nim měli zaměstnanci neustálý přístup. Zaměstnanci svými kladnými odpověďmi potvrdili, že je hodnotícím kritériím kladena patřičná pozornost.

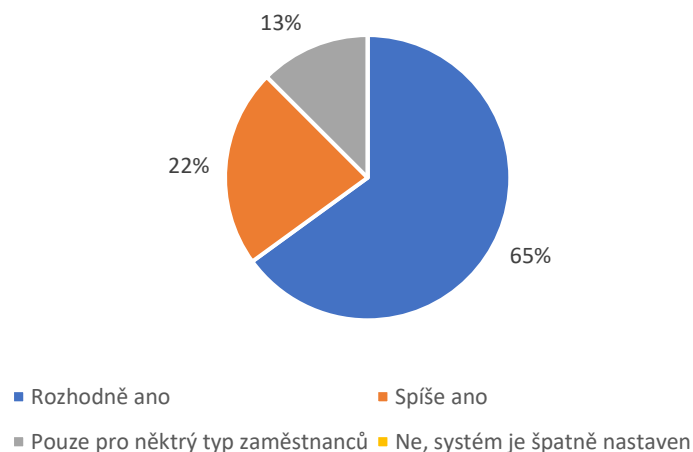


Graf 5- Kritéria hodnocení

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6 - Myslíte, že forma a metody hodnocení ve firmě jsou spravedlivé?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou formy a metody hodnocení ve firmě spravedlivé, jelikož jsou v některých případech na hodnocení navázané složky mzdy. V zájmu organizace je, aby byl systém hodnocení zaměstnanců správně nastaven. Společnost se tak může vyhnout konfliktům mezi zaměstnanci nebo celkové špatné a napjaté atmosféře. Z grafu lze vyčíst, že 65 % respondentů je toho názoru, že je hodnocení zaměstnanců rozhodně dobře nastaveno. Dalších 22% pracovníků odpovědělo také kladně a vybralo možnost spíše ano. 13 % pracovníků si ale myslí, že je tento systém správně nastaven pouze pro některý typ zaměstnanců.



Graf 6 - Spravedlivost systému hodnocení

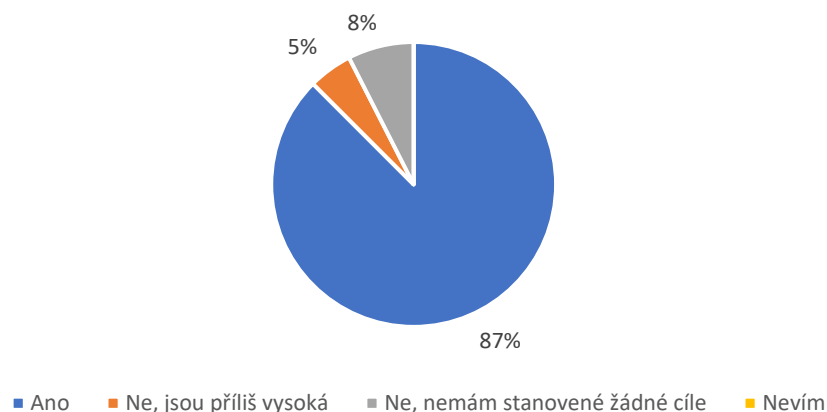
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7 – Co byste změnili na systému hodnocení?

Tato otázka byla zadána jako otevřená, zaměstnanci se tedy mohli vyjádřit k tomu, jak by bylo možné zlepšit systém hodnocení. Na tuto otázku se rozhodlo odpovědět 11 respondentů. Jejich návrhy na změny byly jednotné, a to zavedení přesných kritérií hodnocení pro všechny a zlepšení zpětné vazby ohledně toho, co je potřeba zlepšit. Tyto změny navrhli převážně pracovníci s délkou pracovního poměru do dvou let.

Otázka č. 8 - Jsou cíle splnitelné?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou cíle, které jsou zaměstnancům stanoveny, splnitelné a jsou alespoň částečně tvořeny na základě metody SMART. Příliš vysoké cíle, které zaměstnanci nemohou splnit, jsou velmi často demotivující a stresující a napomáhají k jejich nespokojenosti. Pokud ale pracovníci nemají vůbec stanovené cíle, nejsou dostatečně motivováni a nedosahují tak dobrých výsledků jako ti, co je stanovené mají. Z grafu lze vyčíst, že 87 % respondentů má cíle stanoveny tak, aby se daly splnit. 5 % zaměstnanců je toho názoru, že jsou jejich cíle příliš vysoké a nedají se splnit. Zbýlých 8 % tvoří pracovníci, kteří odpověděli, že nemají stanovené žádné cíle. Ve většině případů jde o administrativní pracovníky, kterým vzhledem k charakteru práce nelze snadno stanovit jasné cíle.

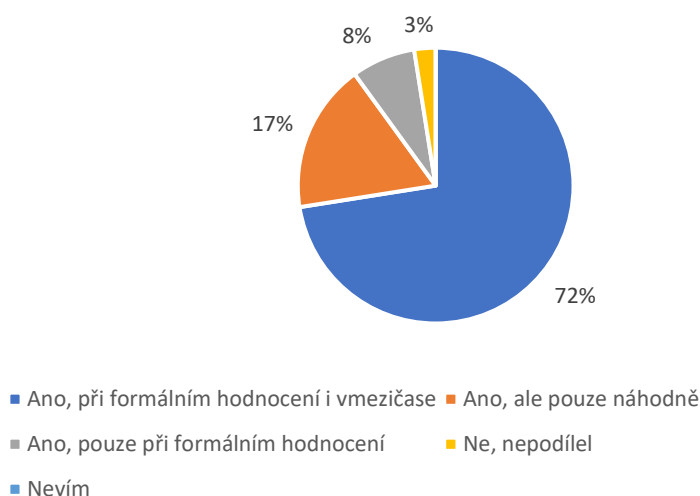


Graf 7- Splnitelnost cílů

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9 - Podíleli jste se na vytváření vašich cílů pro uplynulé období?

Tato otázka navazuje na předchozí a měla za úkol zjistit, zda se zaměstnanci společnosti eBRÁNA podílejí na stanovování svých pracovních cílů a splňují tak další body metody SMART. Zpravidla platí, že pokud jsou ke stanovování cílů přizváni i zaměstnanci, lépe se vytyčí smysluplné cíle, které jsou splnitelné. Zaměstnanec ze svého pohledu lépe vyhodnotí, čeho lze dosáhnout a čeho ne. Do jejich plnění jsou tak více motivováni, než když od samotného zaměstnavatele dostanou naplánované, co musejí zvládnout. Z grafu je patrné, že 72 % respondentů se na stanovování cílů podílí neustále během roku. Dalších 17 % zaměstnanců se na stanovení cílů podílí pouze náhodně. Malá skupina lidí činící 8 % odpověděla, že se stanovování cílů účastní, ale pouze při formálním hodnocení. 3 % pracovníků se na svých pracovních cílech nepodílí vůbec.

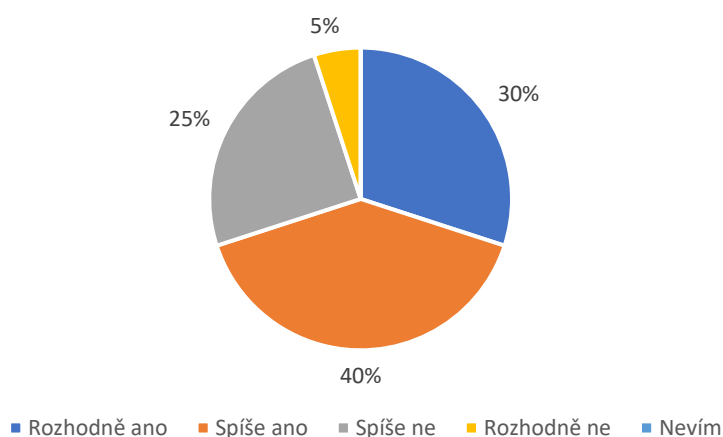


Graf 8 - Vytváření cílů

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10 - Jste spokojeni s finančním ohodnocením za vykonanou práci?

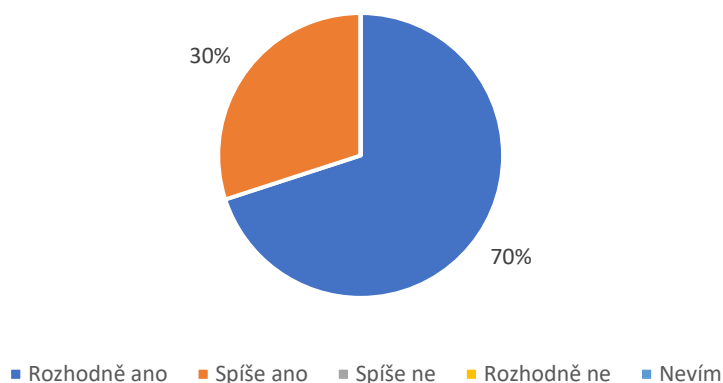
Graf 9 znázorňuje názory respondentů na to, zda jsou za svůj pracovní výkon adekvátně odměněni. Nejpočetnější skupinou se 40 % byli zaměstnanci, kteří odpověděli spíše ano. 30 % z nich souhlasí s tím, že jsou odměňováni naprosto adekvátně. Další skupina 25% zaměstnanců je toho názoru, že je jejich odměna za práci spíše nedostačující. Zbýlých 5 % respondentů je přesvědčeno, že jejich odměna rozhodně neodpovídá pracovním výkonům, které podávají. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že finanční ohodnocení je nejlépe nastaveno u obchodního oddělení, jelikož zaměstnanci tohoto oddělení vnímají své finanční ohodnocení pozitivně. Jak již bylo uvedeno, odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů k motivaci zaměstnanců. Pokud se domnívají, že je jejich ohodnocení neadekvátní, je velmi pravděpodobné, že to bude mít negativní vliv na jejich pracovní výkon i na celý podnik, ale také na jejich setrvání u této firmy.



Graf 9 - Spokojenost s finančními odměnami Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11 - Jste spokojeni s benefity společnosti?

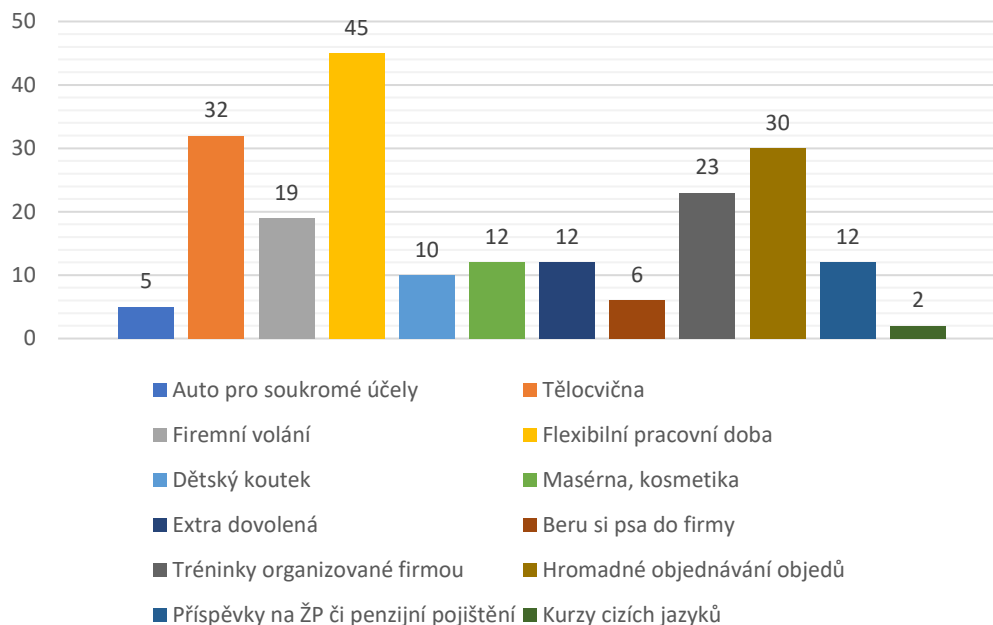
Vybraná organizace nabízí velké množství benefitů a prezentuje se jako firma, která si zakládá na péči o své zaměstnance. Cílem této otázky bylo zjistit, zda si totéž myslí i pracovníci. Z grafu je jasné, že se tvrzení společnosti potvrdilo, jelikož 70 % respondentů odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni. Zbýlých 30 % jsou také spíše spokojeni, ale je zde podle nich prostor pro drobná zlepšení.



Graf 10 - Spokojenost s benefity Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12 - Jaké benefity využíváte?

Cílem této otázky bylo zjistit, které benefity jsou mezi zaměstnanci nejvyžívanější. V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Téměř všichni pracovníci využívají flexibilní pracovní dobu. Tento benefit je samozřejmě dán charakterem práce, ale pro pracovníky je velmi atraktivní, že si mohou lépe plánovat svůj volný čas. Druhou největší výhodou, kterou zvolilo 32 respondentů je tělocvična. Vzhledem k DNA firmy není tento výsledek příliš překvapivý. Na třetím místě je hromadné objednávání obědů, které zvolilo pouze o pár respondentů méně a to 30 zaměstnanců. Dalšími oblíbenými benefity jsou tréninky organizované firmou (23), firemní volání (19), příspěvky na ŽP či penzijní pojištění (12) nebo masérna či kosmetika (12) a extra dovolená (12). Menší zájem je o kurzy cizích jazyků (2), dětský koutek (10), benefit beru si psa do firmy (6) a využívání automobilu pro soukromé účely (5). Některé tyto benefity jsou znevýhodněny typem respondentů, jelikož mnoho zaměstnanců nemá psa či děti. Pokud tedy dětský koutek vyhodnotíme pouze s ohledem na ženy s dětmi. Je o tento benefit velký zájem.



Graf 11 - Využívání benefitů

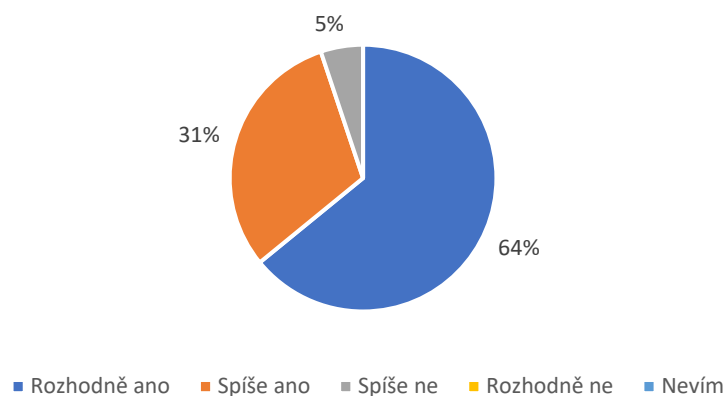
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13 – Postrádáte zaměstnanecký benefit?

V tomto případě šlo o otevřenou otázku, kde se mohli zaměstnanci rozepsat o tom, jaké benefity postrádají a zvýšily by tak ještě více jejich spokojenost. Na tuto otázku se rozhodlo odpovědět 17 zaměstnanců. Nejčastěji se v jejich návrzích objevoval příspěvek na dopravu do práce. Dalšími velmi častými návrhy jsou slevy na vitamíny a výživové doplňky. K tomu se váží další odpovědi, kdy respondenti postrádají ovoce v kuchyňce, které bylo dříve všem přístupné. Dále zaměstnanci navrhli větší příspěvek na multisport kartu, terapii nebo více dovolené.

Otázka č. 14 - Povzbudí vás pochvala nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu?

Dle grafu znázorňující odpovědi respondentů na otázku, zda je povzbudí pochvala od nadřízeného k vyšším pracovním výkonům lze říci, že 64 % zaměstnanců pochvala rozhodně povzbudí. 31 % pracovníků odpovědělo spíše ano. Našlo se ale pár jedinců tvořících 5 %, které pochvala spíše nemotivuje. Z výsledků je patrné, že pochvalou je možné v organizaci ovlivnit pracovní výkon u 95 % zaměstnanců. Pochvaly nadřízenými jsou tedy pro podnik velmi důležité. Zlepšují výsledky organizace, ale přitom to pro ně nepředstavuje žádné náklady.



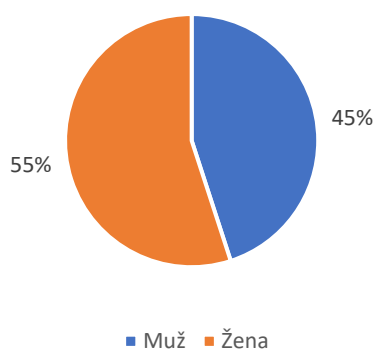
Graf 12 - Pochvala nadřízeným pracovníkem Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15 - Změnili byste něco na systému odměňování?

V tomto případě šlo opět o otevřenou otázku, kde se mohli zaměstnanci rozepsat, jaké změny by bylo možné udělat v systému odměňování pro větší spokojenost. K této otázce se rozhodlo vyjádřit 16 zaměstnanců. Spousta zaměstnanců si myslí, že pohyblivé složky jsou nastaveny srozumitelně a dosažitelně. Objevily se také názory, že je příliš velký tlak na pohyblivé složky, a že jistota fixního platu je stejně motivující. Pracovníkům by to pomohlo se soustředit na celkovou práci a ne pouze na úkoly s variabilním ohodnocením. Zbylé změny, které by respondenti provedli, by byly navýšení mezd a více pohyblivých složek. Z nefinančních odměn by stáli o více pochval a uznání za dobře vykonanou práci.

Otázka č. 16 – Jakého jste pohlaví?

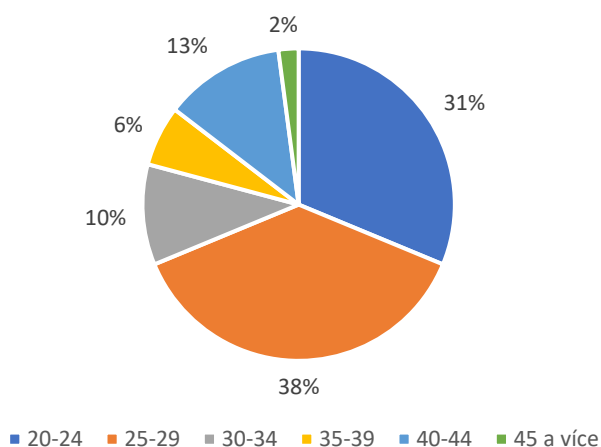
První identifikační otázkou bylo, zda je respondent muž či žena. Z grafu lze vyčíst, že ženy tvoří ve vzorku respondentů 55 % a muži zbylých 45 %. Lze tedy říci, že zastoupení obou pohlaví je ve vybraném vzorku respondentů téměř vyrovnané.



Graf 13 – Pohlaví Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 17 – Kolik je Vám let?

Dalším identifikačním znakem respondentů byl věk. Zaměstnanci nemuseli uvádět konkrétní číslo, pouze se zařadili do nabízených intervalů. Respondenti jsou zastoupeni ve všech věkových kategoriích. Nejpočetnější skupina respondentů je v intervalu 25-29 let, která tvoří 38 %. O něco méně je respondentů ve věku 20-24 let činící celkově 31 %. Dalšími zastoupenými věkovými kategoriemi jsou skupiny 30-34 let (10 %), 35-39 let (6 %) a 40-44 let (13 %). Nejméně zaměstnanců účastnících se tohoto dotazníkového šetření je ve věku 45 a více let, kteří tvoří 2 %.

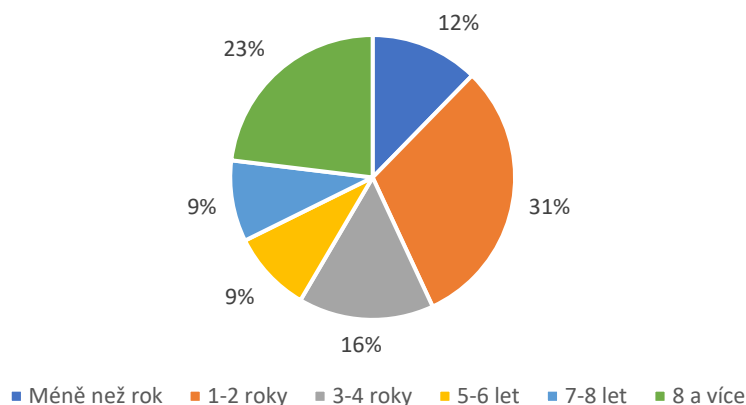


Graf 14 – Věk

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18 - Jak dlouho ve firmě pracujete?

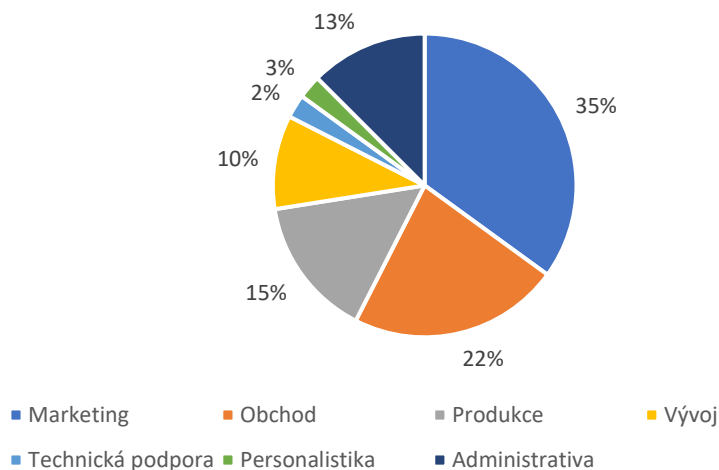
Dotazníkového šetření se účastnili respondenti s délkou pracovního poměru všech vymezených intervalů. Jak lze z grafu vyčíst, největší počet respondentů ve společnosti pracuje 1-2 roky. Tato skupina tvoří 31 % z celkového počtu. Velké zastoupení mají také skupiny zaměstnanců, kteří v organizaci pracují 8 a více let (23 %), 3-4 roky (16 %), méně než rok (12 %). Nejmenší zastoupení tvoří pracovníci s délkou pracovního poměru 5-6 let (9%) a 7-8 let (9 %).



Graf 15 – Délka pracovního poměru Zdroj: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 19 - Na jakém oddělení pracujete?

Poslední identifikační otázkou bylo, na jakém oddělení respondenti pracují. V dotazníkovém šetření mají zastoupení pracovníci ze všech oddělení. Nejpočetnější skupinou respondentů, kteří dotazník vyplnili, jsou zaměstnanci marketingu. Toto oddělení tvoří 33 % z celkového počtu respondentů. Dalšími početnými skupinami jsou obchod (22 %), produkce (15 %), administrativa (13 %), vývoj (10 %). Nejméně dotazníků bylo vyplněno na oddělení personalistiky (3 %) a technické podpory (2 %). Tato data vycházejí samozřejmě také z velikosti jednotlivých oddělení, některá mají mnohem více zaměstnanců než jiná.



Graf 16 – Oddělení

Zdroj: (Vlastní zpracování)

SHRNUTÍ VÝZKUMU

Cílem dotazníkového průzkumu bylo odhalit nedokonalosti a přednosti z pohledu zaměstnance v oblasti řízení pracovního výkonu a odměňování. Po provedení analýzy byly výsledky šetření zpracovány do grafů a byly identifikovány a zhodnoceny silné a slabé stránky zavedených systémů. Dotazníkového šetření se zúčastnil vyrovnaný poměr mužů a žen. Nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 25-29 let. Podle délky odpracovaných let je nejvíce respondentů ve společnosti mezi 1-2 roky. Nejvíce vyplněných dotazníků poskytlo marketingové oddělení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovním kolektivem a druhem práce, kterou vykonávají. Lze říci, že pracovníky společnosti eBRÁNA jejich práce naplňuje. Svůj velký podíl na tom má různorodost práce a možnost zaměstnanců se rozvíjet. Hodnocení pracovního výkonu probíhá u většiny zaměstnanců pravidelně. Hodnotící kritéria jsou zaměstnancům dobře známá a srozumitelná. Systém hodnocení je podle téměř všech zaměstnanců spravedlivě nastaven. Objevilo se pouze pár lidí, kteří tvrdí, že jsou hodnotící kritéria správně nastavena pouze pro některý typ zaměstnanců. Jako návrhy na zlepšení respondenti navrhli srozumitelnější hodnotící kritéria a lepší zpětnou vazbu na to, co je potřeba zlepšit. Tyto změny navrhli pracovníci s méně než dvouletým pracovním poměrem, kteří teprve zjišťují, jak celý proces hodnocení probíhá. Při stanovování pracovních cílů nemá společnost problém. Ke stanovování cílů je využívána metoda SMART. Cíle jsou tvořeny jak nadřizenými, tak i zaměstnanci a jsou díky jejich vzájemnému dialogu dosažitelné a pro zaměstnance motivující.

V případě odměňování je více než čtvrtina lidí přesvědčena o tom, že finanční ohodnocení neodpovídá jejich pracovním výkonům. Objevily se také názory zaměstnanců, že je příliš vysoký tlak na pohyblivé složky mzdy, a že jistota fixního platu by pro ně byla stejně motivující. Pokud by byl tento tlak menší, pracovníkům by to pomohlo se soustředit na celkovou práci a ne pouze na úkoly s variabilním ohodnocením. Pokud jde ale o benefity, na které se společnost zaměřuje, jsou téměř všichni spokojeni. Nejvíce preferují flexibilní pracovní dobu, využívání tělocvičny a hromadné objednávání obědů. Jako nový benefit by zaměstnanci nejvíce uvítali příspěvek na dopravu, slevy na vitamíny a výživové doplňky, více dovolené, příspěvek na terapii nebo ovoce na firmě zdarma. Jako nefinanční odměnu by zaměstnanci stáli o více pochval od nadřizených. Téměř všechny pracovníky by to motivovalo k lepším pracovním výkonům a přispělo k jejich spokojenosti.

Tabulka 3 - Silné a slabé stránky vybraných systémů

Silné stránky	Slabé stránky
Celková spokojenost zaměstnanců	Finanční odměňování
Systém řízení pracovního výkonu	Pochvala a uznání
Rozvoj a vzdělání zaměstnanců	
Systém hodnocení	
Stanovování cílů	
Benefity	

Zdroj: (Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě dotazníkového šetření byly provedeny návrhy na zlepšení systémů řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, které mohou vést k celkovému zlepšení aktuální situace. Analyzované systémy řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování má společnost eBRÁNA na velmi dobré úrovni.

Sytém finančního odměňování

S finančním odměňováním je nespokojeno 30 % zaměstnanců. To lze považovat za problém, který je potřeba řešit, aby firma nepřicházela o současné i budoucí zaměstnance. Nespokojenost se však netýká všech pozic. Z obchodního oddělení odpověděli všichni zaměstnanci, že jsou spokojeni s finančním ohodnocením za svou práci.

Situace velmi úzce souvisí s vývojem míry inflace, která se v průběhu roku 2021 pohybovala okolo 3,8%. Během roku měla spíše stagnující tendenci, ale v posledním čtvrtletí začala prudce stoupat. Tento trend si zatím drží i v prvním čtvrtletí roku 2022, kdy její hodnota činí 8,5 %. Hodnota inflace značným způsobem ovlivňuje i mzdy zaměstnanců, neboť pokud míra inflace roste, tak si zaměstnanec za stejné peníze koupí čím dál méně. Situace není snadná ani pro firmy, kdy v důsledku pandemie COVID 19 a válečného konfliktu v Evropě panuje velká nejistota a většina společností se bojí utrácet a omezují tak své výdaje. To může pro firmu znamenat méně práce a tím i menší zisky.

Doporučuji, aby se fixní složky mzdy zaměstnanců alespoň o něco málo zvýšily a přiblížily se tak zvyšující se inflaci. Společnost by ale toto rozhodnutí měla pečlivě zvážit a propočítat na základě finančních výsledků, které mohou být současnou situací na trhu také velmi ovlivněny. Z důvodu citlivosti dat mi nebyla poskytnuta čísla pro propočet nákladovosti, která by tímto zvýšením vznikla, proto jde pouze o návrh, kterým se v případě zájmu musí zabývat samotná firma.

Pochvala a uznání

Vedoucí pracovníci by měli u svých podřízených více využívat slovní hodnocení. Měli by zaměstnance chválit za provedenou práci nebo jim dávat najevo uznání za jejich schopnosti a odpovědný přístup. Vedení si často myslí, že pochvala pro zaměstnance není tak důležitá, a že ji nedoceňují. Opak je ale pravdou. Pochvalu je vhodné použít, pokud pracovník vykonal správně náročnější úkol, projevil iniciativu, provedl správné rozhodnutí, převzal odpovědnost, přišel s novou myšlenkou nebo zajímavým příspěvkem. Pochvala může mít několik podob a to

ústní, e-mailovou, ale klidně také jen jako informace o tom, že byla práce vykonána správně. Důležité je, aby byl zdůrazněn konkrétní výkon pracovníka, který se povedl a pochvala byla sdělena bezprostředně po něm. Je doporučováno, aby pochvala a uznání byla zaměstnanci sdělena před celým pracovním týmem a bylo tak pro všechny ještě více motivující.

Příspěvek na dopravu

Novým benefitem, který by mohl být zaveden, je příspěvek na dopravu pro zaměstnance, kteří dojíždějí do zaměstnání a využívají k tomu veřejnou dopravu. Společnost by tak podpořila pracovníky ve využívání tohoto druhu dopravy a mohla tak ještě zvýšit svou odpovědnost k životnímu prostředí. Příspěvek by mohl být nastaven tak, že pokud denní náklady na dopravu činí více než 15 Kč, byl by zaměstnanci poskytován příspěvek ve výši 20 % z celkových denních nákladů. Limit i doprava veřejnými dopravními prostředky by musely být zachovány i po poskytnutí příspěvku. Tento benefit by se měl samozřejmě odvíjet od odpracovaných dní. Pokud by zaměstnanec neodpracoval plánovaný počet dní, například z důvodu čerpání neplaceného volna nebo nemoci, úměrně by se snížila i výše příspěvku, případně by nárok ani nevznikl. Příspěvek by mohl být vyplácen měsíčně společně se mzdou.

Firemní psycholog

V dnešní době jsou na každého člověka kladeny vyšší nároky. Tím je způsobeno, že spousta lidí podléhá dlouhodobému stresu jak kvůli práci, tak osobnímu životu. Stres má celkově velký vliv na duševní zdraví a psychiku zaměstnanců, kteří poté nejsou schopni podat běžný výkon a už vůbec nadstandartní. S pomocí psychologa by si tak mohli zaměstnanci lépe poradit s pracovními i osobními problémy a do práce tak chodili vyrovnaní a připravení na podávání výkonů. Jsou dvě možnosti jak zajistit firemního psychologa. Buď ho přímo zaměstnat ve firmě, nebo s některým spolupracovat externě. Jelikož je společnost eBRÁNA středně velká firma, bylo by lepší využít externí spolupráce, která může probíhat i online. Hodinové sezení s externistou se pohybuje od 900 - 1500 Kč podle povahy a rozsahu řešené situace. Při dlouhodobé spolupráci jsou společnosti poskytující tyto služby ochotny se domluvit na zvýhodněných cenách. Společnost díky sezením zjistí, která témata jsou nejčastěji diskutována. Dozví se, co má na zaměstnance špatný vliv a na základě těchto informací může realizovat vhodně cílené společné přednášky a webináře. Tento benefit působí jako velmi nákladný, ale není tomu tak, pokud odečteme chyby, pomalost, šíření nespokojenosti a absenci zaměstnanců v práci.

ZÁVĚR

Na dnešní management jsou kladeny vysoké nároky. Musí zvládnout spoustu úkolů. Zvolit správnou firemní strategii, předmět a směr podnikání, dobré a účelné investování finančních prostředků a v neposlední řadě výběr schopných zaměstnanců a zajištění vhodných pracovních podmínek. Pouze provázanost všech těchto faktorů může zajistit prosperitu a dobrý chod firmy a spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele.

Pokud je vyvíjen tlak vedoucích pracovníků na své zaměstnance a chybí motivace, nemůže být spokojena ani jedna strana. Nespokojený zaměstnanec nepracuje na 100%, díky tomu není spokojen ani zaměstnavatel a nelze tak dosáhnout úspěchu.

Důležitým úkolem managementu je výběr schopných zaměstnanců, zajištění příjemných pracovních podmínek a odpovídající odměny a poskytování pozitivní a efektivní motivace.

Cílem práce bylo identifikovat činnosti, které souvisejí s personálním řízením ve vybrané společnosti, zhodnotit současný stav, určit slabá místa a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace. Z důvodu velkého rozsahu tohoto tématu se práce podrobně věnuje pouze vybraným personálním činnostem, kterými jsou řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Pro analýzu podniku bylo použito dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci. Na základě výsledků byla identifikována slabá místa a navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení situace ve společnosti. Za hlavní doporučení považují změnu systému finančního odměňování a pochvalu a uznání, jelikož v tomto směru byli zaměstnanci opravdu nespokojeni. Naopak s benefity jsou pracovníci spokojeni, proto zbylé dva návrhy považují spíše za bonusy, které by také významně napomohly k vyššímu pracovnímu výkonu a spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele. Těmito benefity jsou příspěvek na dopravu a firemní psycholog.

Myslím si, že moje práce by mohla přinést vedoucím pracovníkům firmy eBRÁNA důležité informace a podněty, které by mohly vést ke zlepšení systému řízení pracovního výkonu, odměňování a ke zlepšení podmínek pro zaměstnance. Spokojení a dobře motivovaní pracovníci by odváděli pro firmu kvalitní práci s plným nasazením.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong 's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ, 2012. *Obecný management*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-305-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024722023.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, 2007. *Strategic human resource management 2e, Global Perspectives*. John Wiley and Sons Ltd. ISBN 9781405149594

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-2474151-2.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

Zákoník práce: změny zákoníku práce: redakční uzávěrka 1.2.2021. Ostrava: Sagit, 2021. ÚZ. ISBN 978-80-7488-457-3.

E-knihy

STEWART, Greg. L. a Kenneth G. BROWN, 2019. *Human Resource Management: linking strategy to practice* [online]. 4th edition. Wiley, [cit. 2021-12-12]. ISBN 9781119492146.

Dostupné z:
https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=53eYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=human+resource+management&ots=XFvMbn34i&sig=CV5_FtbIS4D3siEvuObtROFM4Iw&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada [cit. 2022-01-06]. ISBN 978-80-247-9365-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2. doplněné vydání. Praha: Grada [cit. 2022-01-23]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada [cit. 2022-01-06]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>

Interní zdroje společnosti

Benefitní systém společnosti eBRÁNA, 2022

Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2022

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci.....	59
---	----

Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve firmě. Vyplňování Vám nezabere více než 5 minut.

Dotazník je anonymní, výsledky budou použity ke zpracování mé bakalářské práce na téma „Personální management“ v rámci studia na Ekonomicko-správní fakultě Univerzity Pardubice.

Za Vaši ochotu a čas věnovaný dotazníku moc děkuji.

Markéta Navrátilová

1. Co Vás nejvíce motivuje v současném zaměstnání?

- Zaměstnanecké benefity
- Druh vykonané práce
- Kolektiv
- Kariérní postup
- Finanční ohodnocení
- Samostatná práce, pomoc ostatním

2. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

3. Co na své práci nejvíce oceňujete?

- Stabilitu
- Samostatnost
- Kreativitu
- Rozvoj
- Různorodost
- Jiné:...

4. Probíhá hodnocení Vaší práce?
- Ano, pravidelně
 - Občas, dle potřeby
 - Neprobíhá vůbec
 - Nevím
5. Jsou Vám hodnotící kritéria dobře známá a srozumitelná?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím
6. Jsou cíle neboli kritéria splnitelná?
- Ano
 - Ne, jsou příliš vysoká
 - Ne, nemám stanovené žádné cíle
 - Nevím
7. Podíleli jste se na vytváření vašich cílů pro uplynulé období?
- Ano, při formálním hodnocení i v mezičase
 - Ano, ale pouze náhodně
 - Ano, pouze při formálním hodnocení
 - Ne, nepodílel
 - Nevím
8. Myslíte, že forma a metody hodnocení ve firmě jsou spravedlivé?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Pouze pro některý typ zaměstnanců
 - Ne, systém je špatně nastaven
9. Co byste změnili na systému hodnocení?
.....
10. Jste spokojeni s finančním ohodnocením za vykonanou práci?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne

- Rozhodně ne
- Nevím

11. Jste spokojeni s benefity společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

12. Jaké benefity využíváte?

- Auto pro soukromé účely
- Tělocvična
- Firemní volání
- Flexibilní pracovní doba
- Dětský koutek
- Masérna, kosmetika
- Extra dovolená
- Beru si psa do firmy
- Tréninky organizované firmou
- Hromadné objednávání obědů
- Příspěvky na ŽP či penzijní pojištění
- Kurzy cizích jazyků

13. Postrádáte nějaký zaměstnanecký benefit?

.....

14. Povzbudí Vás pochvala nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

15. Změnili byste něco na systému odměňování?

.....

16. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

17. Kolik Vám je let?

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45 a více

18. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 3-4 roky
- 5-6 let
- 7-8 let
- 8 a více

19. Na jakém oddělení pracujete?

- Marketing
- Obchod
- Produkce
- Vývoj
- Technická podpora
- Personalistika
- Administrativa