

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

# **Bakalářská práce**

**Lenka Koukalová**

2022

**Vysoká škola technická a ekonomická  
v Českých Budějovicích**

Ústav podnikové strategie

**Analýza systému hodnocení  
pracovníků a pracovního  
výkonu ve vybraném  
podniku**

**Autor bakalářské práce:** Lenka Koukalová

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Iveta Kmecová, Ph. D.

**České Budějovice, 2022**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích, 7. dubna 2022

.....  
vlastnoruční podpis

# Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Ivetě Kmecové, Ph.D., která mi poskytla cenné a inspirativní rady, doporučení, vstřícnost a čas, který mi věnovala k vypracování této práce. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace a ochotně se podíleli na tomto výzkumu.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na téma Analýza systémů hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku, jejíž cílem je stanovení návrhů opatření na jeho inovaci a vyhodnocení faktorů v systému řízení podniku ovlivňujících pracovní výkon. Vybraným podnikem je SQZ, s.r.o., který se zabývá zkoušením materiálu v laboratoři i na stavbě. V teoretické části jsou popsány důležitá témata, týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Aplikační část obsahuje představení podniku a následuje vyhodnocení dotazníkového šetření. Mezi použité metody patří metoda sběru dat, Fisherův kombinatorický test a dvou výběrový test o shodě relativní četnosti. Výsledky poukazují na to, že systém hodnocení, odměňování a úroveň motivace zaměstnanců má velký vliv na jejich pracovní výkony a spokojenost. Z těchto výsledků dotazníkového šetření jsem usoudila, že systém hodnocení pracovníků v dané firmě vyžaduje inovaci a rozvoj v oblasti vzdělávání. Závěrem bakalářské práce je diskuze výsledků a na základě zjištěných nedostatků jsou stanoveny návrhy opatření. Celkový systém se zdá být spravedlivý, přesto spousta pracovníků by ocenilo změnu.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, systém hodnocení pracovníků, analýza, odměňování pracovníků, pracovní výkon, motivace pracovníků, vzdělávání pracovníků

## Abstract

The bachelor thesis focuses on the topic “Analysis of systems of the evaluation of employees and the work performance in a selected company”, the aim is to determine the proposals for measures for its innovation and evaluation of factors in the management system of the company affecting the work performance. The selected company is SQZ, ltd, which focuses on testing of material in the laboratory and on the construction site. The theoretical part describes important topics related to the human resource management. The application part contains the introduction to the company and then the evaluation of the questionnaire survey. The used methods include a method of collection the datas, a Fisher combinatorial test, and a two-tailed

relative frequency agreement test. The results show that the system of evaluation, remuneration and the level of motivation of employees have a great influence on their work performance and satisfaction. From these results of the questionnaire survey, I can state that the system of evaluation of employees in a given company requires innovation and development in the field of education. The conclusion of the bachelor's thesis is a discussion of the results and the setting of proposed measures from evidenced shortcomings. The overall system seems to be fair, even so a lot of employees would appreciate a change.

## **Key Words**

human resource management, staff evaluation systém, analysis, remuneration of employees, work performance, employees motivation, employees education

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Cíl práce.....	3
3	Teoreticko-metodologická část .....	4
3.1	Literární rešerše.....	4
3.2	Úvod do problému.....	5
3.2.1	Řízení lidských zdrojů .....	6
3.2.2	Pracovní výkon .....	9
3.2.3	Hodnocení pracovníků .....	14
3.2.4	Metody hodnocení .....	15
3.2.5	Motivace zaměstnanců.....	18
3.3	Výzkumný problém.....	22
3.4	Metodika práce.....	23
4	Aplikační část a diskuse výsledků .....	25
4.1	Aplikační část.....	25
4.1.1	Základní informace o společnosti SQZ s.r.o.....	25
4.1.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	27
4.1.3	Fisherův kombinatorický test.....	45
4.1.4	Fisherův exaktní test .....	52
4.1.5	Dvou výběrový test.....	53
4.2	Diskuse výsledků .....	55
4.3	Návrhy opatření.....	58
5	Závěr .....	61
	Seznam zdrojů.....	63
	Seznam použitých zkratk .....	69
	Seznam tabulek a obrázků .....	70

Přílohy.....	72
--------------	----

# 1 Úvod

Hodnocení systému pracovníků je propojené s celou řadou faktorů, zejména s řízením lidských zdrojů, které je neodmyslitelnou součástí každého fungujícího podniku. Krammer (2021) zdůrazňuje, že systém řízení lidských zdrojů musí být nastaven tak, aby kladl důraz na autonomii a zavedená opatření vedly k vyšší motivaci zaměstnance, zvýšení pracovního výkonu a také stimulovaly inovační výkonnost firem. I když se v poslední době firmy snaží co nejvíce rozvíjet svůj provoz a investovat do nových technologií, neměly by také zapomínat na oblast lidského faktoru. Pro správné fungování podniku je základem spokojený zaměstnanec, který je pravidelně vzdělávaný. Proto podniky čím dál tím více kladou důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a investují do nejrůznějších školení. Mehale, Govender a Mabaso (2021) uvedli, že intervence školení pracovníků je nezbytná pro zvýšení výkonu a plnění firemních cílů, avšak měla by brát i zřetel na hodnocení školení, aby přineslo do kolektivu co nejvíce prosperity. „Celoživotní učení je důležitou součástí pracovního života zaměstnanců i zaměstnavatelů“ (Vochozka a kolektiv, 2021, s. 70). Wallo et al. (2022) dodali, že je potřeba se pravidelně zaměřovat a prozkoumávat zaměstnance, kteří mají potenciál případného rozvoje a bojí se sami vykročit.

Hodnocení pracovníka je klíčovým bodem pro udržení stálého zaměstnance a zároveň ho stimuluje k podávání lepších pracovních výkonů. Mělo by být tedy objektivní, nestranné a spravedlivé. Ne vždy jsou tyto aspekty chápány stejně, jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného. Je proto potřeba, aby spolu vzájemně komunikovali a hodnotitel dostával zpětnou vazbu. Často bývá ve firmě zavedený systém ročního hodnocení zaměstnance, kdy si vzájemně poskytují zpětnou vazbu. Wallo et al. (2022) tvrdí, že ve většině firem převažuje hodnocení na základě individuální komunikace v podobě hodnotícího dialogu a společném plánování vzdělávacích aktivit z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Itzhakov et al. (2022) tvrdí, že významným aspektem je také naslouchání, které je základem pro správně fungující organizace, přináší dobré vztahy na pracovišti a snižuje fluktuaci zaměstnanců. Ve většině firem mají na starost hodnocení zaměstnanců personální pracovníci, popřípadě vedoucí pracovníci. Na základě jejich posouzení probíhá následné ohodnocení, kterým se budu zabývat právě v této bakalářské práci. Mzdy, prémie, finanční bonusy či jiné finanční odměny jsou účinným nástrojem pro udržení zaměstnance ve firmě. Měly by se tedy odvíjet od kvantity i kvality práce a přístupu zaměstnance k výkonu práce a relevantně se i lišit od ostatních spolupracujících pracovníků na základě jejich výkonu.



Dalším důležitým faktorem v této problematice je motivace pracovníků, která ovlivňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Buď může být hnacím motorem pro zvyšování výsledků, nebo naopak tlumit náš pracovní výkon. Proto je neodmyslitelnou součástí hodnocení pracovníků. Finanční motivace je založena na základě nejrůznějších prémie, bonusů, odměn a podobně. Motivace může mít jak finanční, tak i nefinanční stránku. Roos et al. (2022) uvedli, že finanční odměny jsou nejčastějším nástrojem, kterým se snaží firmy pobízet své zaměstnance k vyššímu výkonu, a proto musí být správně nastavený systém odměňování, aby měl pozitivní vliv. Představuje odměnu za splnění objemu prodeje či zvýšení pracovního nasazení. Finanční odměny by se měly jednou za čas obměňovat, aby motivace byla stále naplňována. Odměna by měla nejlépe přijít následně po splnění podmínek. Vedle finanční motivace stojí i nefinanční motivace. Pod tím si můžeme představit zejména příjemné pracovní prostředí, kvalitní vybavení ve firmě, atmosféru mezi spolupracovníky a vedoucími, možnost kariérního růstu, vzdělávání zaměstnanců, flexibilní pracovní doba a podobně. V poslední době se hodně zavádí systém práce z domova. Příčinou je pandemická situace způsobená COVIDEM-19, avšak pro někoho můžeme být práce z domova benefitem a pro někoho přítěží. Rozentale et al. (2021) poukazují nato, že přechod na práci z domova ovlivnil několik zaměstnanců i negativním způsobem, například nedostatečnou komunikací, chybějící interakce, ale také rostoucí výdaje spojené s elektřinou, nákupem vybavení apod. Nicméně pro některé zaměstnance to mělo i pozitivní vliv, došlo ke snížení výdajů za dopravu a získali více ušetřeného volného času. Na všechny tyto faktory je třeba brát zřetel. Je potřeba, ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, aby byl zaměstnanec spokojený a loajální ke společnosti a nechtěl přejít ke konkurenční firmě. Organizaci by měly pravidelně zjišťovat individuální požadavky zaměstnanců, které mohou být relativně rozdílné a v různých časových obdobích se mohou měnit. Vavra et al. (2021) došli k názoru, že jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou motivovány ke zvýšení pracovního výkonu různými faktory, jako největší vliv má úroveň jejich vzdělání, přičemž pracovníci s vyšším vzděláním kladou důraz na spravedlivé odměňování a sociální zabezpečení, naopak pro zaměstnance s nižším vzděláním je důležité firemní prostředí a vztahy na pracovišti.

## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku včetně návrhů opatření na jeho inovaci a vyhodnocení faktorů v systému řízení podniku ovlivňujících pracovní výkon.

# 3 Teoreticko-metodologická část

## 3.1 Literární rešerše

Výše představeným tématem se zabývá řada autorů českých i zahraničních autorů. Klíčový byl pro mě Michael Armstrong, který mě inspiroval několika jeho publikacemi, které jsou podloženy výsledky z nejrůznějších výzkumných projektů. Od zahraničních autorů jsem využívala především odborné články. Tamasevicius et al. (2020) došli k závěru na základě dotazníkového šetření, že motivační faktory se v průběhu života zaměstnance mění v souvislosti s pohlavím, úrovní dosaženého vzdělání a postupným stárnutím. Lorincová et al. (2019) zastává názor, že nastavení systému z hlediska motivace, má být odpovídající kategoriím pozic, ale i pohlavním rozdílem, jelikož bylo zjištěno, že manažeři a například dělníci upřednostňují jiný druh motivace a v rozdílu pohlaví mají jiné preference. Vávra et al. (2021) došli ke stejnému názoru. Barczak et al. (2021) jsou opačného názoru, kdy z hlediska motivace jako formy odměňování nevidí rozdíl v pohlaví, naopak shledávají rozdíl v oblasti sektorů veřejných a soukromých. Mitreva (2019) tvrdí, že vzdělanost pracovníků má vliv na jejich motivaci s návazností na úroveň připravenosti vrcholového vedení na vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s managementem kvality. Při tomto výzkumu bylo využito mnoho odborné literatury a byl realizován prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření. Jaworski et al. (2018) zdůrazňují formou dotazníků na základě analýzy, která byla aplikována na řadu podniků, že úroveň vzdělávání má pozitivní vliv na angažovanost zaměstnanců a tím i zvyšování pracovního výkonu. Farhani (2019) poukazuje na vliv vedoucích pracovníků, motivace a firemní kultury na výkon pracovníků v určité společnosti na základě metody sběru dat, ukázalo se, že všechny tyto faktory jsou vzájemně propojené a ve velké míře ovlivňují pracovní výkon. Mohiuddin et al. (2022) zdůrazňuje, že udržitelnost neustále práce s lidmi musí být součástí postupů v oblasti řízení lidských zdrojů. Heikkinen et al. (2021) klade důraz na integraci práce a rodiny na základě výzkumu ve dvou organizacích prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů. De Sousa Sabbagha (2018) tvrdí, že největším nástrojem motivace u nižších pozic je především ta peněžní, nikoliv nefinanční. Kessels (2022) také zmiňuje, že finanční odměny mají pozitivní vliv na motivaci a výkon pracovníků, ale ne vždy je jejich systém správně nastavený. Rozentale et al. (2021) naopak zdůrazňuje, že je to individuální a že nefinanční motivace je v některých případech velice pozitivní. Cardinaels a Feichter (2021) poukazují nato, že ve spoustu firem je při rozdělování odměn zavedený systém, který není podrobně zpracovaný a vedoucí pracovníci hodnotí jen obecně, aby předcházeli konfrontacím mezi pracovníky, avšak v důsledku toho se motivační účinek často snižuje. Hoffman a Tadelis (2021)

také tvrdí, že produktivitu zaměstnanců ovlivňují především vedoucí pracovníci a účinným nástrojem je i pohyblivý plat, který by měl mít určitý rozsah. Mok a Leong (2021) došli k závěru, že hlavní dva faktory, kterými jsou proces hodnocení výkonu a vnímaná spravedlnost hodnocení, mají velký vliv na efektivitu hodnocení výkonu. Woerkom a Kroon (2020) tvrdí, že v případě, kdy je hodnocení výkonu zaměstnanec na vysoké úrovni, dává mu to pocit ocenění a v případě, kdy má zaměstnanec nízké hodnocení signalizuje to ztrátu hodnoty pro společnost. Pichler, Beenen a Wood (2020) zdůrazňují, že společnost by měla mít navržený systém ve svých standardech, jakých způsobem hodnotit pracovní výkon za účelem zvýšení efektivity práce. Sarga a Kasa (2021) dodali, že na systému hodnocení se mají podílet i samotní zaměstnanci. Vedoucí pracovníci by jim měli poskytnout prostor pro své připomínky. Důležité je také brát zřetel i na měření jejich spokojenosti. Efektivita zaměstnanců se hodnotí také na základě kvality a kvantity (Alefari, Almanei a Salonitis, 2020). Hodnocení zaměstnanců nám pomáhá určit jakou hodnotu má lidský kapitál potřebný k výkonu práce, pomáhá nám stanovit mzdový systém, který by se měl odkazovat na realitu trhu (Koziol a Mikos, 2020).

### ***3.2 Úvod do problému***

Hodnocení pracovníků je neodmyslitelnou součástí každé společnosti, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Kvalitní a stálý pracovník je základem každého správně fungujícího pracovního systému, proto by se měl podnik zajímat o hodnocení svých zaměstnanců hlouběji a nemít zavedou pouze fixní mzdu jako odměnu za vykonanou práci. Zaměstnanec pro zlepšení či udržení pracovního výkonu je potřeba motivovat. Firma by se měla zajímat o potřeby svého zaměstnanec. Jak tedy ty finanční, aby jeho plat byl dostačující na zajištění jeho potřeb a finanční benefity byly pro něj dostatečně motivující, a aby naplňovaly jeho představy. Vedoucí pracovník by měl se zaměstnancem komunikovat a zjišťovat určitou zpětnou vazbu, zda je spokojený. Častým problémem v hodnocení zaměstnanců i následné motivace, bývá pocit zaměstnanec z nespravedlivého hodnocení, kdy může docházet ke zkrslení. Skarlicki a Turner (2014) uvedli, že na základě třech faktorů, a to jsou politika společnosti, vliv nespravedlivého hodnocení na společnost a vliv na výkon. Byly analyzovány v konkrétní firmě na základě modelačních scénářů, jejichž výsledkem je, že společnosti mohou motivovat zaměstnanec přímo, nebo nepřímo tím, že budou dělat věci, aby bylo morální hodnocení zaměstnanců promítnuto ve firemních vizích.

V případě, kdy zaměstnanec dostává neustále stejný plat a nemá zpětnou vazbu od svého nadřízeného za vykonanou práci, může postupem času ztrácet motivaci. V mnoha firmách kladou důraz jen na finanční stránku a zapomínají na nefinanční, což může vést k určité demotivaci.

Společnosti by se tedy měly snažit své pracovníky motivovat uznáním nebo například kariérním růstem, který také vede ke zvýšení pracovního výkonu. Důležitým bodem je vzdělávání a rozvíjení pracovníků, jejich schopnosti a společenost je klíčovým faktorem v rozvoji společnosti. Mitreva (2019) uvádí, že při vzdělávání a učení zaměstnanců je nedílnou součástí především strategie TQM (Total Quality Management), tzn. že podniky by měly mít nastavený systém řízení kvality, který by měl obsahovat i pravidelné vzdělávání zaměstnanců.

### **3.2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů se zabývá člověkem v pracovním procesu a vším, co je s tím spojené, ať už to od hledání a získávání pracovníka po jeho pracovní chování a organizování. Vyzdvihuje lidský faktor a tvrdí, že se mu nic nemůže vyrovnat. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení jejich cílů“ (Mužík a Krpálek, 2017, s. 46). Strategické řízení lidských zdrojů tvoří konkrétní postup v rozhodování o cílech a plánech společnosti, především v politice zabývající se zaměstnáváním lidí, hledáním, přijímáním a stabilizací zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem, efektivním řízením pracovního výkonu, odměňováním (Mužík a Krpálek, 2017). Management, by se měl tedy starat o své zaměstnance a vytvářet jim důstojné podmínky pro vykonávání práce. Spokojený a loajální zaměstnanec je základem každého systému. Ve firmách se o zaměstnance starají personalisté, zajišťují většinou výběr zaměstnanců od jejich přijímání, následné finanční ohodnocování, a nakonec napomáhají i k rozvoji jednotlivých pracovníků. Armstrong (2015) uvádí, že jednou ze součástí personálního sektoru v oblasti řízení lidských zdrojů jsou personální zaměstnanci, kteří ve společnosti poskytují poradenství a služby v konkrétních oblastech, jako je třeba plánování lidských zdrojů, hledání a získávání zaměstnanců až po odměňování pracovníků.

Bláha et al., (2013) rozdělují řízení lidského kapitálu do čtyř modelů, aby byl možný určitým způsobem ovlivnitelný a formulovatelný. Jak je výše zmíněno, tímto řízením se zabývají především manažeři, na základě stanoveného postupu, kteří se snaží, co nejefektivněji využít lidský kapitál. Prvním modelem je snižování lidského kapitálu, pod tím si můžeme představit například nesprávné hospodaření s lidským kapitálem, může docházet k psychické či fyzickému vyhoření, kdy jsou lidé nadměrně zatěžováni nesplnitelnými cíli a dlouhodobě přetěžováni. Často také manažeři upřednostňují mladší generaci, což není vždy strategicky výhodné. Autor ve své knize tvrdí, že k nejvyšší fyzické výkonnosti dochází především kolem třicátého roku věku. Avšak k nejvyšší výkonnosti spojené se znalostmi, schopnostmi, zkušenostmi a tvůrčími dovednostmi

dochází kolem padesátého pátého roku věku, která se v průběhu zbývajících let produktivního věku snižuje velice pomalu (Bláha et al., 2013). Druhým modelem je investování do lidského kapitálu. Vyzdvihuje, že nejen je důležité investovat do vzdělání a pracovních podmínek zaměstnance, které zvyšují efektivitu výkonu, ale především zaměřit se také na technologický posun, možnosti rozvoje v zahraničí, možnosti změn řízení společnosti apod. Třetím je posouzení lidského kapitálu, který je pro každou společnost individuální. Posouzení může být stanoveno například na základě auditu, který se zabývá určitou oblastí a stanoveným postupem a stanovuje body na základě úspěšnosti, zkoumá se systém práce, komunikace, snaha zaměstnanců, přehled informací, předávání informací, oblast rozvoje apod. Poslední model se věnuje měřením efektivit, vychází z předpokladu, že na lidský zdroj bychom měli pohlížet, jako na koncept propojený s organizační strategií, personálními činnostmi procesy a metody (Bláha et al., 2013).

Dalším bodem, kterým se řízení lidských zdrojů zabývá, jež bych vyzdvihla je vzdělávání zaměstnanců. Člověk nastupuje do práce s určitou mírou vzdělání, může být z různých oborů i úrovně. Avšak každá firma vyžaduje specifické znalosti k danému výkonu práce. Důležité tedy je pracovníky pravidelně vzdělávat a rozšiřovat i jejich oblastní kvalifikaci. Pod tím si můžeme představit přípravu na výkon povolání, doškolování či přeškolování. Mimo jiné by se nemělo zapomínat na oblast osobního rozvoje, kdy můžeme rozšiřovat kvalifikaci, ovlivňovat osobnost jedince a rozvoj jeho kariéry. V současné analýze úspěchu člověka na trhu práce se postupně neupřednostňuje pouze zvyšující se role jeho kognitivních schopností, ale bere v potaz, že významnou součástí lidského zdroje jsou také nekognitivní schopnosti (Anýžová a Večerník, 2019). Můžeme si pod tím představit sebedůvěru, schopnost plánování, organizování, plnění dlouhodobých cílů a schopnost zapojit se do firemních zájmů.

Vzdělávání většinou probíhá v externí společnosti, které zařizuje management firmy pro své zaměstnance. V dnešní době probíhá formou školení buď jednodenní či několikadenní. Školení jsou poměrně nákladná, ale velice důležitá investice k efektivnímu fungování společnosti. Plní určitou míru konkurenceschopnosti. Na vzdělávání by mělo dohlížet personální oddělení, vybírat relevantní metody, aby odpovídaly pracovním úkonům. Zvyšování kvalifikace zaměstnance je jak v zájmu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Výsledkem studie, která probíhala v oblasti pohostinství, bylo zjištěno, že o školení a pravidelné vzdělávání zaměstnanců je veliký zájem. V tomto případě se přišlo na to, že ve společnosti jsou pracovníci méně spokojeni při nepravidelném vzdělávání. Dále zjistili, že je efektivnější a výhodnější je investovat do vzdělávání jedince, jehož výsledkem je snížení investic na jednu osobu a zamezení tím častému střídání

zaměstnání. Na základě této studie, která byla předložena managementu zaměřující se na nápravná opatření, došlo k nižší fluktuaci zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti (Jaworski et al. 2018).

Pracovní či životní podmínky jsou dalším významným bodem v řízení lidských zdrojů. Můžeme si pod tím představit prostředí, ve kterém zaměstnanec působí, například technologie, vybavení pracoviště, pracovní doba, dovolená, společenské aktivity podniku, atmosféra na pracovišti a podobně. Z osobního života člověka jsem patří zázemí rodiny, velikost bytu nebo určitá osobní úroveň ve společnosti. Dle zákona by firma měla vytvářet pro své pracovníky bezpečné pracovní podmínky a snižovat rizika práce. Úkolem zaměstnavatele je tedy vytvářet příznivé pracovní podmínky, aby se jedinec cítil plnohodnotně, zajištěně a bezpečně.

V rámci řízení lidských zdrojů má být nastavená určitá míra strategie, která je rovnocenná s ostatními předpoklady podniku, například financování či technologie. Cílem je propojení strategie podniku od řízení managementu po jejich zaměstnance. Každá firma by měla mít své strategické opatření, které vedou k vyšší konkurenceschopnosti na trhu (Mužík a Krpálek, 2017). Pod strategií si můžeme představit soubor určitých činností k dosažení požadovaného cíle. „Vytváření a uskutečňování strategie organizace je proces, který určuje očekávané směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu“ (Armstrong, 2015, s. 58). Strategické řízení lidských zdrojů je založeno na předpokladu, že toto řízení by mělo být shodné s řízením organizace, což může být těžké sjednotit. Účelem je tedy zejména zaměřit se na efektivní cíle v oblasti lidských zdrojů, které budou předpokladem pro propojení cílů organizace. Strategie je závislá zejména na personálním oddělení a liniových manažerech. Starají se o lidský kapitál, například získávání nových lidí, investování do nejrůznějších oblastí s tím spojených, na prostřední organizace a společenskou odpovědnost, rozvojové aktivity, například plánování změn za zvýšením efektivity společnosti, získávání a udržování efektivních pracovníků, rozvoj potencionálních talentů, podpora prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci vzdělávat. Dále odměňování, které povede ke zvýšení pracovního výkonu, vytváření příjemného pracovního prostředí a podpora pozitivních vztahů mezi zaměstnanci (Armstrong, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je fungování na základě určitého plánování, měl by být nastavený nějaký přehled, kolik dalších pracovníků podnik ještě potřebuje k určitému datu, který má navazovat na stanovené plány celé společnosti. Plánování nelze mít plně přesné, ale mělo by nastínit předpoklad do budoucnosti pro přijímání pracovníků, jejich následné rozvíjení a ve všech oblastech společnosti. Často bývá propojeno právě se strategií organizace v oblasti lidského

faktoru. Plánování lidských zdrojů klade důraz na odhad do budoucích požadavků společnosti. Je to vlastně proces, který se zaměřuje na rozluštění rozdílů, co je v pořádku a co je potřeba změnit (Dvořáková et al., 2012). Plánování poskytuje organizace zpětnou vazbu v oblasti přijímání nových zaměstnanců, výskytu nadměrného počtu pracovníků, nastavení pracovní doby případně i nákladů na zaměstnance. Plán by se měl orientovat na pracovní prostředí, jak z legislativního, tak i konkurenčního hlediska a na vnitropodnikové oblasti. Dále zdůrazňuje poptávku a nabídku po práci, která se zaměřuje zejména na analýzu na trhu práce. Součástí je i předpokládaná poptávka, ale zároveň i rozdíl mezi předpokladem poptávky po práci a reálné nabídky pracovní síly. Zahrnuje i plán posunu pracovních pozic, přeškolení, spod. Na závěr má přijít určití míra kontroly, například auditu, zda jsme dosáhli požadovaných cílů, které jsou posuzovány na základě stanovených kritérií, například kolik jsme museli investovat pro získání nových zaměstnanců, počet odcházejících zaměstnanců, náklady na přeškolení v porovnání s výkonem celkové práce. Plánování mají většinou zavedené velké společnosti, kde se investice do plánování vrátí ve výkonu a efektivitě práce, naopak u menších společností není jistotou, že se investice i čas strávený nad plánováním vrátí. Avšak každá firma by měla mít dlouhodobý plán, kdy se vyplatí dělat si například personální rezervy na roky dopředu. (Dvořáková et al., 2012).

V souvislosti s plánováním při řízení lidských osob jsem narazila na zajímavou studii, která se zabývá rodinou a prací. Při plánování je třeba brát zřetel na osobní potřeby člověka a jeho rodinu. Jeden ze zajímavých výsledků této studie je, že společnost by se měla zaměřovat na integraci mezi sociální odpovědností a řízením lidských zdrojů, které by se mají vzájemně propojovat. Postupně se přichází na to, že jsou již zavedené programy, zabývající se touto problematikou. Prakticky si pod tím můžeme představit flexibilitu práce, práci z domova, dovolenou a podobně. Avšak je potřeba při těchto postupech najít i zlatou střední cestu, protože například člověk, který nemá děti se může cítit přetěžován a méně uvolňován než naopak člověk, který děti má (Heikkinen et al. 2020). Také Bláha et al. (2018), se zastávají podobného názoru, že by se management měl zaměřovat i na osobní potřeby zaměstnance. Jde především o zajištění prostoru zaměstnancům, aby měli čas jak na své povinnosti v práci, tak ale i na své osobní zájmy. Uvést do rovnováhy požadavky práce a domácnosti takovým stylem, aby byly uspokojovány potřeby zaměstnanců, ale i jejich zaměstnavatelů.

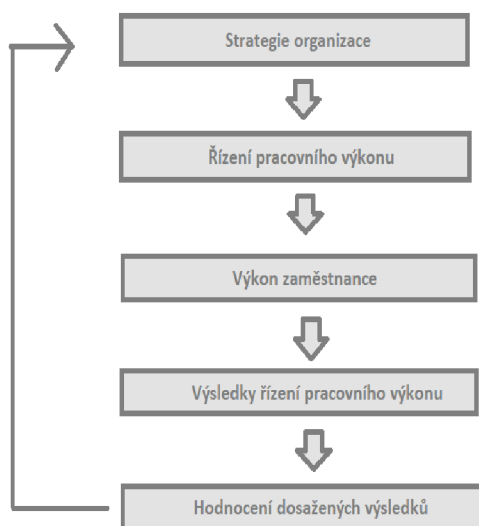
### **3.2.2 Pracovní výkon**

V odborné literatuře Armstrong (2011) uvádí, že „řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního



výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj k dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování“ (s. 23). Toto řízení je především v rukou liniových manažerů. Řízení pracovního výkonu je propojeno s celou řadou dalších faktorů, jako je řízení lidí, vzdělávání zaměstnanců, podpora rozvoje nadaných zaměstnanců, odměňování i práce personalistů. Tento pojem je často zaměňován s hodnocením zaměstnanců, avšak jde o odlišné pojmy. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje zejména na činnosti, které se budou snažit stimulovat pracovníka k dosažení očekávaného výkonu, budoucího rozvíjení zaměstnance a porovnávání dosažených výsledků na základě stanovených standardů společnosti. Hodnocení zaměstnanců je spíše jeho součástí, ohlíží se především do minulosti a je to především individuální proces. Hodnocením se zabývají především personální pracovníci a řízení výkonu spadá pod liniové manažery (Bláha et al., 2013). Tento systém řízení je propojený s výkonem a výsledky celé organizace. Proces vedení pracovního výkonu by měl brát zřetel na potřeby společnosti a vést k naplnění jejich strategických plánů (Bláha et al., 2013). Výsledkem tedy je, že toto řízení musí být strategicky jednotný systém, jehož cílem je zvyšování pracovního výkonu, rozvíjení zaměstnanců a zároveň plnění podnikové strategie. Tento systém propojení je vyobrazený na schématu níže.

**Obrázek 1: Provázání systému řízení pracovního výkonu**



*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Bláha a kolektiv, 2013, s. 42)*

Wegnerová (2008), tvrdí, že „tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. Může totiž hrát velkou roli v zabezpečení mnoha personálních procesů a celkově přispět k efektivnosti organizace

(s. 31). Každý podnik by se měl snažit zlepšovat nástroje, jimiž může dosáhnout vyššího pracovního výkonu. Armstrong (2011) uvádí ve svém díle tři základní poznatky, na základě, kterých řízení pracovního výkonu stojí. V první řadě jde o teorii cíle, která se zaměřuje na stanovení priorit, podněcování pracovníků k vynakládání určité míry snahy, podpora lidí k dosažení osobních úspěchů, stanovení náročnějších cílů za účelem investování vyšších dovedností. Na základě stanových cílů lze měřit a sledovat pracovní výkon, zda lidé dosahují či nedosahují požadovaných cílů. Zároveň získáváme určitou míru zpětné vazby. Druhým poznatkem je teorie kontroly, která se zaměřuje na zpětnou vazbu zejména v oblasti chování jedince. Pomocí zpětné vazby mohou lidé pohlížet na své chování, porovnávat rozdíl od toho, co se od nich očekává oproti tomu, co dělají a případně jak by se měli dále chovat. Armstrong (2021) zdůrazňuje, že zpětná vazba je považována za významnou součást procesu řízení pracovního výkonu. Jako třetí poznatek uvádí teorii sociálního poznání, která je založená na principu sebedůvěry. Od toho, jak si lidé věří a co všechno mohou dokázat může mít vliv na jejich pracovní výkon. Pozitivní vytváření sebejistoty je také významným aspektem v oblasti řízení pracovního výkonu.

Pod pojmem pracovní výkon si můžeme představit, jak souhrn odvedené práce z hlediska kvality a kvantity, ale také individuální přístup každého jednotlivého zaměstnance. Ovlivňuje ho chování zaměstnance na pracovišti, jeho spokojenost s odvedenou prací, komunikace s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky, atmosféra na pracovišti, ale i jeho dovednosti a míra motivace. Armstrong (2011) uvedl ve své knize, že „určitý vzorec výkonu vymysleli Blumberg a Pringle (1982)“ (s. 46). Tato rovnice je níže znázorněná ve schématu.

#### **Obrázek 2: Vzorec ovlivňující pracovní výkon**

Pracovní výkon = individuální schopnosti x pracovní úsilí x organizační podpora

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2011, s. 46)*

Ze vzorce plyne, že pracovní výkon ovlivňuje celá řada faktorů, zejména systémově nastavené faktory. Pod tím si můžeme představit člověka, který má určité předpoklady svých schopností, ale na druhé straně plní úkoly v zavedeném systému, který ho může značně omezovat, případně i ovlivňovat. Proto by měl být nastavený relativně otevřený systém, aby měl zaměstnanec více možností k plnění zadaného cíle. Dále to jsou faktory, které vycházejí se souvislostí či

podmínek společnosti, mohou to být zavedené plány při postupu výkonu práce, vnitřní zázemí, technologie či velikost organizace

### 3.2.2.1 Pracovní výkon a motivace

Urban (2017) ve své knize uvedl, že motivace zaměstnanců je součástí hlavních úkolů i odpovědností jejich nadřízených. Hlavním důvodem je, že zaměstnanci, kteří jsou motivováni pracují s větším úsilím, jsou vstřícní i ochotnější a méně chybují. Dosahují také větších výsledků a nevyžadují vysokou kontrolu. Na tomto tvrzení je znatelné, že správně motivovaný zaměstnanec dosahuje lepšího pracovního výkonu, kdy ušetří čas i peníze managementu. Armstrong (2011) vysvětluje řízení pracovního výkonu spojené s motivací na základě několika teorií. První takovou teorií je upevnění vyžádaných reakcí, kdy odměny za dosažené cíle působí pozitivně a snaží se, aby příště vyvolaly stejnou potřebu. Teorie očekávání se zaměřuje na to, aby jedinec vynaložil co nejvíce úsilí k dokončení úkolu, které povede k víře očekávání dalších úspěchů. Je založená na principu očekávání, mělo by tedy existovat propojení mezi odměnou a dosaženým cílem.

#### Obrázek 3: Model pořadí pro uspokojování očekávání

akce → výsledky → hodnocení → důsledky → uspokojení potřeb → výkon

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2011, s. 53)*

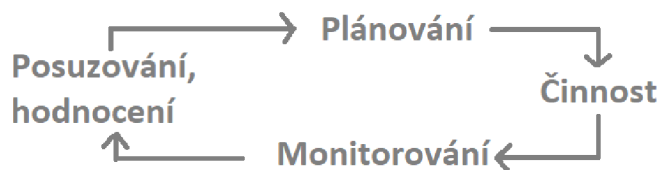
Teorie sebedůvěry je založená na principu, že jedinec sám sobě věří a je schopen vykonávat zadané cíle, manažeři mohou podporovat sebedůvěru zaměstnance, tím že při zadaném úkolu budou vzájemně diskutovat a podporovat ho v jeho názorech. Další je teorie sociálního učení, která funguje na principu spojení první a druhé teorie, soustředí se na určitou formu chování v budoucnosti, která může být spojená s odměnou. Koncepce atribuce zkoumá jedince z pohledu vlastního posouzení pracovního výkonu, ať už to z pohledu úspěchu či neúspěchu. V případě, že pracovník hodnotí svůj výkon na základě vynaloženého úsilí, vede ho většinou k vyšší motivaci, ale v případě, že svůj neúspěch přisuzuje složitosti zadaného úkolu, směle a podobně, dochází většinou ke snížení motivace. Poslední teorie je vytváření vzorů, pod tím si můžeme představit člověka, který vzhlíží například ke svému nadřízenému, inspiruje se jeho chováním, jednáním a napodobuje jeho roli, což může vést také ke zvyšování pracovní motivace. Motivace k práci je

hnacím motorem jedince, která je předpokladem k dosažení daných výsledků či cílů, které mohou představovat pokrok, náplň, soutěživost a další potřeby spojené s motivací, která může vést ke zvýšení pracovního výkonu (Farhani, 2019).

### 3.2.2.2 Řízení a plánování pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je založeno zejména na základě spolupráce a shody s vedoucím managementem a řídicími lidmi, tento vztah je daný formou určité smlouvy a vzájemné dohody o výkonu práce, stanovují pravidla spolupráce pro dosažení efektivních výsledků. Zaměřuje se na flexibilní fungování, zlepšení organizace práce v budoucnosti a na rozvoj jedince. Předpokladem je, aby vedoucí pracovník rozebíral se zaměstnancem jeho potřeby a přání v oblasti osobního rozvoje, bral v potaz jeho sebehodnocení a následně nastavoval individuální systém odměňování pro každého pracovníka na základě zpětné vazby. Tento systém řízení funguje jako neustále opakující se cyklus, který je znázorněn na následujícím schématu (Armstrong, 2011).

**Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu**



*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2011, s. 78)*

Plánování pracovního výkonu je založené na stanovení určitého rozvoje a vzdělávání zaměstnance spojené se zadanými cíli, které si pracovník nastavuje sám, případně konzultuje s vedoucím pracovníkem a obrací se na něj o pomoc. Měření pracovního výkonu je poněkud komplikované, aby bylo měření výkonu přijatelné a co nejvíce objektivní, musí se zaměřovat na vstup, proces a výstup (Bláha et al., 2013). Mezi vstupy řadíme to, co pracovník do práce vloží a jaké má předpoklady. Do procesu patří chování zaměstnance, jaký má přístup k zadanému úkolu, etické chování a ochota spolupracovat. Pod výstupy si můžeme představit konkrétní splněné cíle, dosažené výsledky, efektivitu práce, což můžeme názorně vidět na množství prodaného zboží, množství výroby, kvalitě a podobně (Bláha et al., 2013).

Pracovním výkonem se zabývá i výzkum, který se zaměřuje na vliv vedení, motivaci a organizační kulturu ve vztahu s pracovním výkonem. Ve společnosti, která byla analyzována se

zjistilo, že vliv stylu vedení má pozitivní dopady na výkon zaměstnance a je třeba zvyšovat kvalitu formy vedení, aby rostla efektivita práce. Závěr vyplývá z výsledků, že i pracovní motivace má pozitivní vliv na výkon a je vzájemně provázána. V posledním předpokladu bylo zjištěno, že i firemní kultura má vliv na výkon zaměstnance. Výzkum se zaměřoval i na jiné motivátory, avšak tyto tři byly dle výsledků nejúčinnější. Na závěr bylo doporučeno rozvinutí stylu vzdělávání zaměstnanců, zvyšování motivace na základě maximálního rozvoje potencialit, zdokonalení systému odměňování a oceňování zaměstnanců (Farhani, 2019).

### **3.2.3 Hodnocení pracovníků**

S problematikou hodnocení se setkává ve svém životě každý, v jakékoliv fázi svého života, už od malička se učíme na základě určitého hodnocení, ať už je to ve škole, doma či při nějakém sportu. Hodnocení má v člověku vyvolávat určitou míru motivace, změnu či dosažení lepších výsledků. Nejčastěji se s hodnocením setkáváme právě v práci, které většinou nebývá zrovna oblíbené, jak z pohledu vedoucího či jeho podřízeného, avšak i přesto je neodmyslitelnou součástí faktorů, které ovlivňují pracovní výkon. Primárně by hodnocení mělo směřovat od analyzovaných chyb do budoucnosti, kterých se snažíme pomocí motivace zamezit. Vedoucí pracovník by měl se zaměstnancem aktivně komunikovat a diskutovat o nalezených problémech a společně navrhovat jejich řešení pro dosažení požadovaných cílů. „Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem“ (Hroník, 2006, s. 18). Cílem hodnocení zaměstnance je rozpoznání jeho potenciálu, schopností, osobní rozvoj a maximalizace jeho možností pro pracovní výkon. Z hodnocení získává zaměstnavatel informace o zaměstnanci. Hodnocení plní následující funkce: zvýšení stávajícího pracovního výkonu; předání zpětné vazby; zvýšení motivace zaměstnance; srovnání výkonu mezi pracovníky; identifikování potenciálu a potřeb vzdělávání; řešení problémů na pracovišti; rozvoj schopností zaměstnance; plánovat kariéru zaměstnance a její rozvoj v rámci organizace; definice a vyjasnění pracovního cíle; získání ocenění práce (mzda, odměny) (Foot, 2005). Existuje široké spektrum alternativ hodnocení zaměstnanců, některé z nich jsou univerzální, jiné se hodí pro dělnické nebo obchodní pozice. Můžeme je rozdělit do několika kategorií (Koubek, 2015).

#### **3.2.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů**

Tato metoda je charakteristická jasně stanoveným postupem a je vhodná pro nedělnické skupiny. Postup hodnocení spočívá v stanovení termínu pro plnění předem nastavených pracovních cílů, tj. příprava plánu směřující k naplnění cílů, tvorba pracovních okolností pro

realizaci plánů, průběžná kontrola plnění cílů a případně návrhy ke zlepšení, příprava nových cílů, kdy daný cíl by měl být reálný, jasně definovaný, měřitelný a organizace by měl poskytnout vhodné prostředí pro jeho dosažitelnost (Koubek, 2011).

### **3.2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda hodnocení na základě plnění normy je vhodná především pro dělnické pozice. Normy práce jsou stanoveny předem a je tak definována i standardní úroveň výkonu. Zaměstnanec je již při nástupu s těmito normami obeznámen a je tak srozuměn s tím, s čím bude porovnáván jeho pracovní výkon po nutném období zaučení (Dvořáková et al., 2012).

### **3.2.3.3 Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnocení pomocí stupnice je možné považovat za universální metodu hodnocení. Jedná se o metodu, jejíž přístup je analytický. K hodnocení slouží stupnice vyjádřena slovním nebo číselným rozčleněním popisující úroveň hodnoceného kritéria. Představuje tak komplexní univerzální způsob hodnocení, který umožňuje hodnotit pracovní výkon podle souboru kritérií. Přehlednou alternativou je číselné hodnocení 1-5 nebo 1-10. Číselné hodnocení poskytuje možnost součtu všech kritérií porovnávat úroveň jednotlivých zaměstnanců. K hodnocení pomocí stupnice je využitelný standardizovaný formulář, který obvykle obsahuje identifikaci pracovníka (jméno a příjmení), pracovní zařazení, pracovní útvar, identifikaci hodnotitele (jméno, příjmení a pracovní zařazení) a termín, kdy hodnocení probíhá. V tabulce s hodnocením jsou uvedeny vysvětlivky a samotná hodnotící škála je doplněna o váhu daného kritéria (Dvořáková et al., 2012).

Metoda hodnocení je volena během přípravné fáze a je volena tak, aby pokryla všechna kritéria, která jsou pro daného zaměstnavatele a jeho proces důležitá. Všechny parametry nemusí být možné pokrýt pouze jednou základní metodou, proto jsou užívány doplňkové metody hodnocení (Dvořáková et al., 2012).

## **3.2.4 Metody hodnocení**

Metod v hodnocení zaměstnanců je celá řada, v následující kapitole jsou rozebírány metody pro hodnocení zaměstnanců a doplňkové metody. První tři metody jsou základní a zbylé čtyři jsou doplňkové. Samotné doplňkové metody nejsou vhodné pro tvorbu budoucího systému. Jsou vhodné pro doplnění komplexního pohledu na všechna potřebná kritéria (Dvořáková et al., 2012).

### **3.2.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor**

Hodnotící pohovor je metodou zaměřenou na kompletní časovou osu a pokrývá všechny aspekty hodnocení, a proto je součástí mnoha hodnotících metod. Jeho struktura je přizpůsobena pohovoru, proto je metoda velmi univerzální (Hroník ,2006). Před pohovorem dostává zaměstnanec soubor otázek případně okruhy hodnocených oblastí, na pohovor tak přichází s jistou přípravou. Je to rovněž příležitost k výměně názoru mezi nadřízeným a zaměstnancem. Cílem je hledání kompromisu mezi cílem organizace a schopnostmi jejího zaměstnance (Hroník, 2006). Vyhodnocení pohovoru probíhá v několika krocích, tj. vyhodnocení výkonu za dané období, nastavení rozvojového plánu, identifikace faktorů, které ovlivňují zaměstnance, orientace pozornosti zaměstnance na práci, zlepšení komunikace, vyslechnutí zaměstnance a zohlednění jeho postojů, příprava podkladů pro odměňování, identifikace pracovního potenciálu jedince a pomoc s jeho kariérním růstem v rámci dané organizace, umožnění rozvoje kompetencí a vzdělávání (Koubek, 2007).

### **3.2.4.2 MBO (Management by Objectives)**

Metoda směřuje k budoucnosti a zlepšení výkonu v organizaci, motivaci zaměstnanců, rozvinutí jejich schopností a sjednocení cíle organizace s cíli zaměstnance. Pomocí MBO je plánována a kontrolována práce. Prvním krokem metody je definování cílů, především těch dlouhodobých. Následně jsou rozděleny pro jednotlivé části organizace, tj. oddělení, skupiny, pobočky, týmy. Důležitá je měřitelnost stanoveného cíle (Hroník, 2006). Následuje plánování úkolů, které nastavuje jednotlivé kroky/úkoly pro dosažení cílů. Sebeřízení je nutným poskytnutím kvalitní motivace, zvládnout hodnotící metody i důslednost. Posledním aspektem je průběžná kontrola, kterou aktuálně vnímáme spíše pod pojmem koučování a je důležitým poskytnutím zpětné vazby (Hroník, 2006) Výhodou této metody je zlepšení komunikace mezi organizací a zaměstnancem. Zaměstnanec je lépe zapojen do procesů ve společnosti a je zároveň nucen přemýšlet o výkonu své práce a dopadu jeho výkonu na organizaci (Dvořáková et al., 2012).

### **3.2.4.3 BSC (Balanced Scorecard)**

Jedná se o soubor hodnotících kritérií, na základě, kterých lze stanovit cíle organizace. Vytváří vazbu mezi strategickými záměry organizace a operativními činnostmi (úkoly). Zároveň je nástrojem měření výkonnosti společnosti. Metoda zahrnuje čtyři základní oblasti, tj. finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růst, všechny z nich jsou přímo spojeny s vývojem společnosti (Kaplan a Norton, 2005). Pokud je BSC správně vedeno, pak dojde k efektivnímu

přenosu strategických cílů do operativy. Strategie povede k nastavení fixního procesu a jednotlivých úkolů, které na sebe budou kontinuálně navazovat. Následně dojde k harmonizaci kompetencí a oddělení daného podniku (Dvořáková et al., 2012).

#### **3.2.4.4 Metoda klíčové události**

Jedná se o časově nenáročnou metodu, která se neváže na historii hodnocení. Zaměstnanec je sledován v období 14-30 dní. Zaznamenány jsou pozitivní i negativní události. Pro budoucí použití musí být záznam podrobný. Metoda propojuje formální a neformální hodnocení spojené s alternativou okamžité zpětné vazby (pochvala, upozornění na chybu). Výstupem je právě zpětná vazba (Dvořáková et al., 2012).

#### **3.2.4.5 Assessment a Development Centre**

Během metody jsou užívány modelové situace, pozorování, dokonce některé psychodiagnostické metody. Na hodnocení participuje více hodnotitelů a pozorovatelů. Díky tomu je dosaženo vyšší objektivity a mnohostranného hodnocení (Hroník, 2006). Do metody je často zahrnována i psychodiagnostika a je užívána i během výběru zaměstnance. Metoda poskytne informace o chování ve skupině, ochotě spolupracovat, zvládání stresu, loajalitě a schopnostech pracovníka. Obvyklé je přenechání hodnocení externí společnosti, což zvyšuje její nákladnost.

#### **3.2.4.6 360° zpětná vazba**

Na základě pevně daných kritérií je pracovník hodnocen různými zaměstnanci i sám sebou. Důležité je poskytnutí zpětné vazby tak, aby byla komplexní. Informace jsou poskytovány dotazníky, které jsou anonymní, což podporuje objektivitu (Armstrong, 2003). Pro úspěch metody musí být hodnotitelé a hodnocení schopni hovořit o pracovním výkonu, situacích na pracovišti. Výhodou metody jsou rozmanité informace i množství zdrojů, které dávají velmi přesné podklady pro konkrétní stanovení cílů a definování rozvojového plánu zaměstnance.

#### **3.2.4.7 Sociogram**

Jedná se o grafické znázornění vztahů mezi zaměstnanci a jejich případná blízkost v dané skupině. Sociogram ukáže i malé podskupiny. Otázky 3-4 jsou položeny v záporné variantě a stejný počet je formulován pozitivně. Poskytnut je grafický výstup, který je lehce interpretovatelný. Výhodou sociogramu je očekávaná neutralita výstupu (Wagnerová 2008, s. 78).



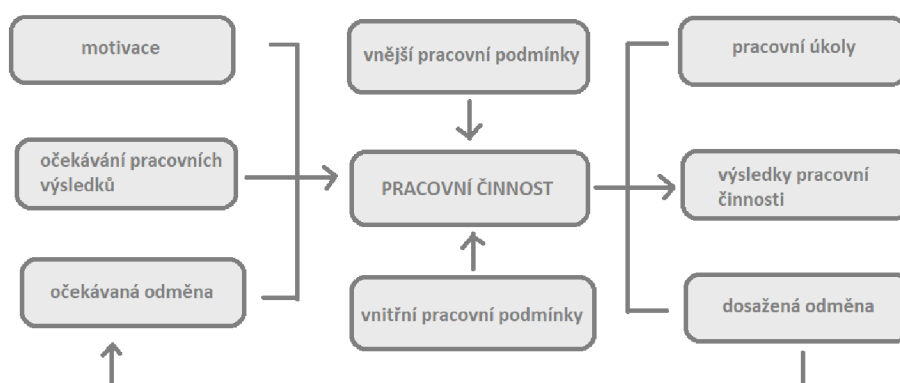
### 3.2.5 Motivace zaměstnanců

Motivaci lze popsat jako vnitřní pohnutku, která lidi podněcuje k tomu něco dělat a pohání nás vpřed. Klasicky se rozlišují dva aktivátory neboli stimuly. Ty pocházejí z vnitřního (sebemotivace) a z vnějšího prostředí. Motivačních teorií existuje velké množství. Jedna z nejznámějších je Adamsova teorie spravedlnosti, která se zaměřuje na samotný průběh motivačního procesu. Alderferova teorie motivačních potřeb ERG vysvětluje, co člověka motivuje k práci. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů vysvětluje pojmy satisfaktory a dissatisfaktory (Businessanimals.cz., 2021).

#### 3.2.5.1 Princip pracovní motivace zaměstnanců

Motivace propojuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k nastavenému cíli. Je propojená s vnitřními potřebami jedince. Různé přání, touhy, zájmy, a především neuspokojené potřeby způsobující psychické napětí, které člověka ovlivňuje a pobízí k určitému chování. Primární potřeby, což jsou fyziologické a na sekundární, na nás působí z vnějšího prostředí (Veber, J., 2009). Pracovní motivaci lze zjednodušeně definovat jako ochotu jednotlivce pracovat. Z psychologicko-ekonomického pohledu můžeme tuto připravenost jedince k práci nazvat ochotou substituovat svůj volný čas za čas věnovaný pracovním aktivitám. Tato vůle pracujícího subjektu je vázána na mnoho důležitých proměnných. Jednou z nejdůležitějších proměnných je otázka efektivního ocenění za práci, tedy za ochotu subjektu dlouhodobě směřovat svůj volný čas za čas pracovní (Sigmund et al. 2014).

**Obrázek 5: Pracovní motivace**



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Nakonečný, M., 2005. s. 121)

V literatuře se obvykle rozlišují dva základní typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace pracovníků se projevuje, když cítí důležitost, zajímavost a přiměřenou autonomii své práce, když mají možnosti k využití a rozvoji svých dovedností, příležitost kariérního růstu apod. (Armstrong a Taylor, 2015). Vnější motivace je naopak stav, kdy člověk jedná pod vlivem vnějších činitelů. Nejčastějšími faktory motivace jsou zde odměna a trest. Tento druh motivace nebývá tak silný jako předchozí, ale rozhodně nemůže být opomíjen. Pokud člověku chybí vnitřní motivace například k učení nebo pracovní morálce, nezbyvá než využít vnější motivace (Zijuspesne.cz., 2020).

### **3.2.5.2 Motivační faktory**

Pracovníky motivují dvě základní věci, to je odměna (pozitivní motivace) a strach (negativní motivace). Odměna je vnímána lépe, ale oba typy motivace jsou rovnocenné a přirozené. Negativní motivace není špatná, jak by se na první pohled mohlo zdát, například strach, který je to přirozený faktor, který pomáhá zaměstnancům vytvářet nová řešení a vyřešit různé situace, v konečném důsledku to může být například strach ze ztráty pracovní pozice. Strach byl a vždycky bude faktorem evoluce a přirozené obrany, kdy například ve válečné době vznikaly velké vynálezy a právě proto, že myšlení je díky faktoru strachu velmi napřímené. Negativní motivace je tedy založena na silových faktorech, kterými jsou faktor existenční a faktor strachu (obava o práci nebo o pracovní místo). Naopak pozitivní motivace je založena na odměně za lepší výkony související s faktorem hmotné zainteresovanosti, faktorem morálního ocenění, faktorem seberealizace (Armstrong a Taylor, 2015).

### **3.2.5.3 Motivační faktory v pracovním jednání**

Motivace pracovní chování se dá vyjádřit jako celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Člověk usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu, pokud je k tomu přiměřeně motivován. Tato motivace může být jak pozitivní, tak i negativní, což znamená, že může směřovat k úspěšnému zvládnutí úkolu ale také k jeho nesplnění či obcházení. Stejný motiv však může mít u různých pracovníků a v různých situacích rozdílný význam. Pokud je tedy správná motivace důležitým prostředkem pro zvyšování pracovního výkonu, potom je naopak jejím předpokladem ve většině případů pracovní spokojenost. Pokud je totiž pracovník z jistého důvodu v práci nespokojen, lze ho jen těžko motivovat. Mezi faktory posilující spokojenost lze zařadit zejména: průhlednou organizační a personální politiku, jasné a přiměřené cíle práce, ocenění práce, finanční ohodnocení, optimální spolupráci a mezilidské vztahy, bezpečnost práce, Mezi

faktory zeslabující spokojenost, tedy negativní faktory ovlivňující spokojenost můžeme počítat: stres, nepřiměřenou pracovní zátěž, špatné vztahy na pracovišti, nedostatek času na osobní život (Kociánová, 2010).

#### **3.2.5.4 Motivační specifika pracovních týmů**

Každý pracovní kolektiv má svá vlastní pravidla a specifika, typ, povahu, formy projevu. Mají však také mnoho společného, především potřeby a jejich očekávané naplnění. Aby skupina mohla tyto potřeby uspokojovat, pracovat na svých úkolech, fungovat jako jeden celek, potřebuje plnit určité funkce. Jednou z funkcí je iniciační, která navrhuje způsoby a postupy řešení problémů, diskutuje o možnostech přínosu jednotlivců pro splnění úkolů. Další je informační, která získává a předává informace nezbytné pro řešení problému. Ujasňovací funkce má zjistit, zda je třeba úkol vyřešit v jedné nebo ve více variantách, zda je možné stanovit mezi etapy pro jeho zajištění. Sumarizační funkce shrnuje návrhy na řešení problému a provádí jejich rekapitulace. Funkce zjišťování shody ubezpečuje, že všichni souhlasí s návrhy či naopak, sladuje názory, dosahuje kompromisu (Plamínek, 2015).

#### **3.2.5.5 Motivační strategie**

Předpokladem plnění pracovních výkonů v takové kvalitě, která by odpovídala podnikovým cílům, je odpovídající motivace. Chování pracovníků musí být právě v tomto smyslu řízeno. Motivace je tedy důležitá funkce řízení. Na řízení lze poté nahlížet jako na motivování spolupracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení. V tomto pojetí řízení chápeme jako formu přesvědčování, přemlouvání. Kde motivace, jako úkol řízení, se týká zejména toho, jak má vypadat podniková organizace. Má nejlépe odpovídat potřebám zaměstnanců, tvořit motivačně působící vztahy na pracovišti, přimět spolupracovníky k tomu, aby říkali svůj názor otevřeně (Deiblová, 2005). Existují však již prověřené strategie, které ve firemní praxi dlouhodobě nemají šanci na úspěch. Jedná se o přežití metody související zejména s modernizací personální praxe nebo vývojem trhu práce. Jsou to následující strategie a postupy: hrozba trestu, povzbuzování a oceňování špatného chování. Hrozba trestu je používána překvapivě často, pod hrozbou postihů se snaží vedoucí pracovníci všechny okolo motivovat, aby pracovali a chovali se jaksepatří. U povzbuzování, může se zdát, že pokřikování na ostatní, jak jsou skvělí, úžasní a vyvolení, jim dokáže zvednout sebevědomí a namotivovat je k větší produktivitě, ovšem v pracovní sféře tomu tak není. Problém velmi často nastává ve chvíli, kdy se všichni nabudí jenom proto, aby zjistili, že vlastně neví, co dělat dál. Snažit se vnášet do pracovní atmosféry emoce a pocit odhodlání totiž

může fungovat jen za předpokladu, že už před tím byly racionálně a chladně stanoveny jasné cíle. Manažer by neměl své zaměstnance oceňovat za chování, které nemá s jejich skutečnou pracovní produktivitou vůbec nic společného. Jedná se o postup vyzdvihování takových podřízených, kteří dobře vypadají, nebo vám dokáží jen pochlebovat a vždy s vámi souhlasit. Ano, motivujete je, ale rozhodně ne k větší pracovitosti. Spíš k tomu, aby místo práce raději intenzivně dbali o svůj zevnějšek, nebo přemýšleli, jak se vám nadále podbízet (Dvořáková, et al., 2012).

Motivace zaměstnanců má tedy vliv na správné fungování celé společnosti jako takové. Nové nápady a pozitivní přístup pomáhá propagovat společnost a tvořit jejich hodnoty. Manažeri či vedoucí pracovníci by měli zvolit správnou strategii pro tvorbu motivačních faktorů s ohledem na pracovní zařazení a pohlaví zaměstnanců. Výsledkem jedné studie, která probíhala na Slovensku ve více podnicích na základě dotazníkového šetření, které byly náhodně rozdány, zjistili, že existují rozdíly při vnímání motivace v různých pracovních kategoriích a co se pohlaví týče. Celkem se zkoumalo okolo třiceti motivačních faktorů. V první části došli k závěru, že ve všech kategoriích zaměstnání byly významné rozdíly, například u manažerských pozic na prvních třech nejdůležitějších faktorech byli stejné položky. Avšak z hlediska pohlaví jinak uspořádané. Muži upřednostňovali jako druhý nejdůležitější faktor základní plat a ženy na tomto místě preferovaly dobrý pracovní kolektiv. Závěrem této studie je, že existují rozdílné preference v oblasti motivačních aspektů, je tedy potřeba, aby se zohledňovaly při tvorbě motivačních strategií zaměstnanců (Lorincová, et al., 2019).

### **3.3 Výzkumný problém**

Cílem této bakalářské práce je analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku. Na základě výzkumného problému jsem zvolila společnost SQZ, s.r.o. Zaměřila jsem se především na laboratorní a administrativní pracovníky. Následně jsem stanovila celkem čtyři výzkumné otázky.

**Výzkumná otázka č. 1:** *Probíhá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dle jejich představ?*

Záměrem této otázky je zjistit a analyzovat, jaký systém hodnocení pracovníků a pracovního výkonu firma využívá a do jaké míry jsou s tímto systémem zaměstnanci spokojeni či nespokojeni.

**Výzkumná otázka č. 2:** *Existují rozdíly v odměňování mezi muži a ženami v souvislosti s dosaženým vzděláním?*

U druhé výzkumné otázky se budu zabývat tím, zda existuje vztah mezi odměňováním mužů a žen, jestli je rozdíl mezi jejich spokojeností s odměňováním v souvislosti s jejich úrovní dosaženého vzdělání na základě Fisherova kombinatorického testu. Zjistíme, zda zaměstnanci s nižším vzděláním jsou spokojenější s odměňováním za pracovní výkon oproti zaměstnancům s vyšším vzděláním na téměř stejné pracovní pozici.

**Výzkumná otázka č. 3:** *Jakými nástroji jsou zaměstnanci motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?*

Třetí výzkumná otázka má za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu a jaké prostředky společnost využívá pro vyšší motivaci pracovníků.

**Výzkumná otázka č. 4:** *Jakou formou je ve společnosti zajišťováno efektivní vzdělávání pracovníků?*

Poslední výzkumná otázka má zjistit, zda podnik zajišťuje zaměstnancům pravidelné vzdělávání na základě jejich potřeb, zda má vzdělávání a osobní rozvoj vliv na jejich pracovní výkon.

### 3.4 Metodika práce

Při vypracování teoretické části bakalářské práce, jsem využila knižní i časopisecké zdroje. Odbornou literaturu jsem si půjčila v Městské knihovně v Benešově. Z důvodu co nejširšího poznání dané problematiky jsem se snažila využít co nejvíce odborné literatury, která je uvedena v závěru bakalářské práce ve zdrojích. Odborné články jsem využívala zejména z internetových zdrojů Scopus a Web of Science, které mi byly inspirací v ohlasi daném výzkumu.

V aplikační části nejprve představím a charakterizuji společnost SQZ, s.r.o., která se zabývá laboratorními činnostmi a zkoušením materiálu na stavbách. Data budou čerpána zejména z oficiálních stránek společnosti a interních dokumentů. Následně stanovím výzkumné otázky a využiji metody, které pomohou zpracovat a vyhodnotit data.

Jako první bude použita metoda sběru dat formou dotazníkového šetření v dané firmě. Jde o kvantitativní metodu, na základě, které můžeme měřit sociologické jevy a aplikovat na větší rozpětí lidí. Otázky budou koncipovány tak, aby pomohly vyřešit výzkumný problém. Dotazník je sestavený z 21 otázek s tím, že všechny jsou uzavřené. Celkem byl rozeslán 118 zaměstnancům a následně ho vyplnilo 98 pracovníků. Zaměřila jsem se především na laboratorní, administrativní pracovníky a část vedoucích pracovníků z menších poboček, kteří tvoří valnou většinu.

Po vyhodnocení dotazníku bude následovat statická metoda Fisherův kombinatorický test, tento test můžeme využít i u četností, které jsou ve čtyřpolní tabulce malé a nebyl by možný využít Chí-kvadrát test (Chrásek, 2016). K výpočtu budeme potřebovat čtyřpolní a pomocné tabulky. Tyto tabulky vytvoříme na základě pravděpodobností, jejichž výsledky mohou vzniknout v souvislosti s nulovou hypotézou. Následně budu hledat nejmenší hodnotu, dokud nevyjde nula. Tato statická metoda poslouží pro druhou výzkumnou otázku a dále se budou porovnávat otázky č. 9 a č. 11 a č. 3 a č. 9 z dotazníkového šetření.

#### **Obrázek 6: Vzorec výpočtu pravděpodobnosti**

$$P_i = \frac{(a+b)! (a+c)! (c+d)! (b+d)!}{n! a! b! c! d!}$$

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Chráška, 2016, s. 79)*

Další hypotéza bude testována na základě statické metody Chí-kvadrát, který se testuje na základě závislosti dvou kvalitativních kategoriálních proměnných v kontingenční tabulce. Pomocí tohoto testu otestuji, zda dané četnosti se statisticky významně liší od předpokládaných četností. Předpokladem Chí-kvadrát testu je to, že žádná očekávaná četnost nesmí být menší než 5. Jelikož naše hodnoty obsahují čísla nižší než 5, není splněn základ parametrického Chí-kvadrát testu. Následně tedy budu používat podobu Chí-kvadrát testu, který se jmenuje Fisherův exaktní test, který testuje stejnou hypotézu jako Chí-kvadrát. Poslední statická metoda Dvou výběrový test o shodě relativní četnosti, pomocí níž budu testovat výsledky třetí výzkumné otázky.

Závěr aplikační části na základě dotazníkového šetření, analýzy odborných článků, použití statických metod bude provedeno vyhodnocení, diskuze výsledků výzkumných otázek, a nakonec budou zvoleny návrhy opatření v souvislosti s potvrzenými či vyvrácenými výzkumnými problémy.

# 4 Aplikační část a diskuse výsledků

## 4.1 Aplikační část

V této části bakalářské práce se budu věnovat aplikační části, ve které uplatním vědomosti získané z teoretické části. Pro své výzkumné otázky jsem zvolila společnost SQZ, s. r. o., která se zabývá laboratorními zkouškami v oblasti dopravního a inženýrského sektoru. Společnost jsem si vybrala na základě osobních zkušeností a díky ochotě zaměstnanců podílet se na daném výzkumu.

### 4.1.1 Základní informace o společnosti SQZ s.r.o.

SQZ, s.r.o. vznikla již v roce 1999, je silnou a flexibilní firmou, která nabízí komplexní a kvalitní služby v oblasti stavebnictví. Měření fyzikálních hodnot, systémech managementu kvality a v realizaci diagnostických prací se zárukou vysoce odborných znalostí svých pracovníků využitelné pro snížení rizik a optimalizaci nákladů projektů. Laboratoř poskytuje hned několik kontrolních zkoušek, jako jsou zkoušky kameniva, zkoušky silničních konstrukcí betonů i asfaltových vrstev, zemních konstrukcí, sanací a podobně. Součástí zkoušek je také zajišťování zkoušek typu, které jsou realizovány pro jednotlivé obalovny a provádění průběžných zkoušek na obalovně. Firma také provádí diagnostické kontroly silničních komunikací, návrhy jejich oprav a stanovení výběru nejlepších účinků hutnicích systémů. Níže je zobrazené logo společnosti.

**Obrázek 7: Logo společnosti**



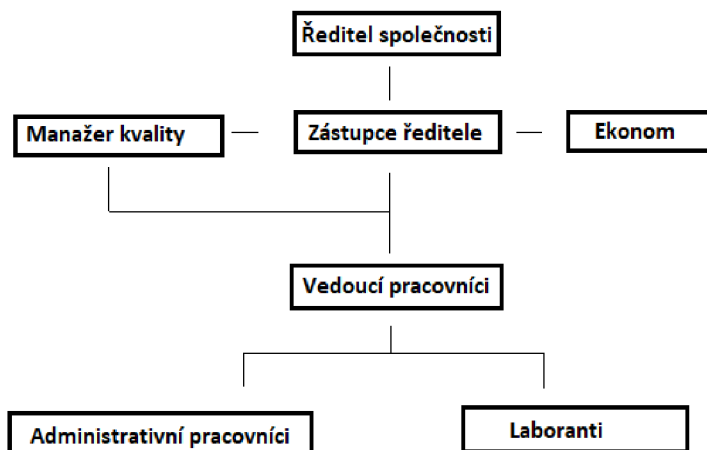
*Zdroj: SQZ s. r. o., oficiální webové stránky [online]. Dostupné z: <https://sqz.cz/>*

Společnost celkem disponuje 15 pobočkami v České republice a na Slovensku a jsou rozmístěny tak, aby na celém území zajistily kvalitní zkušební zkoušky dle požadavků zákazníka. Ústřední laboratoře sídlí v Olomouci a v Praze, pod které následně spadají jednotlivé pobočky. Společnost má okolo 130 zaměstnanců.



#### 4.1.1.1 Organizační struktura společnosti

Obrázek 8: Organizační struktura firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.1.2 Akreditované služby

Firma má v rámci své akreditace 77 zkušebních postupů. Tyto zkoušky nabízí v oblasti zkušebnictví betonů, cementy a malty, zeminy, kameniva, asfaltové vrstvy a vozovky. Dále poskytuje měření fyzikálních veličin jako je měření hluku, stavební akustiky, měření vibrací, prašnosti, měření inhalační expozice chemickým látkami nebo měření umělého osvětlení. Součástí akreditaci je také měření kanalizace, kde se zjišťuje délka potrubí, spád potrubí případně jejich deformace.

#### 4.1.1.3 Certifikace

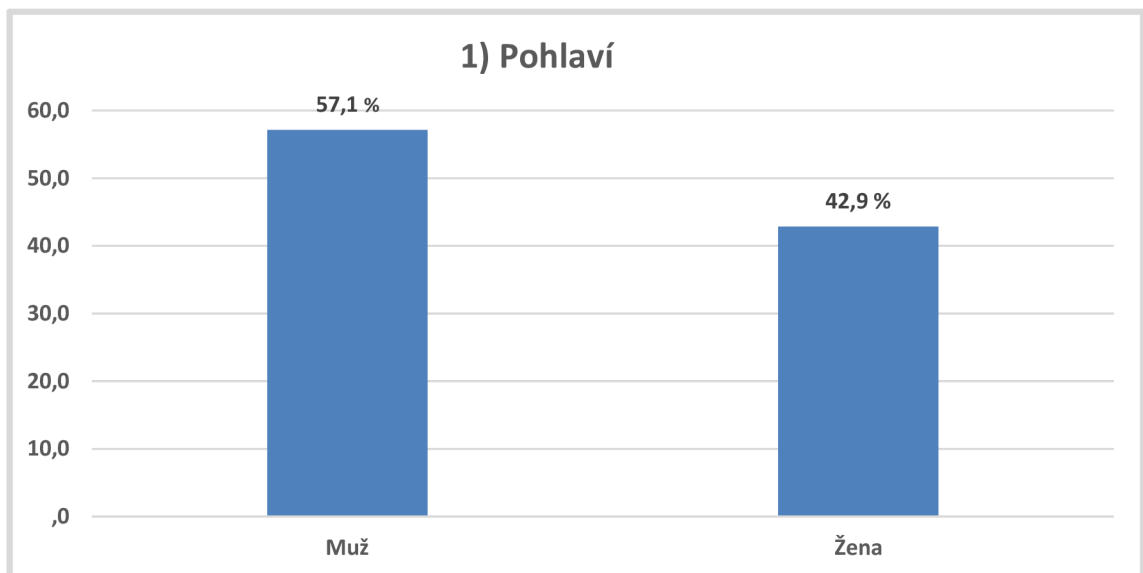
Společnost je také držitelem několika certifikátů a disponuje několika akreditovanými zkouškami, které vykonává v rámci ČSN EN norem. Certifikáty posuzuje a vydává společnost SILMOS-Q. SQZ s.r.o. je držitelem certifikátu systému managementu BOZP, který ujišťuje, že společnost dbá na zdraví a ochranu svých zaměstnanců při práci a splňuje standardy ISO 45001. Certifikát systému environmentálního managementu udává, že společnost zajišťuje své činnosti tak, aby byly v souladu s všeobecnými požadavky odběratele a byly prováděny v co nejkvalitnější míře. Dalším certifikátem je Certifikace systému managementu kvality podle ISO 9001, kterým zaručuje poskytování služeb svým zákazníkům dle zákonů a předpisů.

## 4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán pracovníkům firmy SQZ s.r.o. v elektronické formě prostřednictvím emailů. Dotazník se vztahoval na pracovníky laboratoře, administrativní pracovníky a část vedoucích pracovníků. Účelem šetření bylo zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení, odměňování a vzdělávání na základě výzkumných otázek v daném podniku. Dotazník obsahuje celkem 21 uzavřených otázek s možností jedné odpovědi. Celkem tento dotazník vyplnilo 98 respondentů. Výsledky tohoto šetření budou sloužit pro návrhy opatření pro tuto společnost.

### Otázka č. 1: Pohlavní respondentů

Obrázek 9: Pohlaví respondentů

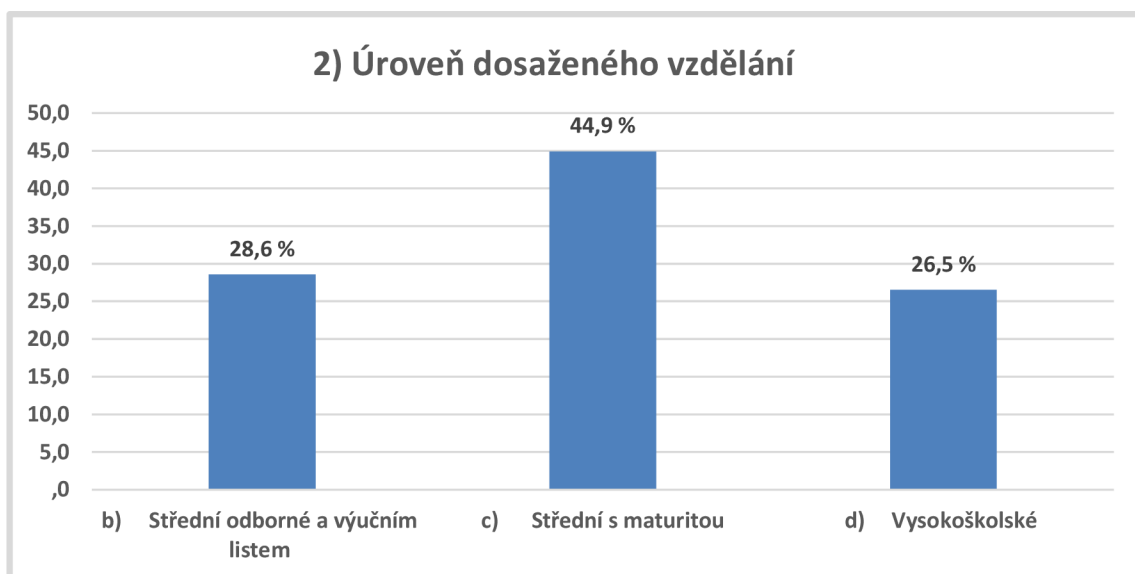


Zdroj: Vlastní zpracování

V první otázce zjišťuji pohlaví respondentů, z 98 respondentů tvoří 52 muži a 42 ženy, což splnilo předpokládané očekávání. Rozdělení podle pohlaví je relativně stejné, což je dobře z hlediska testování výzkumných hypotéz, aby nedošlo ke zkreslení výsledků podle pohlaví.

## Otázka č. 2: Úroveň dosaženého vzdělání

Obrázek 10: Vzdělání respondentů

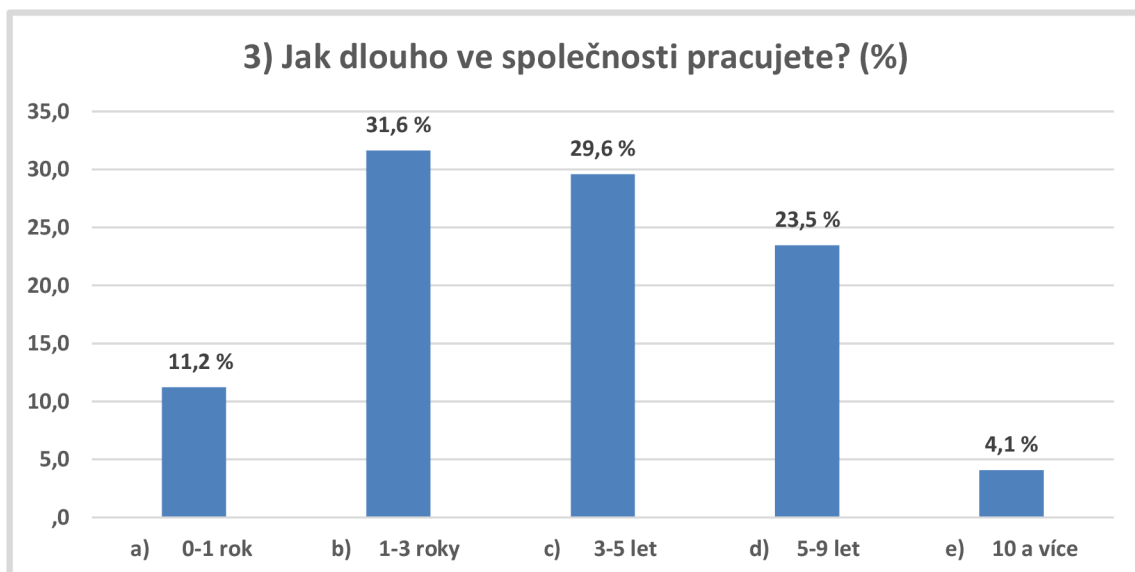


Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce jsem se tázala na úroveň dosaženého vzdělání respondentů v daném podniku. Tato otázka mi pomůže vyhodnotit druhou část výzkumné otázky při stanovení hypotézy pro statistickou metodu. Znárodný graf nám zobrazuje, že všichni respondenti mají vyšší vzdělání než základní. Skoro polovina jsou maturitní absolventi a 27 % jsou vysokoškoláci a téměř 30 % jsou zaměstnanci, kteří mají vystudovanou střední odbornou školu s výučním listem.

## Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Obrázek 11: Délka zaměstnání

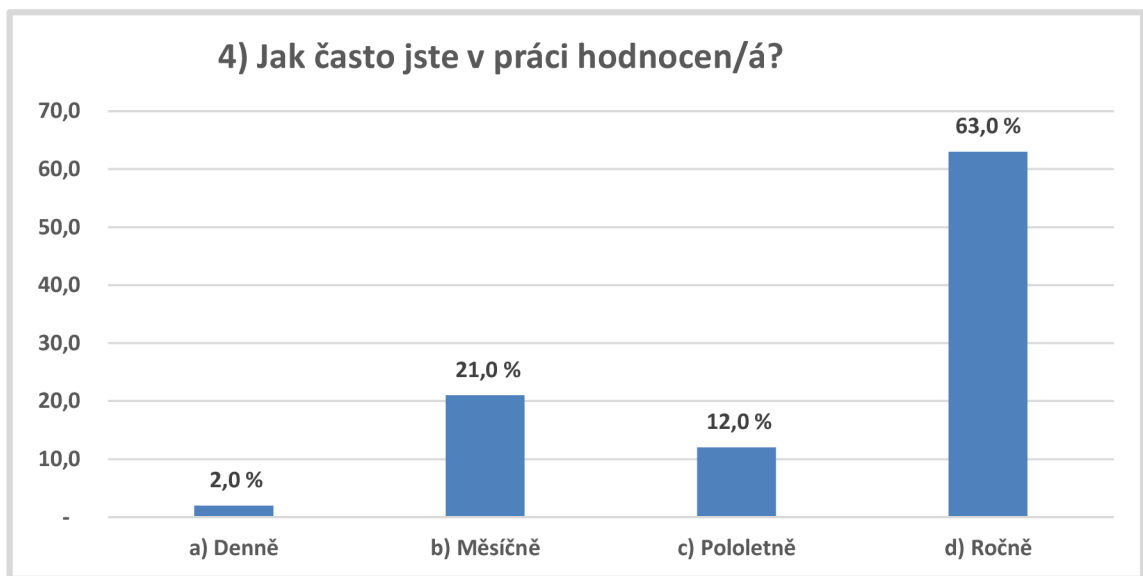


Zdroj: Vlastní zpracování

U třetí dotazníkové otázky jsem se ptala, jak dlouho je konkrétní respondent ve společnosti zaměstnán. Většina respondentů ve společnosti pracuje v rozmezí 1-9 let. Pouze 11 % zaměstnanců, tedy konkrétně 11 lidí z 98, je ve společnosti méně jak jeden rok a pouze 4 respondenti, tedy 4 % ze všech zúčastněných, uvedli, že zde pracují více než 10 let. Z toho plyne, že firma má relativně stálé zaměstnance a nemá tak vysokou fluktuaci.

#### Otázka č. 4: Jak často jste v práci hodnocen/á?

Obrázek 12: Četnost hodnocení zaměstnanců

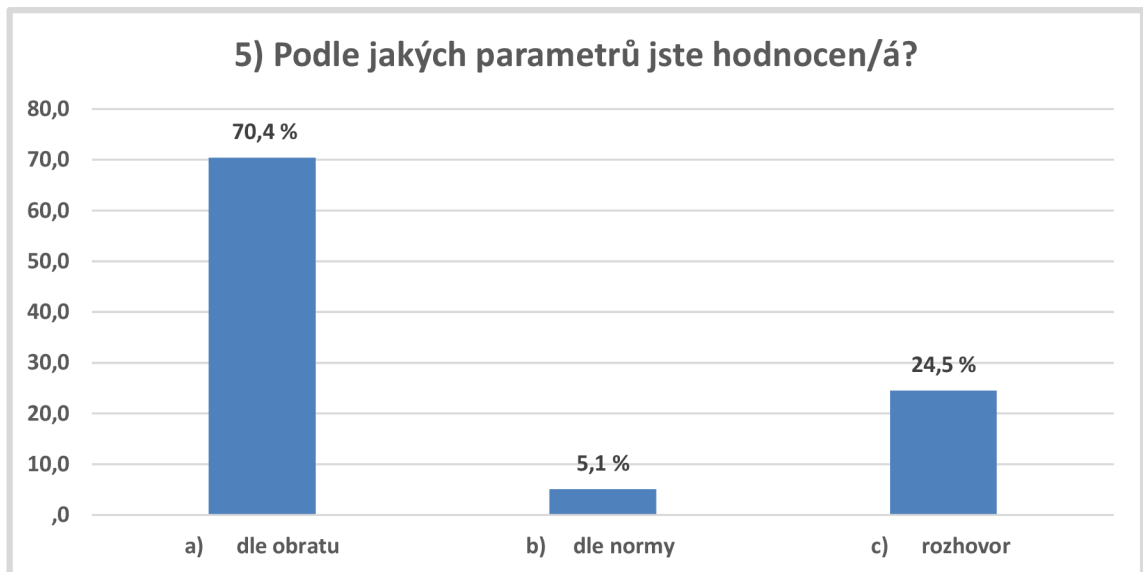


Zdroj: Vlastní zpracování

U čtvrté otázky mě zajímalo, jak často probíhá hodnocení zaměstnanců, případně, zda mají zaměstnanci pocit, že jsou hodnoceni. Z výsledků vyplývá, že 63 % respondentů je hodnoceno především ročně, tedy více jak polovina. Pouze 2 respondenti z 98 uvedli, že jsou hodnoceni denně a 21 % respondentů z celkového počtu 98 lidí je hodnoceno měsíčně.

### Otázka č. 5: Podle jakých parametrů jste hodnocen/á?

Obrázek 13: Parametry hodnocení

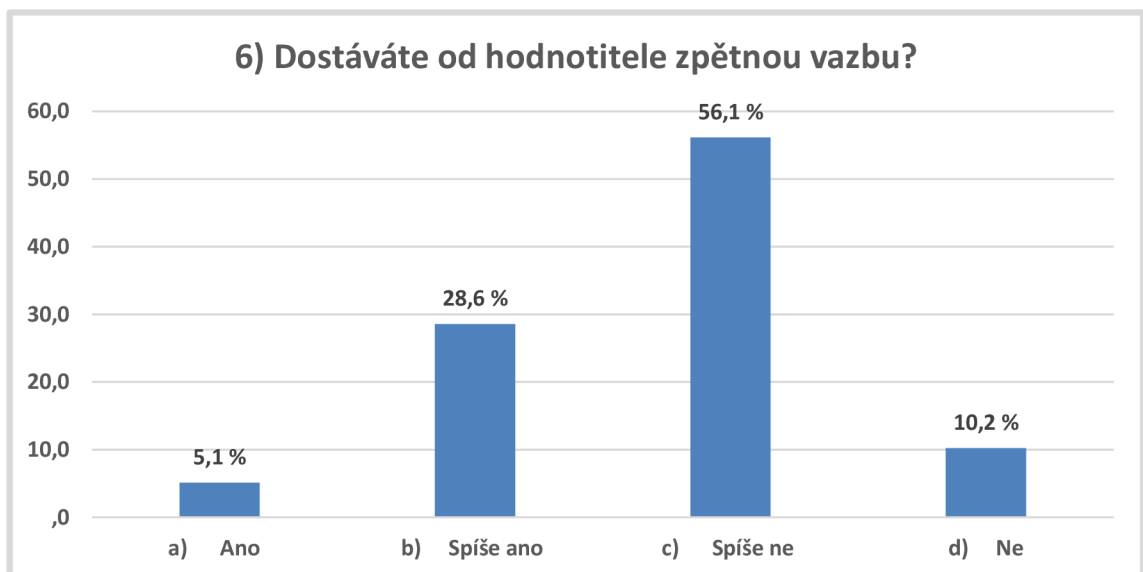


Zdroj: Vlastní zpracování

U páté dotazníkové otázky mě zajímalo, jaké nejčastější metody společnost využívá pro hodnocení svých zaměstnanců. Jak je vidět ze znázorněného grafu, více než 70 % zaměstnanců je hodnoceno dle obratu a pouze 5 % zaměstnanců je hodnoceno podle požadované normy. Na základě rozhovoru je hodnoceno celkem necelých 25 % respondentů a metoda pozorování není vůbec využívána.

### Otázka č. 6: Dostáváte od hodnotitele zpětnou vazbu?

Obrázek 14: Zpětná vazba od hodnotitele

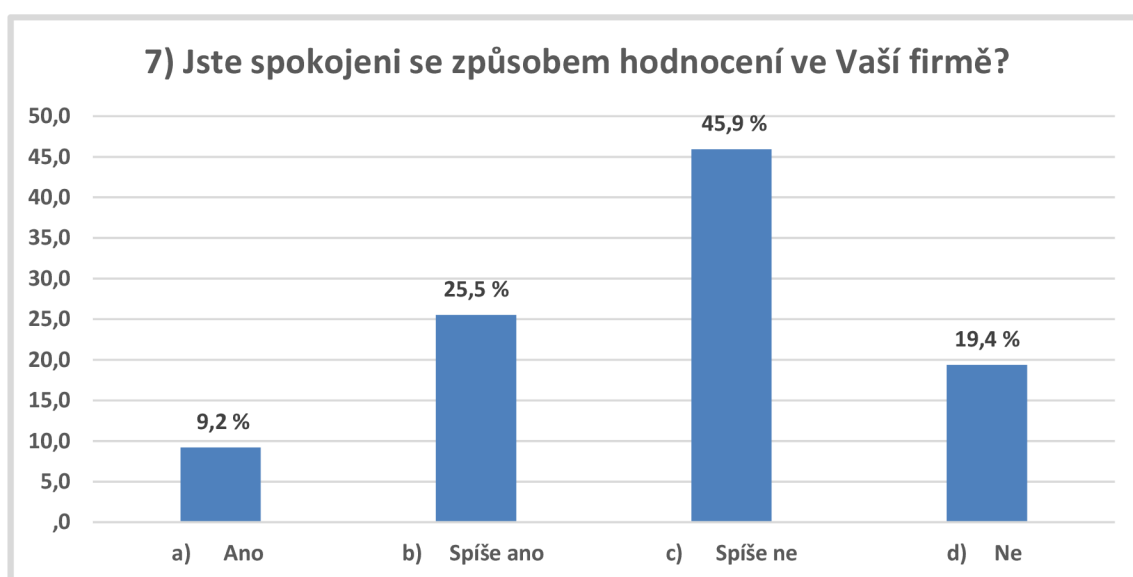


Zdroj: Vlastní zpracování

U šesté otázky jsem zjišťovala, do jaké míry dostávají pracovníci zpětnou vazbu na základě jejich hodnocení. Výsledky nejsou příliš pozitivní, jak je vidět na vyobrazeném grafu, většina respondentů od hodnotitele zpětnou vazbu nedostává, 56 % respondentů uvedlo „spíše ne“ a 10 % odpovědělo, že žádnou zpětnou vazbu nedostávají. Tedy celkový negativní výsledek je 66 %, z toho vyplývá, že více jak polovina nedostává zpětnou vazbu. Pouze 5 % uvedlo, že zpětnou vazbu dostává a 29 % odpovědělo „spíše ano“.

### Otázka č. 7: Jste spokojeni se způsobem hodnocení ve Vaší firmě?

Obrázek 15: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením

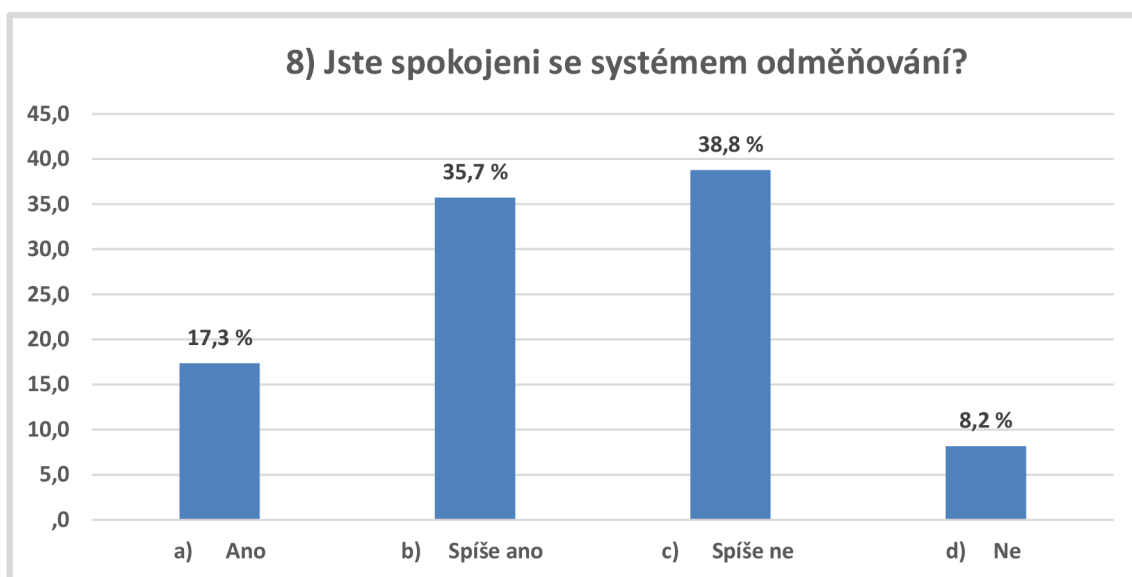


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky jsem se snažila zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy SQZ, s.r.o. spokojeni se systémem hodnocení, z grafu plyne, že většina respondentů není spokojeno, což může být spojeno s nedostatkem hodnocení podle předchozích odpovědí respondentů. Pouze 9 % pracovníků uvedlo, že jsou spokojeni se systémem hodnocení a 26 % zvolilo možnost „spíše ano“, tedy 34 lidí z 98 dotazovaných by nic na tomto systému neměnilo.

## Otázka č. 8: Jste spokojeni se systémem odměňování?

Obrázek 16: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

V osmé otázce jsem se dotazovala, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. U této otázky byly odpovědi relativně vyvážené, výsledky ukazují, že 17 % je spokojeno s odměňováním a 36 %, kteří tvoří 35 lidí z 98, je „spíše“ spokojeno, z toho vyplývá, že větší polovina respondentů zastává názor, že je systém odměňování správně nastavený. Nicméně 8 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou vůbec spokojeni a 39 % odpovědělo „spíše ne“, celkový negativní výsledek je tedy 47 %.

Tabulka 1: Spokojenost s odměňováním u mužů a žen

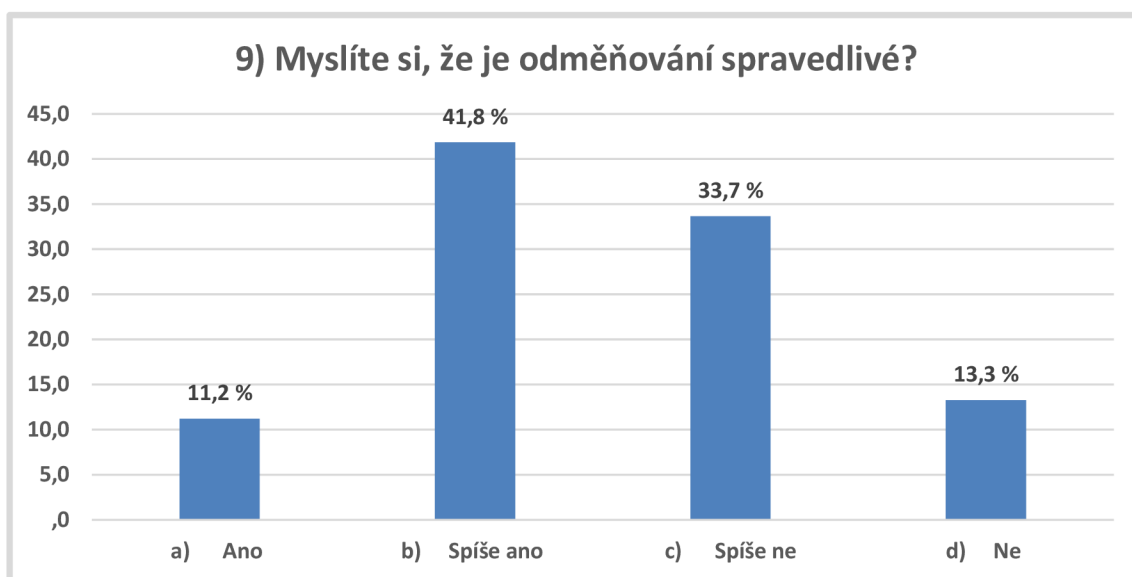
Pohlaví	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
ženy	7	10	20	5	42
muži	10	25	18	3	56

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky v tabulce znázorňují spokojenost s odměňováním u mužů a žen. Z tabulky je patrné, že mužů je spokojeno více než žen, konkrétně o 14 %. Pozitivní reakce mužů tvoří odpovědi „ano“ z celkového počtu mužů je 18 % odpověď a „spíše ano“ činí 45 % a spokojeno s odměňováním je tedy 35 mužů z 56. Negativní postoj k systému odměňování u mužů má celkem 37 %, s tím, že odpověď „ne“ z negativního postoje odpovídá 14 % a odpověď „spíše ne“ 86 %. Co se týče žen, tak z celkového počtu 42 žen je spokojeno s odměňováním 40 % respondentek, z toho 41 % činí odpověď „ano“ a 59 % odpovědí je „spíše ano“. Negativní výsledek u žen představuje 60 % z dotazovaných, kdy odpověď „spíše ne“ činí 80 % a odpověď „ne“ tvoří 20 %.

## Otázka č. 9: Myslíte si, že je odměňování spravedlivé?

Obrázek 17: Spravedlivost odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že nastavený systém odměňování je spravedlivý. Skoro 42 % respondentů si myslí, že odměňování jejich práce je „spíše“ spravedlivé a 34 % tvrdí opak, že to tak „spíš“ není. Respondenti, kteří souhlasí tvoří 11 % tedy 11 lidí z 98 dotazovaných zaměstnanců, celkem souhlasí 53 % pracovníků. Negativní výsledky tvoří dohromady 47 % odpovědí. Výsledky této otázky jsou dle očekávání stejné s výsledky u otázky č. 8, kdy jsme zjišťovali, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni se způsobem odměňování za pracovní výkon.

Tabulka 2: Spravedlivost odměňování u mužů a žen

Pohlaví	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
ženy	3	12	23	4	42
muži	8	28	19	1	56

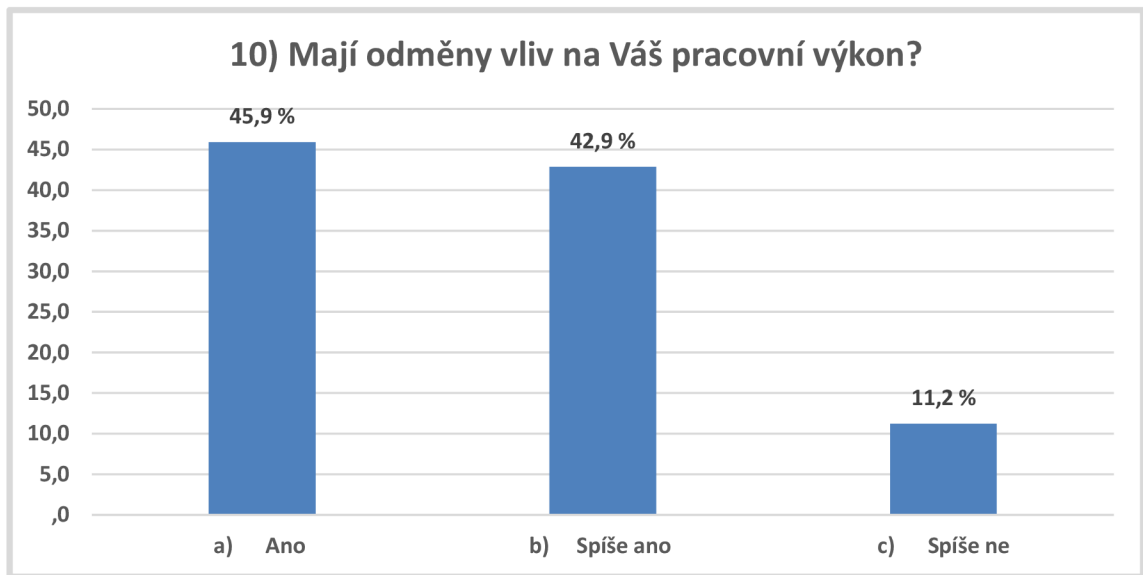
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je patrné, že větší spravedlivost v systému odměňování pocítují více muži, kdy odpověď „ano“ tvoří 14 % a „spíše ano“ 50 % z celkového počtu odpovědí. U mužů souhlasí 64 % respondentů. Negativní postoj u mužů je „spíše ne“ 34 % a u odpovědi „ne“ 2 %, z čehož vyplývá, že z celkového počtu dotazovaných mužů nesouhlasí 36 % pracovníků. U žen tvoří odpovědi „ano“ 7 % a „spíše ano“ činní 29 %, což je dohromady 36 % pozitivních reakcí z celkového počtu žen, které si myslí, že je systém spravedlivý. U žen tedy převažuje negativní názor ke spravedlivosti v systému odměňování, který představuje 64 % z celkového počtu odpovědí u žen, z toho tvoří 85 % odpovědí „spíše ne“ a „ne“ je 15 %.



### Otázka č. 10: Mají odměny vliv na Váš pracovní výkon?

Obrázek 18: Vliv odměn na pracovní výkon

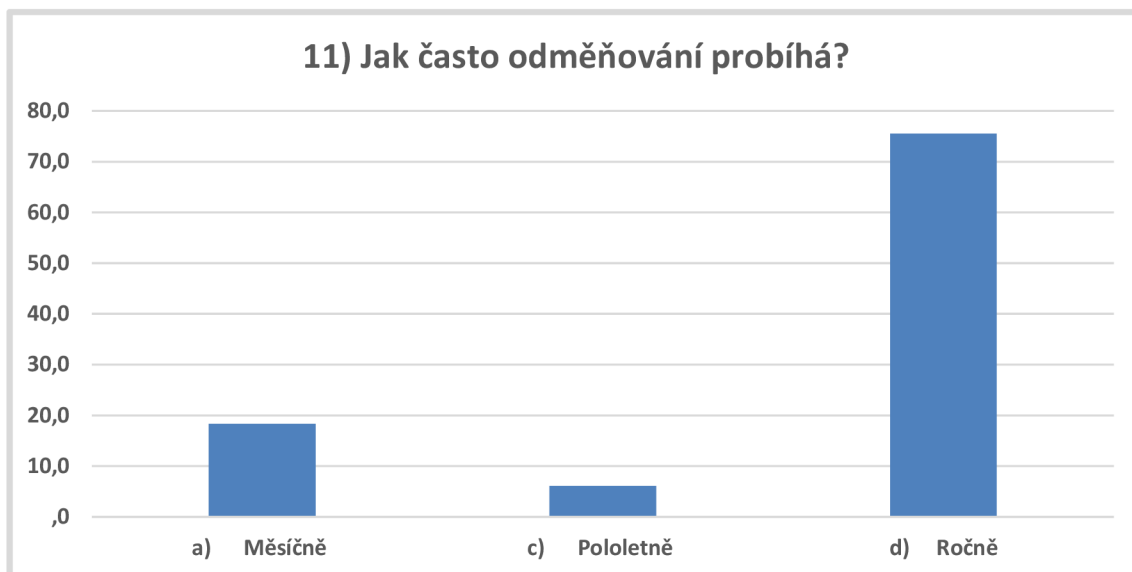


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda odměny ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Tady jednoznačně vidíme, že odměny mají vliv na pracovní výkon. Tvrdí tak 46 % pracovníků a při odpovědi „spíše ano“ se shodlo 43 % respondentů, z toho vyplývá, že 87 dotazovaných se shodlo na tom, že odměny ovlivňují jejich pracovní výkon. Pouze 11 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“. Ale nikdo jednoznačně neodpověděl, že odměny vůbec žádný vliv nemají.

## Otázka č. 11: Jak často odměňování probíhá?

Obrázek 19: Interval odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Tabulka rozdělení četností interval odměňování

	Počet	Procent
a) Měsíčně	18	18.4
b) Čtvrtletně	0	0
c) Pololetně	6	6.1
d) Ročně	74	75.5

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem jedenácté otázky je dozvědět se, jak často jsou zaměstnanci ve společnosti odměňováni, přičemž výsledky nejsou úplně pozitivní, mohou být zapříčiněné tím, že 76 % respondentů odměny dostává ročně, což by odpovídalo výsledkům z dotazníkové otázky č. 5, kdy 70 % respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni na základě obratu, který se hodnotí vždy na konci kalendářního roku. Méně než 20 % z dotazovaných zaměstnanců dostávají odměny měsíčně. Takže je možné, že zvýšením počtu odměn bude možné zvýšit spokojenost pracovníku, a tím zároveň jejich motivaci k pracovnímu výkonu.

## Otázka č. 12: Jste dostatečně motivováni k plnění požadovaných cílů?

Obrázek 20: Úroveň motivace zaměstnanců

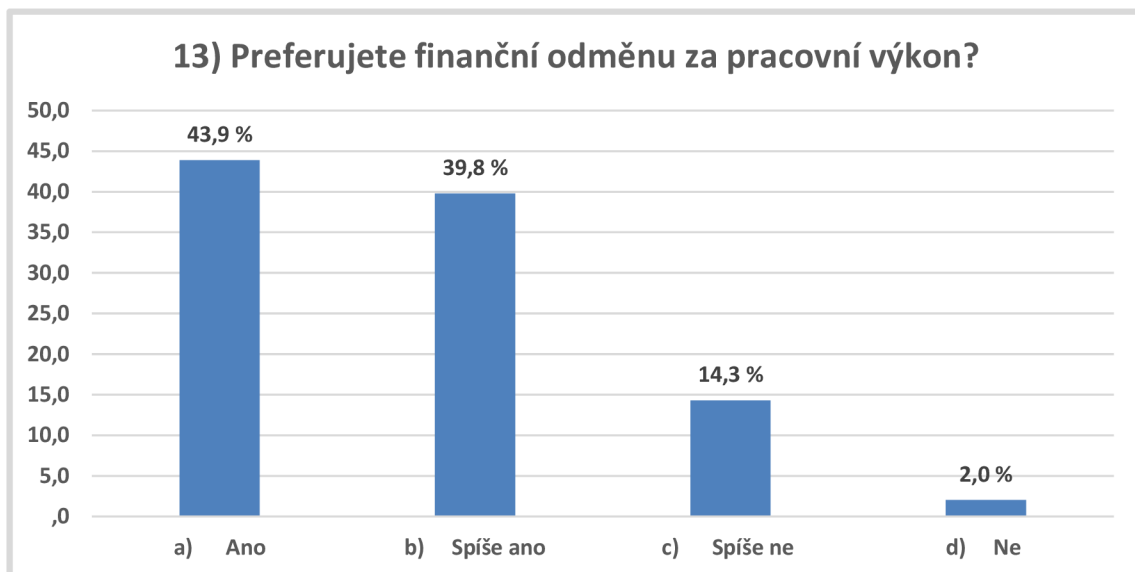


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky jsem se zaměřila na úroveň motivace v dané firmě, jelikož motivace je jedním ze základních nástrojů pro zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Na obrázku vidíme, že nejvíce respondentů, tedy 39 % odpovědělo „spíše ne“, to znamená, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k plnění požadovaných cílů, což pro firmu není dobrá pozice a 10 % odpovědělo, že nejsou vůbec motivováni k výkonu práce, což může vést ke zhoršení pracovních výkonů a výsledků. Celkový počet nespokojených respondentů tvoří 47 odpovědí. Dohromady 51 % respondentů je dostatečně motivováno k plnění požadovaných cílů.

### Otázka č. 13: Preferujete finanční odměnu za pracovní výkon?

Obrázek 21: Finanční odměny

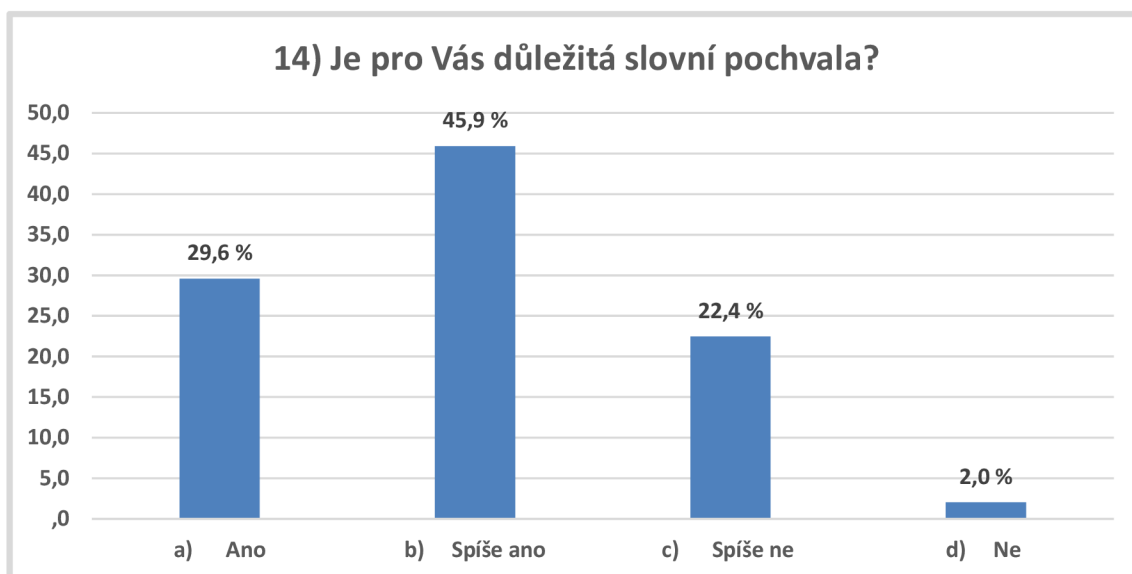


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky je zjistit, zda zaměstnanci firmy SQZ s.r.o. upřednostňují finanční odměnu za pracovní výkon, oproti nefinanční odměně, čímž může být například pozitivní slovní hodnocení. Celkově více než 80 % pracovníků preferuje finanční odměnu za jejich pracovní výkon, z toho 44 % zaměstnanců odpovědělo „ano“ a odpověď „spíše ano“ zvolilo necelých 40 % zaměstnanců, to znamená že finanční odměnu upřednostňuje 82 zaměstnanců z 98 zúčastněných. Pouze dva respondenti z 98 řekli, že to tak není. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 14 % lidí. Celkem tedy 16 % zaměstnanců nepreferuje finanční odměny.

## Otázka č. 14: Je pro Vás důležitá slovní pochvala?

Obrázek 22: Slovní hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Tabulka rozdělení četností slovního hodnocení

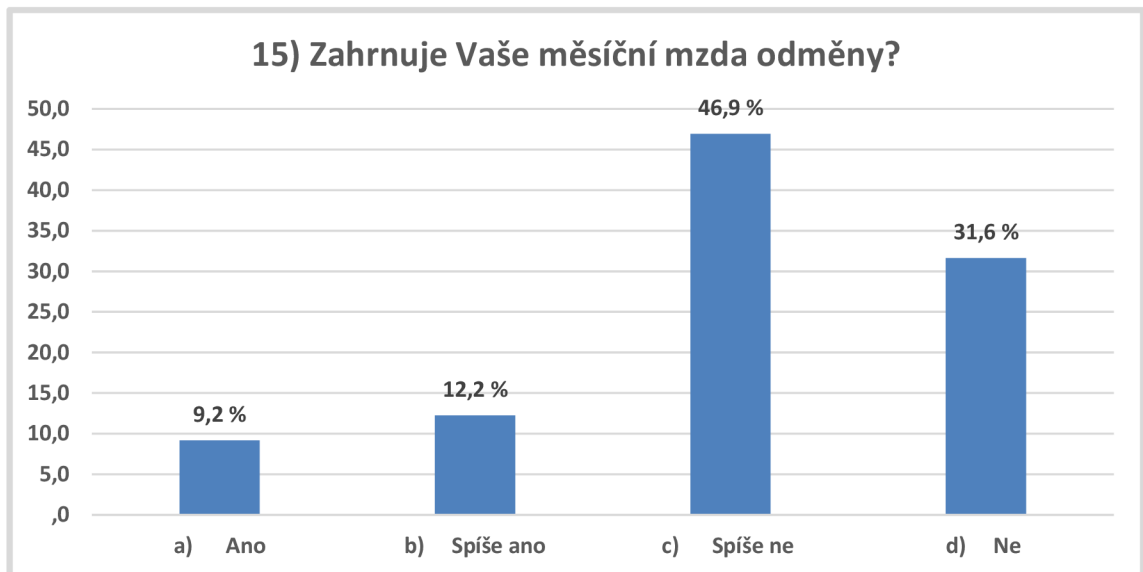
	Počet	Procent
a) Ano	29	29.6
b) Spíše ano	45	45.9
c) Spíše ne	22	22.4
d) Ne	2	2.0

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem otázky číslo čtrnáct bylo porovnat, zda je pro pracovníky důležitá slovní pochvala oproti finanční odměně za výkon práce. Co se týče slovního hodnocení, tak tady počet pozitivních odpovědí se liší oproti otázce č. 13 pouze o 8 %, kdy počet pozitivních odpovědí u slovní pochvaly je 76 %, z toho je odpovědí na „ano“ 39 % a reakce „spíše ne“ tvoří 61 %. Negativní postoj odpovědí u slovní pochvaly je 24 %, kdy na odpověď „spíše ne“ odpovědělo 22 % a na „ne“ 2 %, jak je vidět na vyobrazeném grafu, celkový počet respondentů, pro které není důležité ocenění tvoří 24 lidí z 98 dotazovaných.

### Otázka č. 15: Zahrnuje Vaše měsíční mzda odměny?

Obrázek 23: Měsíční odměny

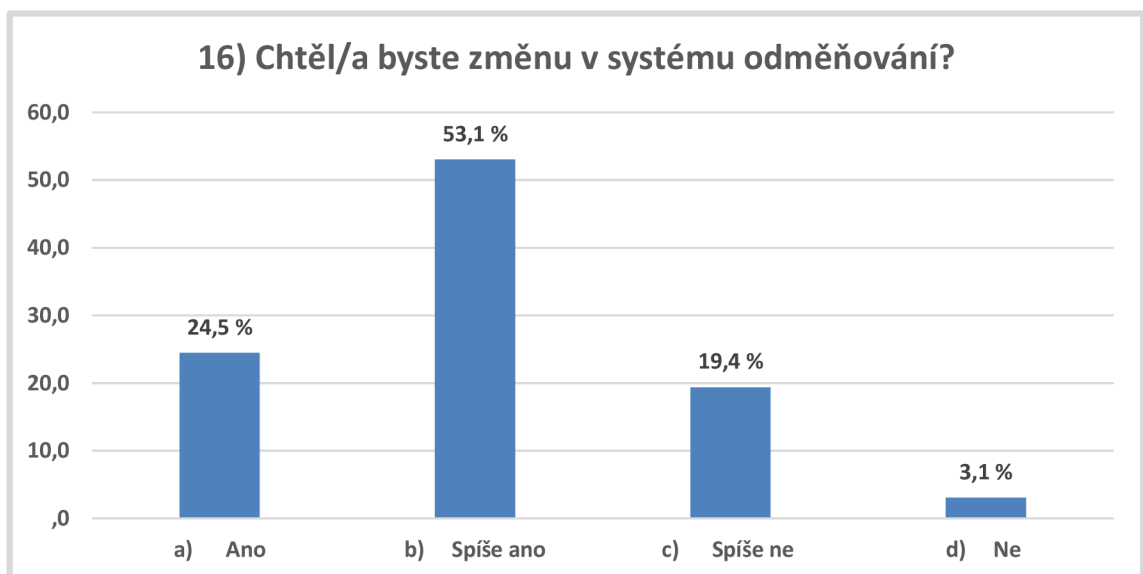


Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku vidíme, že pouze u 9 % respondentů měsíční mzda zahrnuje odměny. U necelých 80 % pracovníků to tak není, přičemž z toho 46 lidí odpovědělo „spíše ne“ a na „ne“ reagovalo 31 lidí, celkový počet negativních reakcí tvoří 77 zaměstnanců z 98 dotazovaných, což může vést k nedostatku motivace k plnění pracovních výkonů.

### Otázka č. 16: Chtěl/a byste změnu v systému odměňování?

Obrázek 24: Systém odměňování

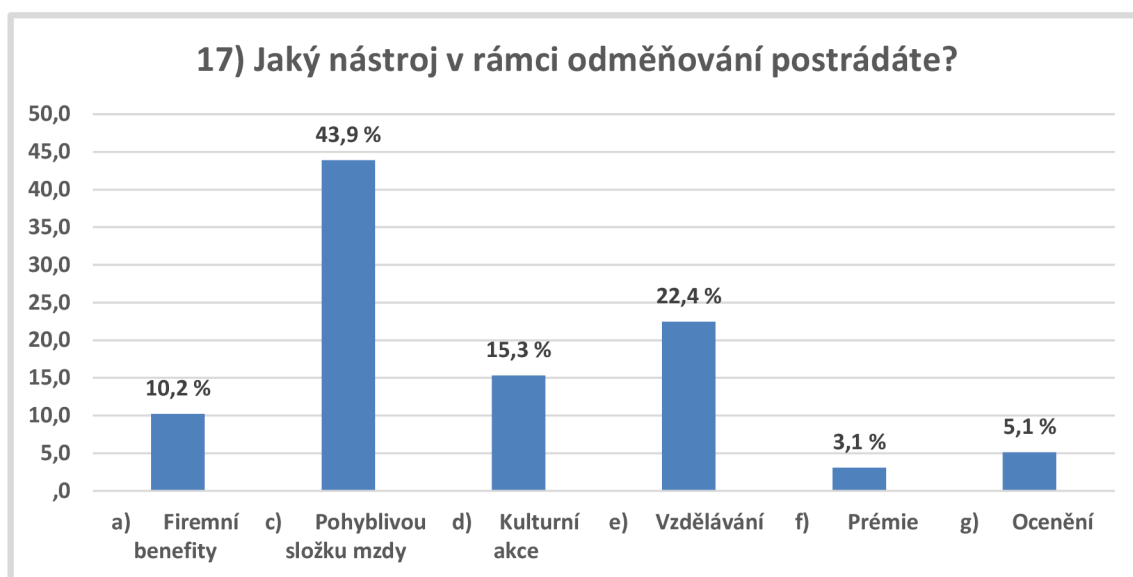


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky splňují výsledky mé očekávání, a to na základě předešlých výsledků. Je zřejmé, že valná většina by uvítala v systému odměňování změnu, výsledky jednoznačné změny tvoří 25 % a u odpovědi „spíše ano“ tvoří 53 %, což znamená, že pro změnu v systému odměňování je 76 zaměstnanců z 98 zúčastněných dotazníkového šetření. Pouze 22 % respondentů by žádnou změnu v systému odměňování nechtěli.

### Otázka č. 17: Jaký nástroj v rámci odměňování postrádáte?

Obrázek 25: Nástroje odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Tabulka rozdělení četností nástroje odměňování

	Počet	Procent
a) Firemní benefity	10	10.2
b) Stravenky	0	0
c) Pohyblivou složku mzdy	43	43.9
d) Kulturní akce	15	15.3
e) Vzdělávání	22	22.4
f) Prémie	3	3.1
g) Ocenění	5	5.1

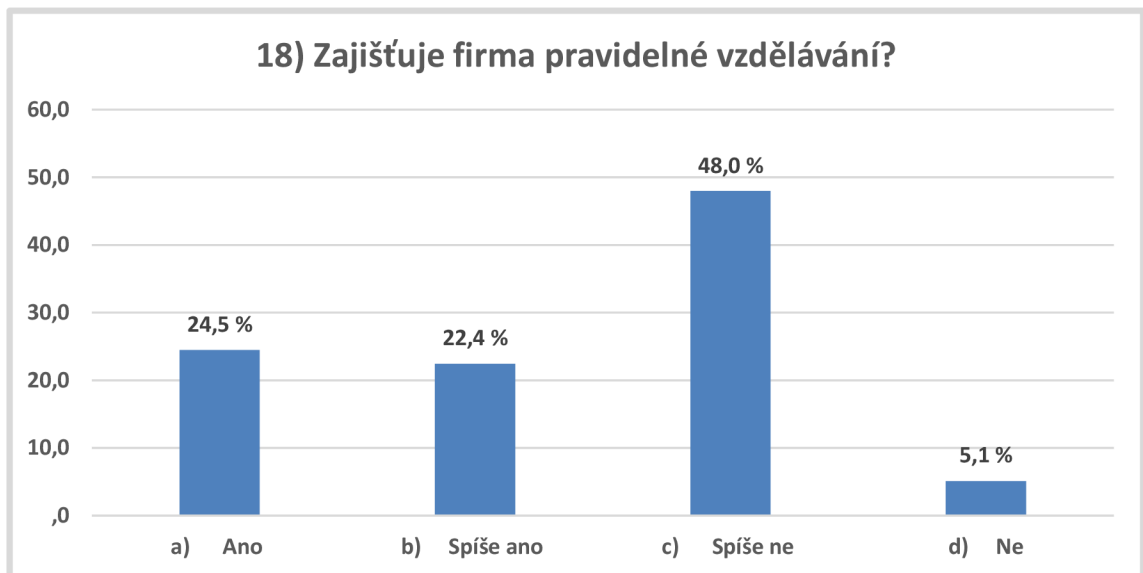
Zdroj: Vlastní zpracování

V sedmnácté otázce jsem se zaměstnanců tázala, jaký nástroj v systému odměňování postrádají, dle výsledků, které jsou vidět na grafu, respondenti uvedli, že nejvíce postrádají v rámci odměňování pohyblivou složkou mzdy. Tato odpověď tvoří 44 % z celkových uvedených nástrojů, pohyblivá složka chybí tedy 43 lidem z 98 dotazovaných zaměstnanců. Pouze 3 lidi z 98 uvedli chybějící prémie a pouze 5 % zaměstnanců postrádají ocenění. Na druhém místě s nejvíce zvolenými odpovědi stojí nedostatečné vzdělávání, na které odpovědělo 22 % respondentů, za ním

následuje absence kulturních akcí, které zvolilo 15 zaměstnanců a 10 % respondentů by ocenilo firemní benefity. Nikdo jako nástroj v rámci odměňování nepostrádá stravenky.

### Otázka č. 18: Zajišťuje firma pravidelné vzdělávání?

Obrázek 26: Vzdělávání zaměstnanců



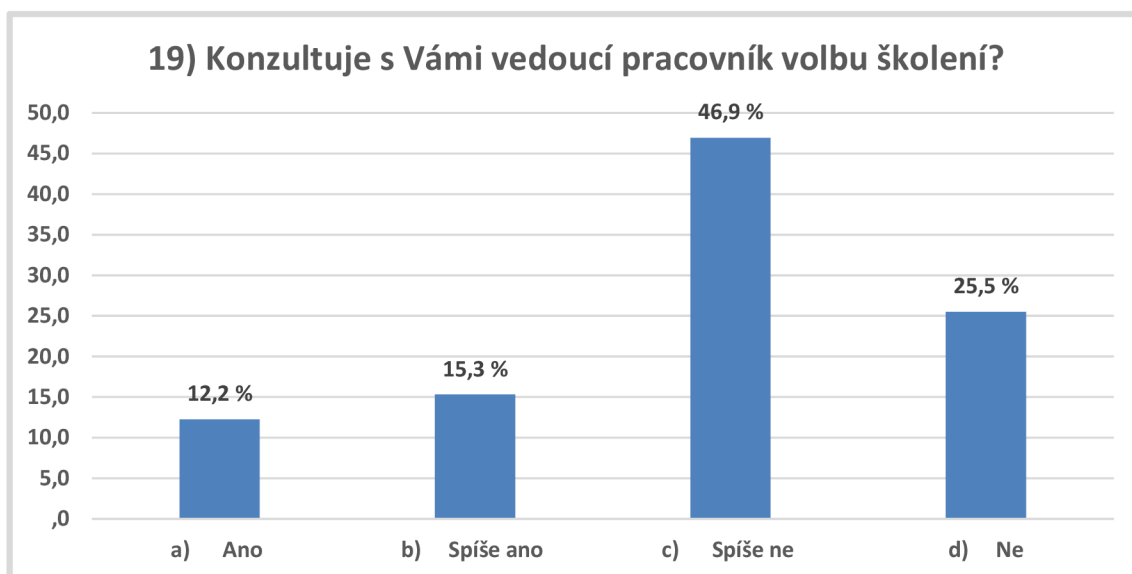
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda společnost poskytuje zaměstnancům možnost pravidelného vzdělávání. Téměř polovina respondentů se shodla na tom, že firma zajišťuje pravidelné vzdělávání, přičemž jednoznačná odpověď na „ano“ tvoří 25 % z 98 respondentů a odpověď „spíše ne“ tvoří 22 %, se vzděláváním je spokojeno 46 lidí. Další polovina říká, že není spokojena s nastaveným systémem vzdělávání a že pravidelnost není zajišťována, z toho 48 % tvoří odpovědi „spíše ne“ a jednoznačné „ne“ vyjadřuje 5 % odpovědí z celkového počtu dotazovaných. Nemůžeme tedy přesně říct, jak pravidelné vzdělávání ovlivňuje pracovní výkon u dané skupiny pracovníků.



### Otázka č. 19: Konzultuje s Vámi vedoucí pracovník volbu školení?

Obrázek 27: Výběr vzdělávání

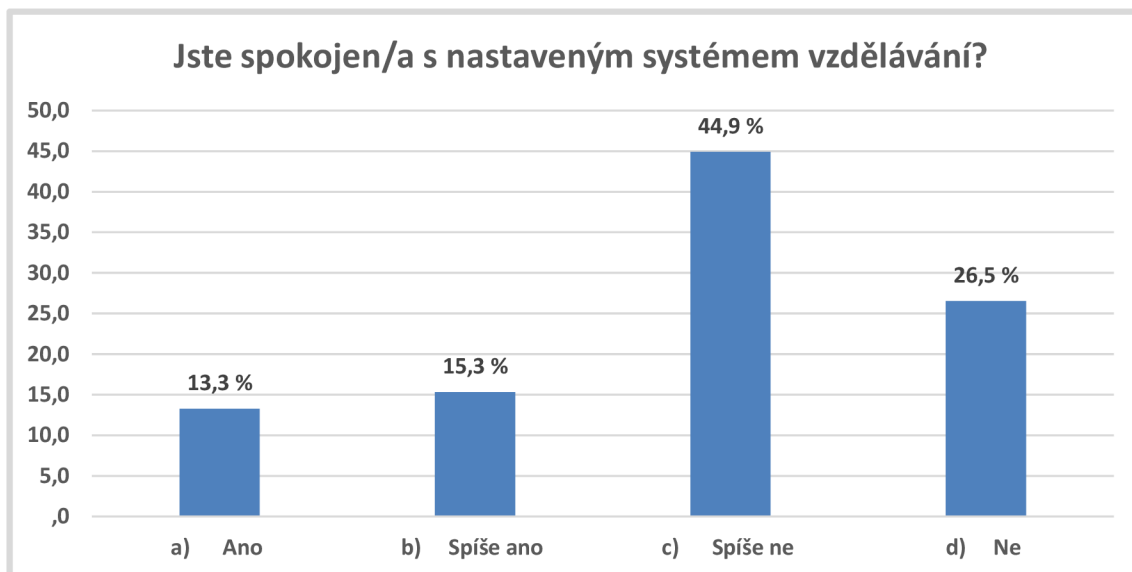


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky jsem se tázala zaměstnanců společnosti, jestli mají možnost s vedoucím pracovníkem konzultovat vhodnost jejich školení. Výsledky ukazují spíše negativní postoj zaměstnanců, kdy na odpověď „spíše ne“ reagovalo necelých 47 % respondentů a na odpověď „ne“ odpovědělo necelých 26 % respondentů, tedy 73 % zaměstnanců se shodlo na tom, že nemají prostor vyjádřit se k volbě jejich školení a jsou jim spíše přidělena. Celkem 27 % lidí nemají problém s konzultací jejich školení s vedením firmy, přičemž z toho odpověď „spíše ano“ tvoří 44 % a odpověď „ne“ z 27 % pozitivních reakcí je 56 %.

## Otázka č. 20: Jste spokojen/a s nastaveným systémem vzdělávání?

Obrázek 28: Spokojenost se systémem vzdělávání

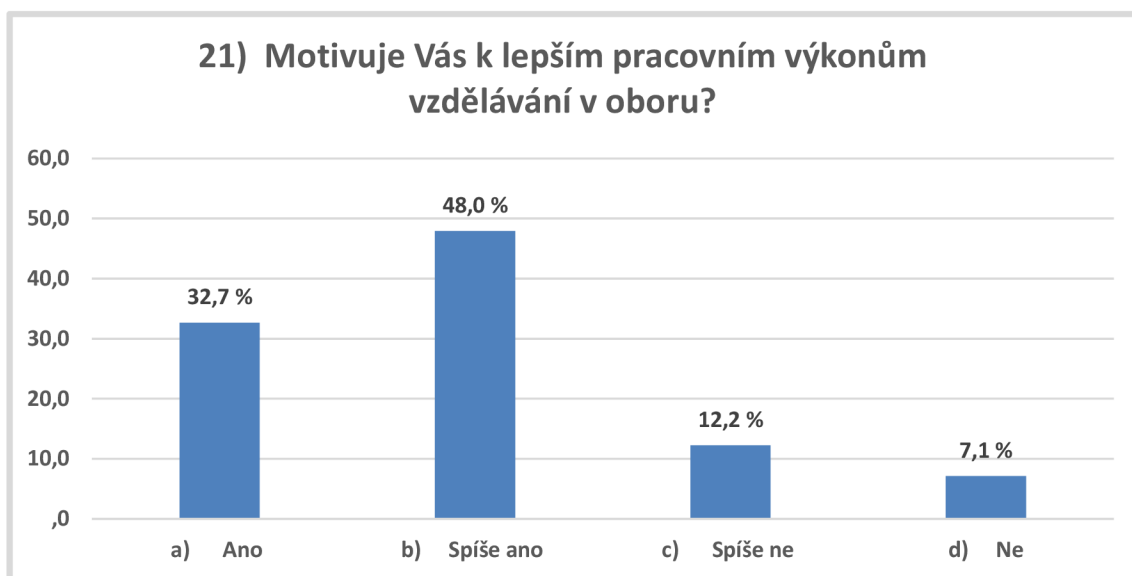


Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců firmy s nastaveným systémem vzdělávání. Výsledky jsou dle očekávání podobné výsledkům z dotazníkové otázky č. 19, kde negativní odpovědi tvoří 73 %, kdy zaměstnanci jsou nespokojeni s výběrem vzdělávání a celková nespokojenost se systémem vzdělávání se liší pouze o 1 %, výsledek je tedy 72 %, přičemž na odpověď „ne“ odpovědělo 26 lidí a na možnost „spíše ne“ reagovalo 44 lidí z celkového počtu dotazovaných. Pozitivní reakce oproti otázce č. 19 se také liší o 1 %, kdy s nastaveným systémem souhlasí 28 % zaměstnanců. U otázky č. 20 tvoří odpověď „ano“ 13 % a liší se od odpovědi otázky č. 19 také o 1 %, jenž tvoří 12 %. Na odpověď „spíše ano“ reagovalo celkem 15 % lidí, což se shoduje s výsledky z předešlé otázky.

## Otázka č. 21: Motivuje Vás k lepším pracovním výkonům vzdělávání v oboru?

Obrázek 29: Vliv vzdělávání na motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Úkolem poslední otázky je zjistit, jaký vliv má vzdělávání a osobní rozvoj pracovníka na jeho motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Zajímavé je, že 81 % respondentů uvedlo, že v rámci jejich motivace je vzdělávání v oboru opravdu motivující. Jednoznačně souhlasí 32 respondentů a na „spíše ano“ reagovalo 47 respondentů. Počet zaměstnanců, kteří si myslí, že vzdělávání v oboru nemá vliv na jejich motivaci tvoří 19 %, z toho tvoří odpověď „spíše ne“ 63 % a jednoznačný nesouhlas tvoří 37 % z celkové negativní reakce. V závislosti na výsledcích je třeba se zamyslet nad poskytnutí školení a možnosti volby všem zaměstnancům, kteří si myslí, že by školení zlepšilo jejich pracovní výkony.

### 4.1.3 Fisherův kombinatorický test

#### 4.1.3.1 Vliv spokojenosti s odměňováním a spravedlivostí u mužů a žen

Závislost mezi spokojeností s odměňováním za pracovní výkon a spravedlností odměňování u mužů. Pomocí Fisherova kombinatorického testu zjistíme, zda existuje významná závislost mezi spokojeností s odměňováním za pracovní výkon a spravedlností odměňování u mužů. Tento test budeme realizovat na hladině významnosti 0,05. Budeme testovat následující hypotézy:

H0: Podíl zaměstnanců, kteří odpověděli, že jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon je stejný u pracovníků, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni i u těch, kteří si myslí, že nejsou spravedlivě odměňováni.

H1: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon, si častěji myslí, že jsou spravedlivě odměňováni než pracovníci, kteří nejsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon.

Ha Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon, si častěji myslí, že jsou spravedlivě odměňováni než pracovníci, kteří nejsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon.

Tabulka 6: F-test závislost mezi otázkami č. 9 a č. 11 u mužů

		Spokojenost s odměňováním		
		ano	ne	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	33	0	33
	ne	5	18	23
celkem		38	18	56

Zdroj: Vlastní zpracování

$$P_1 = \frac{33! 23! 38! 18!}{56! 33! 0! 5! 18!} = 1.584765e-10$$

Výsledkem testu nám vyšla p-hodnota  $\ll 0.001$ . Protože je mnohem nižší než hladina významnosti 0,05, to znamená, že nepřijmeme nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05, a musíme přijmout alternativní hypotézu. Zaměstnanci muži, kteří jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon, si častěji myslí, že jsou odměňováni spravedlivě než

zaměstnanci, kteří jsou s odměňováním za pracovní výkon nespokojeni.

Závislost mezi spokojeností s odměňováním za pracovní výkon a dosaženém vzdělání u žen.

**Tabulka 7: F-test závislost mezi otázkami č. 9 a č. 11 u žen**

**Spokojenost s odměňováním**

	ano	ne	celkem	
Spravedlnost odměňování	ano	14	5	19
	ne	0	23	23
celkem	14	28	42	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P_i = \frac{19! 23! 14! 28!}{42! 14! 5! 0! 23!} = 2.199763e-07$$

Výsledkem testu nám vyšla p-hodnota << 0.001. Protože je mnohem nižší než hladina významnosti 0,05, to znamená, že nepřijmeme nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05, a musíme přijmout alternativní hypotézu. Zaměstnanci ženy, kteří jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon, si častěji myslí, že jsou odměňováni spravedlivě než zaměstnanci, kteří jsou s odměňováním za pracovní výkon nespokojeni.

**4.1.3.2 Vliv spokojenosti s odměňováním u mužů a žen v souvislosti na dosaženém vzdělání.**

Závislost mezi spokojeností s odměňováním za pracovní výkon a dosaženém vzdělání u mužů. Pomocí Fisherová kombinatorického testu zjistíme, zda existuje významná závislost mezi spokojeností s odměňováním za pracovní výkon a dosaženém vzdělání u mužů. Tento test budeme realizovat na hladině významnosti 0,05. Budeme testovat následující hypotézy:

H0: Podíl zaměstnanců, kteří mají vyšší vzdělání je stejný u pracovníků, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni i u těch, kteří nemají vyšší vzdělání.

H1: Zaměstnanci, kteří mají vyšší vzdělání, si častěji myslí, že jsou spravedlivě odměňováni než pracovníci, kteří nemají vyšší vzdělání.

**Tabulka 8: Tabulka 8: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 8**

**Výše vzdělání**

**Spravedlnost  
odměňování**

	vyšší	nižší	celkem
ano	25	8	33
ne	15	8	23
celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P1 = 0.163$$

**Tabulka 9: F test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 7**

**Výše vzdělání**

**Spravedlnost  
odměňování**

	vyšší	nižší	celkem
ano	26	7	33
ne	14	9	23
celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P2 = 0.084$$

**Tabulka 10: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 6**

**Výše vzdělání**

**Spravedlnost  
odměňování**

	vyšší	nižší	celkem
ano	27	6	33
ne	13	10	23
celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P3 = 0.0304$$

**Tabulka 11: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 5**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	28	5	33
	ne	12	11	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P4 = 0.0077$$

**Tabulka 12: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 4**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	29	4	33
	ne	11	12	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P5 = 0.0013$$

**Tabulka 13: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 3**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	30	3	33
	ne	10	13	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P6 = 0.00014$$

**Tabulka 14: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 2**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	31	2	33
	ne	9	14	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P7 = 1.035984e-05$$

**Tabulka 15: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 1**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	32	1	33
	ne	8	15	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P8 = 3.884938e-07$$

**Tabulka 16: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 0**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	33	0	33
	ne	7	16	23
	celkem	40	16	56

*Zdroj: Vlastní zpracování*

$$P9 = 5.88627e-09$$

Součet všech p-hodnot celkové  $p = 0.2868$ . Výsledkem testu nám vyšla p-hodnota  $> 0.05$ . Protože je vyšší než hladina významnosti  $0,05$ , to znamená, že přijmeme nulovou hypotézu na



hladině významnosti 0,05. V této společnosti, jsou zaměstnanci mužského pohlaví s rozdílným vzděláním stejně spokojeni s odměnou za pracovní výkon.

**Tabulka 17: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 1**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	16	3	19
	ne	14	9	23
	celkem	30	12	42

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**P1 = 0.0716**

**Tabulka 18: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 2**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	17	2	19
	ne	13	10	23
	celkem	30	12	42

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**P2 = 0.0177**

**Tabulka 19: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 3**

		Výše vzdělání		
		vyšší	nižší	celkem
Spravedlnost odměňování	ano	18	1	19
	ne	12	11	23
	celkem	30	12	42

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**P3 = 0.0023**

**Tabulka 20: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 4**

Spravedlnost odměňování	Výše vzdělání		
	vyšší	nižší	celkem
ano	19	0	19
ne	11	12	23
celkem	30	12	42

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**P4=0.00012**

Součet všech p-hodnot celkové  $p = 0.09174$ . Výsledkem testu nám vyšla p-hodnota  $> 0.05$ . Protože je vyšší než hladina významnosti  $0,05$ , to znamená, že přijmeme nulovou hypotézu na hladině významnosti  $0,05$ . V této společnosti, jsou zaměstnanci ženského pohlaví s rozdílným vzděláním stejně spokojeni s odměnou za pracovní výkon.

## 4.1.4 Fisherův exaktní test

### 4.1.4.1 Závislost odpracovaných let na spokojenost zaměstnanců s hodnocením v dané firmě

Pro testování hypotézy, zda délka odpracovaných let má vliv na spokojenost zaměstnanců s hodnocením v dané firmě použijeme Chí-kvadrát test. Tento test testuje závislost dvou kvalitativních kategoriálních proměnných v kontingenční tabulce.

Tabulka vypadá následovně. Vidíme skutečné četnosti respondentů, a pomocí testu otestujeme, zda skutečné četnosti statisticky významně se liší od očekávaných četností. Předpokladem Chí-kvadrát testu je to, že žádná očekávaná četnost nesmí být menší než 5. Kvůli tomu, že tabulka obsahuje čísla nižší než 5, není splněn tento předpoklad parametrického Chí-kvadrát testu. Proto budeme muset použít neparametrickou podobu Chí-kvadrát testu, který se jmenuje Fisherův exaktní test. Tento test testuje stejnou hypotézu jako Chí-kvadrát. Nejprve stanovíme nulovou a alternativní hypotézy:

H<sub>0</sub>: Délka odpracovaných let nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s hodnocením v dané firmě.

H<sub>1</sub>: Délka odpracovaných let má vliv na spokojenost zaměstnanců s hodnocením v dané firmě.

Testovat budeme na hladině významnosti 0.05. Fisherův test říká ( $p=0.968$ ), že protože  $p$ -hodnota je větší než hladina významnosti 0.05, nezamítáme nulovou hypotézu. Výsledkem je to, že délka odpracovaných let nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s hodnocením v dané firmě. Neexistuje statisticky významná závislost mezi délkou odpracovaných let a spokojeností zaměstnanců s hodnocením v dané firmě.

**Tabulka 21: Kontingenční tabulka Fisherův exaktní test**

		7) Jste spokojeni se způsobem hodnocení ve Vaší firmě?				celkem
		a) Ano	b) Spíše ano	c) Spíše ne	d) Ne	
Délka práce ve společnosti	a) 0-1 rok	0	2	5	4	11
	b) 1-3 roky	3	8	13	7	31
	c) 3-5 let	4	8	13	4	29
	d) 5-9 let	2	6	11	4	23
	e) 10 a víc	0	1	3	0	4
Celkem		9	25	45	19	98

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 22: Výsledek testu**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Personův Chí-kv	6.307 <sup>a</sup>	12	.900	.920
Likelihood Ratio	7.986	12	.786	.873
Fisher's Exact Test	5.275			.968
N of Valid Cases	98			

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Budíková, Králová a Maroš, 2010)

## 4.1.5 Dvou výběrový test

### 4.1.5.1 Existuje rozdíl v souvislosti s motivací zaměstnanců u finanční odměny či slovního ocenění.

Pro testování této hypotézy zvolíme dvou výběrový test o shodě relativní četnosti. Budeme testovat, zda existuje statistický významný rozdíl mezi relativním počtem respondentů, kteří preferují finanční a nefinanční motivaci.

Podíl respondentů, kteří upřednostňují finanční motivaci jsou  $p_1 = (43+39)/98 = 0.836$

Podíl respondentů, kteří upřednostňují nefinanční motivaci jsou  $p_2 = (29+45)/98 = 0.755$

H<sub>0</sub>: Neexistuje statistický významný rozdíl mezi relativním počtem respondentů, kteří preferují finanční a nefinanční motivaci.

H1: Existuje statistický významný rozdíl mezi relativním počtem respondentů, kteří preferují finanční a nefinanční motivaci.

Testovat budeme na hladině významnosti 0.05.

Po vypočet testové statistiky použijeme následující vzorec:

$$U = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\bar{p}(1 - \bar{p})}} \sqrt{n}$$

kde

$$\bar{p} = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2}$$

$$n = \frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}$$

Takže testová statistika se rovná:

$$U = \frac{0.836 - 0.755}{\sqrt{0.795(1 - 0.795)}} \sqrt{470596} = 1.417$$

Testovou statistiku budeme porovnávat s kritickou hodnotou y tabulky kvantilu normálního rozdělení. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0.05 se rovná 1.96. Protože testová statistika je nižší než kritická hodnota, nepřesahuje ji, nezamítáme nulovou hypotézu. Neexistuje statistický významný rozdíl mezi relativním počtem respondentů, kteří preferují finanční a nefinanční motivaci.

## 4.2 Diskuse výsledků

V této části bakalářské práce budu odpovídat na čtyři výzkumné otázky, které jsou uvedené již v kapitole tři. Výsledky jsem získala na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 98 zaměstnanců a konkrétní otázky jsou otestovány pomocí statistických metod. Statistické metody byly využity u druhé výzkumné otázky a třetí výzkumné otázky, kde byl použit dvou výběrový test.

### **Výzkumná otázka č. 1:** *Probíhá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dle jejich představ?*

V první výzkumné otázce mě zajímalo, jaký má firma SQZ, s.r.o. zavedený systém pro hodnocení svých zaměstnanců na základě jejich pracovního výkonu a jestli jsou pracovníci s tímto hodnocením spokojeni. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že firma hodnotí své zaměstnance ve většině případech jednou ročně. Shodla se na tom více jak polovina respondentů, menší část uvedla, že je hodnocena měsíčně. Pracovní výkon je posuzován spíše podle splněného ročního obrátu firmy, na tomto principu jsou zaměstnanci následně ohodnoceni. S tím souhlasí 70 dotazovaných pracovníků. Spokojenost zaměstnanců s tímto systémem dle očekávání není příliš pozitivní, neboť výsledky ukazují 65 % nespokojených zaměstnanců, tedy více jak polovinu. Příčinou může být chybějící zpětná vazba od vedoucích pracovníků, která je podle 66 % respondentů nedostatečná.

### **Výzkumná otázka č. 2:** *Existují rozdíly v odměňování mezi muži a ženami v souvislosti s dosaženým vzděláním?*

U této výzkumné otázky jsem se snažila zjistit, zda existuje rozdílný vztah mezi odměňováním mužů a žen. Dále mě zajímalo, zda existuje rozdíl mezi jejich spokojeností s odměňováním v souvislosti s jejich úrovní dosaženého vzdělání. U této otázky jsem využila Fisherův kombinatorický test, u kterého byla přijata alternativní hypotéza. Výsledkem je, že pracovníci mužského pohlaví, kteří jsou spokojeni s odměňováním za pracovní výkon, se často domnívají, že jsou odměňováni spravedlivěji než ti, kteří jsou s odměňováním za pracovní výkon nespokojeni. Tento výsledek byl shodný i u ženského pohlaví. Dalším testovaným výsledkem je závislost se spokojeností odměňování v souvislosti s dosaženou úrovní vzdělání. Při přijmutí nulové hypotézy vyšlo, že ve společnosti jsou zaměstnanci muži s rozdílným vzděláním stejně spokojeni s odměnou za pracovní výkon. U žen také vyšlo, že při nulové hypotéze s rozdílným vzděláním jsou stejně spokojeni.

**Výzkumná otázka č. 3:** *Jakými nástroji jsou zaměstnanci motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?*

Úkolem třetí výzkumné otázky bylo zjistit, jaké formy využívá společnost k vyšší motivaci pracovníků a jaké nástroje chybí, jenž by vedly k efektivnějšímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Výsledky jsou celkem sporné, část zaměstnanců, která tvoří 49 % není motivována k plnění pracovních úkolů a druhá část 51 % je dostatečně motivována. Vliv na motivaci má i systém odměňování, jak bylo prokázáno i v předešlých odborných článcích, a proto jsem se dotazovala, jestli s tímto systémem odměň jsou zaměstnanci spokojeni. Výsledkem bylo, že polovina není spokojena. Vzápětí bylo zjištěno, že odměny v dané firmě mají opravdu vliv na jejich motivaci a pracovní výkon, shodlo se na tom 89 % respondentů, kteří dále uvedli, že většina zaměstnanců dostává odměny formou prémie z obrátu pouze jednou ročně. Společnost má tedy zavedený pouze základní plat s ročními odměnami. Výsledky tedy ukazují na to, že pro polovinu zaměstnanců nejsou dostatečně motivující pouze roční prémie. Na otázku, zda preferují finanční odměnu pozitivně, odpovědělo 84 % respondentů a že 79 % pracovníků nemá zavedené měsíční odměny. Změnu by uvítalo necelých 80 % dotazovaných a 44 % zaměstnanců uvedlo, že by preferovalo pohyblivou složku mzdy.

Motivující je pro zaměstnance i slovní ocenění od nadřízeného, přičemž na tom se shodlo necelých 80 % dotazovaných. V této souvislosti, jsem zjišťovala, zda existuje vliv mezi motivací finanční a nefinanční. Pro testování této hypotézy jsem využila dvou výběrový test o shodě relativní četnosti, výsledkem při nulové hypotéze je, že není žádný relativní rozdíl mezi počtem respondentů, kteří preferují finanční či nefinanční způsob motivace.

**Výzkumná otázka č. 4:** *Jakou formou je ve společnosti zajišťováno efektivní vzdělávání pracovníků?*

Poslední výzkumnou otázkou jsem zjišťovala, jakým způsobem podnik zajišťuje svým zaměstnancům pravidelné vzdělávání na základě jejich potřeb. Dále mě zajímalo, jestli pravidelné vzdělávání pracovníků ovlivňuje jejich motivaci k práci. Již Mitreva (2019) uvedla, že pravidelné vzdělávání pracovníků má vliv na jejich motivaci. Odpovědi na stanovenou otázku jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníkového šetření. Jedna z otázek mířila právě na to, zda vzdělávání v daném oboru ovlivňuje pracovníky k lepším pracovním výkonům, kde výsledky jsou jednoznačné, 81 % respondentů uvedlo, že vzdělávání má opravdu vliv na jejich motivaci. Při tomto zjištění nejsou ostatní výsledky pro firmu příliš pozitivní. Na otázku, zda jsou se systémem vzdělávání spokojeni,

tak 72 % respondentů odpovědělo, že není. Více jak polovina se shodla na tom, že ani pravidelnost není dostačující a více jak 73 % zaměstnanců by ocenilo, kdyby mohli konzultovat se svým nadřízeným vhodnost případného školení. V rámci této výzkumné otázky jsem došla k závěru, že vzdělávání v oboru má částečně vliv na motivaci zaměstnanců a podporuje jejich lepší pracovní výkony.



### ***4.3 Návrhy opatření***

Na základě vypracování analýzy systémů hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve společnosti SQZ, s.r.o., jsem odhalila drobné nedostatky, které by mohly být napraveny a vedly by tak k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Následně se pokusím nastítnit možné inovace, které mohou přispět k vyšší efektivitě výkonu pracovníků.

V první řadě se zaměřím na systém hodnocení. Dle zjištěných výsledků z obrázku č. 15 je patrné, že více jak polovina není spokojena s nastaveným systémem hodnocení pracovního výkonu. Z toho vyplývá, že by hodnocení v dané firmě potřebovalo určitou inovaci. Celkem 63 % respondentů uvedlo, že je hodnoceno pouze jednou ročně na základě splnění obratu případně stanovené normy. Podle mého názoru by se vyplatilo zavést hodnocení zaměstnanců alespoň jednou za pololetí formou standardizovaného formuláře, který bude splňovat metodu hodnocení podle stupnice. Jednu verzi formuláře by vyplnil samotný zaměstnanec a druhou vedoucí pracovník. V rámci tohoto hodnocení je i sebehodnocení, které je pro pracovníka přínosné z hlediska zamyšlení se nad svým pracovním výkonem. Následně bych doporučila zavedení motivačně-hodnotícího pohovoru, který by probíhal také jednou za pololetí. Zaměstnanec s nadřízeným má možnost diskutovat, vyměňovat si názory a hledat střední cesty mezi plány organizace a schopnostmi pracovníka. V závěru tohoto rozhovoru by byl probrán formulář, který byl již vyplněn a diskutovalo by se o rozdílu pohledu u konkrétní otázky, kdy jeden od druhého dostává zpětnou vazbu. Tuto možnost by ocenilo 66 % respondentů. Vzor formuláře pro pololetní hodnocení zaměstnance je uvedený v příloze.

Pomocí dotazníkové otázky č. 8 jsem se tázala respondentů, jestli jsou spokojeni s nastaveným systémem odměňování. Výsledky ukazují, že nespokojených zaměstnanců je 64 %, tedy více jak polovina. Dále 89 % uvedlo, že odměny mají výrazný vliv na jejich pracovní výkon. V tomto případě bych doporučila zavedení pohyblivé složky mzdy na základě osobního hodnocení, která ve společnosti chybí, což vyplývá z dotazníkové otázky č. 17, kdy pohyblivou složku mzdy postrádá 44 % pracovníků. Tato složka by tvořila maximální výši 1 500 Kč na jednoho zaměstnance, kterou by nadřízený uděloval zaměstnanci každý měsíc. Výše by se odvíjela na základě pracovního výkonu pracovníka, který by posuzoval jeho vedoucí pracovník. Věřím, že návratnost nákladů na tyto odměny je jistá, neboť cena jedné laboratorní zkoušky vychází v průměru na 4 300 Kč bez DPH a zaměstnanec udělá o dva rozbory více za daný měsíc, návratnost je zajištěna. V případě, kdy pracovník bude motivován k vyššímu pracovnímu výkonu, stoupne počet provedených zkoušek a tím i zisk firmy. Zavedením měsíčních prémie zvýší firma i motivaci

pracovníků, kterou postrádá necelá polovina respondentů. Zpětnou vazbu může vedoucí pracovník získávat pomocí dotazníků spokojenosti, pokud bude chtít ušetřit čas. Dle mého názoru by vedoucí pracovník mohl více ocenit výkony svých podřízených formou slovního ocenění, přičemž pochvala může posílit jejich vztah a vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti. Z obrázku č. 20 plyne, že pro 76 % respondentů je pochvala důležitá.

Nakonec bych se ráda zaměřila na inovaci v systému vzdělávání pracovníků v dané firmě. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že větší polovina respondentů není spokojena s pravidelností poskytovaných školení ze strany zaměstnavatele a 73 % nesouhlasí s tímto nastaveným systémem, což můžeme vidět na obrázku č. 28. Častým problémem je i nevhodná volba školení pro daného pracovníka. V případě, že je školení pro zaměstnance nezajímavé a nepřijde mu prospěšné, neplní svůj účel. Vzdělávání je úzce spojené s motivací zaměstnance, kdy toto tvrzení potvrdilo v poslední dotazníkové otázce, 81 % respondentů. Je zapotřebí, aby vedoucí pracovník konzultoval se svým podřízeným volbu jeho školení a případný přínos pro jeho práci, což může provádět na základě osobního rozhovoru či formou dotazníku, kde se zaměstnanec může písemně vyjádřit. V dnešní době je úspěšnou formou online školení, v této souvislosti mě zaujala firma Seduo.cz, která je jednou z největších společností poskytující online kurzy. Videokurzy se časově přizpůsobují jednotlivým zaměstnancům a je možné se vzdělávat i z domova. Na konci videokurzu každý účastník vyplní online test, který je následně odeslán nadřízenému, který tím dostává zpětnou vazbu o provedeném školení. Vzdělávací videokurzy mají široký rozsah nabídky, nabízí okolo 31 kurzů v oblasti vedení lidí, 25 v oblasti komunikace, 44 kurzů zaměřených na jazyky, 76 kurzů na téma kancelářských softwarů a mnoho dalších. Cena za jednoho zaměstnance je 4 099 Kč/rok bez DPH s výběrem až ze 346 kurzů. Měla jsem možnost porovnat tyto kurzy s těmi, do kterých firma investovala. Zvolila jsem si jednoho zaměstnance, který absolvoval níže uvedené kurzy v tabulce a které jsou zároveň součástí nabídky online školení, jenž poskytuje i firma Seduo.cz.

**Tabulka 23: Kalkulace školení**

<b>Kurz:</b>	<b>Cena bez DPH:</b>	<b>Časová náročnost</b>
Excel kurz	3 900 Kč	5 hodin a 30 minut
Kurz asertivity	3 450 Kč	5 hodin a 30 minut
Motivace zaměstnanců	3 800 Kč	8 hodin
Manažerské dovednosti	4 990 Kč	8 hodin
<b>Celkem:</b>	<b>16 140 Kč</b>	<b>27 hodin</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět, že kurzy, které zaměstnanec absolvoval jsou také součástí nabízených online školení za cenu 4 099 Kč/rok bez DPH za jednoho pracovníka. Firma by ušetřila 12 041 Kč bez DPH a časová náročnost videokurzů se pohybuje v průměru okolo dvou hodin, nehledě na to, že firma ušetří náklady za dopravu. Pracovník může využívat v rámci ceny i různé kurzy podporující osobní rozvoj a sebevzdělávat se dle vlastního výběru. Zaměstnavatel zde může zaměstnanci přiřadit i konkrétní kurzy, který má za určité období splnit. Myslím si, že tato forma sebevzdělávání bude naplňovat pracovníka jak z hlediska jeho volby školení, tak i zaměstnavatele v rámci ušetřených nákladů, času i zpětné vazby.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu ve zvoleném podniku s následnými návrhy opatření a případnou inovací. Vybraným podnikem je SQZ, s.r.o. zabývající se kvalifikovanými zkouškami, které probíhají v laboratoři, na stavbě v oblasti dopravy, pozemního a podzemního stavitelství. Společnost nabízí i řadu zkoušek v rámci své akreditace. Hlavní laboratorní ústředny se nacházejí v Praze a Olomouci.

Práce je rozdělena na dvě části, první tvoří teoreticko-metodologická část, pro kterou jsem získala informace z odborné literatury a odborně vědeckých článků. Tyto poznatky mi pomohly objasnit téma z hlediska hodnocení, pracovního výkonu, řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců. Na konci této části jsem stanovila výzkumné otázky. Získané vědomosti jsem následně uplatnila v aplikační části. Ve druhé části práce je popsán daný podnik, ve kterém byla provedena analýza. Potřebná data jsem získala pomocí hromadného dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 98 zaměstnanců. Dotazník obsahuje 21 uzavřených otázek. V rámci vyhodnocení výzkumných otázek jsem využila dohromady tři statistické metody. Pomocí Fisherova kombinatorického testu jsem zjišťovala, jaká je závislost mezi spokojeností s odměňováním a spravedlivostí odměňování u mužů a žen. U obou pohlaví vyšlo, že pracovníci, kteří jsou spokojeni s odměňováním, si častěji myslí, že jsou odměňováni spravedlivě než ti, kteří jsou s odměňováním za pracovní výkon nespokojeni. Dále jsem pomocí tohoto testu zkoumala, zda existuje vztah mezi spokojeností s odměňováním u mužů a žen v souvislosti na dosaženém vzdělání. Přičemž mi vyšlo, že úroveň dosaženého vzdělání nemá na tuto závislost žádný vliv. U další statistické metody z důvodu nesplnění podmínek Chí-kvadrát testu jsem použila Fisherův exaktní test, který se zabýval vlivem odpracovaných let zaměstnanců a spokojeností se systémem hodnocení, ale tato závislost se nepotvrdila. Nakonec jsem využila dvou výběrový test o shodě relativní četnosti, kde jsem zjistila, že není žádný významný rozdíl mezi relativním počtem respondentů, kteří upřednostňují více finanční či nefinanční způsob motivace. V diskuzi výsledků byly vyhodnoceny výzkumné otázky, které byly později interpretovány. V další části byla navržena případná opatření, která by mohla vést společnost k možným změnám.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsem došla k závěru, že hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, ve společnosti SQZ, s.r.o. probíhá pouze jednou ročně a odměny formou prémie jsou vypláceny také jednou ročně na základě splnění minimálního obratu jednotlivé

pobočky. Dle výsledků je zřejmé, že většina zaměstnanců není s tímto systémem spokojena a negativně ovlivňuje jejich motivaci k práci. Zároveň se i více jak polovina respondentů shodla na tom, že jim chybí zpětná vazba k hodnocení od vedoucího pracovníka. V případě zlepšení zpětné vazby může vedoucí pracovník nasměrovat zaměstnance k požadovaným cílům společnosti a zároveň ho motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Úroveň motivace v dané firmě je tak „půl na půl“, kdy necelá polovina respondentů v dotazníkové otázce č. 12 odpověděla, že není dostatečně motivována pro plnění požadavků svých nadřízených, což mi přijde celkem velký počet. Myslím si, že příčinou tohoto problému je špatně nastavený systém odměňování, kdy zaměstnanci dostávají pouze prémie jednou ročně. Na základě tohoto zjištění jsem v kapitole návrhy opatření vyzdvihla především zavedení pohyblivé složky mzdy, která by měla být zaměstnanci vyplácena jednou měsíčně dle jeho pracovních výkonů, které má posuzovat jeho přímý nadřízený. V otázce č. 16 jsem se tázala, zda by zaměstnanci v systému odměňování chtěli změnu, z výsledků je zcela patrné, že téměř 80 % respondentů by změnu opravdu ocenilo. Věřím, že zavedení pohyblivé složky přinese pracovníkům novou motivaci a podnět k tomu, dosahovat lepších a efektivnějších výsledků. Z pohledu zaměstnavatele je to nástroj, pomocí kterého může zaměstnance pozitivně stimulovat a dosahovat tím požadovaných cílů společnosti.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření byla společnosti navržena opatření pro zlepšení vzdělávání svých zaměstnanců, kdy v otázce č. 21 respondenti potvrdili, že vzdělávání v oboru je motivuje k vyšším pracovním výkonům. Dále u otázky č. 20 výsledky potvrdily, že více jak 70 % zaměstnanců by si přálo změnu v systému vzdělávání. Následně byla vyhledána společnost Seduo.cz, která by naplňovala potřeby pracovníků z hlediska školení. Společnosti SQZ, s.r.o. přinese snížení nákladů na individuální kurzy, které nejsou z časového hlediska omezené a zaměstnavateli bude zajištěna zpětná vazba o výsledcích z jednotlivých kurzů, které zaměstnanci zadá ke splnění. Celková analýza výzkumu přinesla řešení zjištění nedostatků a nabídla možnosti ke zlepšení.

Závěrem bych ráda podotkla, že při vypracování této bakalářské práce jsem získala spoustu znalostí v oboru řízení lidských zdrojů a věřím, že pro mě budou přínosné v dalším působení ve společnosti. Na základě zjištěných výsledků a následných návrhů opatření mohou konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

# Seznam zdrojů

## **A) vnitropodnikové materiály, statistiky, právní předpisy, normy, ověřené technologie, užité vzory a další institucionální zdroje**

Silmos-Q. Oficiální stránky společnosti, 2022. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://silmos-q.cz/>

SQZ, s.r.o. Oficiální stránky společnosti, 2022. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://sqz.cz/o-spolecnosti>

SQZ, s.r.o. internetové stránky o společnosti, 2022. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.betonsserver.cz/sqz-praha>

SQZ, s.r.o. Obchodní rejstřík firem, 2022. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25743554/sqz-sro/>

SQZ, s.r.o. Oficiální stránky společnosti – certifikace, 2022. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://sqz.cz/ke-stazeni>

## **B) knihy, kvalifikační práce**

ANÝŽOVÁ, P. a VEČERNÍK J. (2019). *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Univerzita Karlova: Karolinum. ISBN 978-80-246-4294-9.

ARMSTRONG, M. (2003) *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. ISBN 0 7494 4105 4.

ARMSTRONG, M. (2009) *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a přístupy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. (2011) *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010) *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2914-5.

- BĚLOHLÁVEK, F. (2000) *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.
- BLÁHA, J. et al. (2016) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- BLÁHA, J. et al. (2013) *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media a.s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DEIBLOVÁ, M. (2005) *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ Z. a kol., M. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, M., GALVAS, M., HOOK, C. (2002) *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- FORSYTH, P. (2009) *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HALÍK, J. (2008) *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F. (2006) *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1458-2.
- CHRÁSEK, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9225-0.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2005) *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. (2017) *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAKONEČNÝ, M. (2005) *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0577-X.
- PILAŘOVÁ, I. (2008) *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. (2015) *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, J. (2017) *Motivace a odměňování pracovníků: co musíme vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-0227-3.

VEBER, J. (2009) *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VOCHOZKA, M. a kol. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-4633-8.

WAGNEROVÁ, I. (2008) *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### C) odborné časopisecké články a studie ze sborníků

ALEFARI, M., ALMANEI, M. a SALONITIS, K., 2020. *A System Dynamics Model of Employees' Performance* [online]. In: *Sustainability*, 27. říjen 2020. [cit. 2022-03-12, 18:05]. DOI: 10.3390/su12166511. eISSN: 2071-1050. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000579010200001>

BARCZAK, A. et al., 2021. *Structure of Remuneration as Assessed by Employees of the Energy Sector-Multivariate Correspondence Analysis* [online]. In: *Energies*, 13. prosince 2021. [cit. 2022-02-18, 19:30]. DOI: 10.3390/en14227472. eISSN: 1996-1073. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000727299800001>

CARDINAELS, E. a FEICHTER, CH., 2021. *Forced Rating Systems from Employee and Supervisor Perspectives* [online]. In: *Journal of Accounting Research*, 1. července 2021. [cit. 2022-02-20, 20:20]. DOI: 10.1111/1475-679X.12388. ISSN: 0021-8456. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000662850600001>

DE SOUSA SABBAGHA, M. et al., 2018. *Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction* [online]. In: *Taylor & Francis Social Science and Humanities Library*, březen 2018, [cit. 2021-11-20, 12:20]. DOI: 10.1080. ISSN 1433-0237. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14330237.2018.1454578>

DVOŘÁKOVÁ, V., 2012. *Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců v organizaci* [online]. In: *Trendy v podnikání – Business Trends*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, únor 2012, [cit. 2021-10-29, 20:21]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/16216>

FARHANI, F., 2019. *Building Employee Performance* [online]. Mersin: *EconJournals*, 3. září 2019, [cit. 2021-11-21, 20:06]. ISSN: 2146-4405. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2288758788/fulltextPDF/2A694B81C9E64D90PQ/6?accountid=15618>

HEIKKINEN, S. et al., 2021. *Work–Family Practices and Complexity of Their Usage: A Discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management* [online]. In:



SpringerLink Contemporary. Nizozemsko: Springer Netherlands. 14. únor 2020. [cit. 2021-11-19, 20:45]. DOI: 10.1007. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-020-04458-9>

HOFFMAN, M. a TADELIS, S., 2021. *People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis* [online]. In: Journal of political economy. 22. prosinec 2020. [cit. 2022-03-09, 12:10]. DOI: 10.1086/711409. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000596539300001>

IZCHAKOV, G., WEINSTEIN, N. a CHESHIN, A., 2022. *Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions* [online]. In: Human Resource Management, 16. únor 2022. [cit. 2022-03-10, 12:25]. DOI10.1002/hrm.22103. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000752551100001>

JAWORSKI, C. et al., 2018. *The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment* [online]. In: Časopis ScienceDirect. Amsterdam: Elsevier Ltd, srpen 2018. [cit. 2021-11-19, 18:21] DOI: 10.1016. ISSN: 0278-4319. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0278431917301214>

KESSELS, I., 2022. *Bonus Systems as Tools for 'Managing' Managers - the Behavioural Effects of Performance-Based Financial Rewards* [online]. In: Philosophy of Management, březn 2022. [cit. 2022-03-13, 13:48]. DOI10.1007/s40926-020-00157-7. ISSN: 1740-3812. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000612906800001>

KOZIOL, W. a MIKOS, A. 2020. *The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration* [online]. In: Central European Journal of Operations Research, 24. duben 2020. [cit. 2022-02-03, 15:30]. DOI: 10.1007/s10100-019-00629-w. ISSN: 1435-246X. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000525042800013>

KRAMMER, S., 2021. *Human resource policies and firm innovation: The moderating effects of economic and institutional context* [online]. University of Exeter Business School, 28. červenec 2021. [cit. 2022-02-25, 15:18]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497221001474>

LORINCOVÁ, S. et al., 2019. *Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes* [online]. Švýcarsko: MDPI AG. 26. červen 2019. [cit. 2021-11-25, 10:10]. DOI:10.3390/su11133509. e-ISSN 20711050.

MEHALE, K., GOVENDER, C. a MABASO, C., 2021. *Maximising training evaluation for employee performance improvement* [online]. In: SA Journal of Human Resource Management, 11. květen 2021. [cit. 2022-03-12, 15:10]. DOI: 10.4102. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000644087300001>

MITREVA, E., 2019. *Management with the system of education and motivation of employees in the hotel industry in Macedonia* [online]. In: DOAJ Directory of Open Access Journals. Srbsko:

University of Kragujevac, 1. prosinec 2018. [cit. 2021-11-20, 16:10]. DOI: 10.24874. ISSN 2620-2832. Dostupné z: <http://pesjournal.net/journal/v1-n2/70.pdf>

MOHIUDDIN, M. et al., 2022. *Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities* [online]. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 3. únor 2022. [cit. 2022-02-15, 17:10]. DOI10.3390/ijerph19020928. eISSN: 1660-4601. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000747179500001>

MOK, M. a LEONG, Y., 2021. *Factors affecting the effectiveness of employees performance appraisal in private hospitals in Malaysia* [online]. In: International Journal of Business and Society, 28. srpna 2021. [cit. 2022-03-11, 16:10]. DOI: 10.33736. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000685542400015>

PECHÁČOVÁ, E. a BOTEK, M., 2011. *Využití BSC pro motivaci zaměstnanců a jejich spravedlivé odměňování*. In: *Littera Scripta*, roč. 4, s. 2. ISSN 1805-9112.

PICHLER, S., BEENEN, G. a WOOD, S., 2020. *Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators* [online]. In: The International Journal of Human Resource Management, 19. říjen 2020. [cit. 2022-03-05, 11:05]. DOI: 10.1080/09585192.2018.1443961. ISSN: 0958-5192. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000575560500005>

ROZENTALE S. et al., 2021. *Motivation and Challenges of Teleworking Employees of Educational Institutions in Latvia During COVID-19* [online]. In: Journal of Teacher Education for Sustainability. [cit. 2022-03-08, 10:12]. DOI: <https://doi.org/10.2478/jtes-2021-0020>. Dostupné z: <https://sciendo.com/it/article/10.2478/jtes-2021-0020>

SARGA, N. a KASA, R., 2021. *The Role of the Employee in Hungarian Hospital Performance Appraisal System* [online]. In: European Journal of Mental Health, 27. prosince 2021. [cit. 2022-03-03, 18:12]. DOI10.5708/EJMH.16.2021.2.11. ISSN: 1788-4934. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000730912900011>

SIGMUND, M., et al., 2014. *Life satisfaction, health, self-evaluation and sexuality in current university students of sport sciences, education and natural sciences* [online]. In: Acta Gymnica, Olomouc: Fakulta tělesné kultury Univerzity Palackého, 2014, 44 (4). [cit. 2021-10-15, 17:15]. DOI: 10.5507. Dostupné z: [https://gymnica.upol.cz/artkey/gym-201404-0006\\_Life\\_satisfaction\\_health\\_self-evaluation\\_and\\_sexuality\\_in\\_current\\_university\\_students\\_of\\_sport\\_sciences\\_educ.php](https://gymnica.upol.cz/artkey/gym-201404-0006_Life_satisfaction_health_self-evaluation_and_sexuality_in_current_university_students_of_sport_sciences_educ.php)

SKARLICKI, D., a TURNER A., 2014. *Unfairness begets unfairness: Victim derogation bias in employee ratings* [online]. In: ScienceDirect Journals. Amsterdam: Elsevier Ltd, květen 2014. [cit. 2021-11-18, 19:35]. DOI: 10.1016. ISSN 0749-5978. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0749597813001167>

TAMASEVICIUS, V., DISKIENE, D. a STANKEVICIENE, A., 2020. *Human Resource Management Practice in Lithuania: Evidences and Challenges* [online]. In: Montenegrin journal

of economics, 12. červen 2020. [cit. 2022-02-10, 15:30]. DOI: 10.14254/1800-5845/2020.16-1.14. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000536473000012>

VAVRA, J. et al., 2021. *S-LCA Indicators as Employee Motivation Factors* [online]. In: European journal of sustainable development, 18. červen 2021. [cit. 2022-03-11, 10:25]. DOI: 10.14207. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000657173900019>

WALLO, A. et al., 2022. *How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work* [online]. In: Journal of Workplace Learning, 10. ledna 2022. [cit. 2022-03-05, 15:25]. ISSN: 1366-5626. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-11-2020-0176/full/html>

WOERKOM, M. a KROON, B., 2020. *The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance* [online]. In: Frontiers in Psychology, 7. září 2020. [cit. 2022-03-08, 18:10]. DOI10.3389/fpsyg.2020.01883. ISSN: 1664-1078. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000562195600001>

#### **D) jiné**

Motivace vstát, pracovat a vydělávat. Businessanimals.cz. [online]. 14.05.2021. [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/motivace-pracovat-vstat/>

Úspěch přináší propojení vnitřní a vnější motivace. Zijuspesne.cz. [online]. 30.01.2020. [cit.2021-10-19]. Dostupné z: <https://zijuspesne.cz/uspech-prinasi-propojeni-vnejsi-a-vnitri-motivace/>

Motivace, motivování, teorie motivace. Managementmania.com. [online]. 07.05.2019. [cit.2021-10-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

3 často používané motivační strategie, které nefungují. Eurodenik.cz. [online]. 02.10.2014. [cit.2021-10-20]. Dostupné z: <http://eurodenik.cz/osobni-rozvoj/3-casto-pouzivane-motivacni-strategie-ktere-nefunguji>

Vzdělávání pro firmy i jednotlivce. Seduo.cz. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/>

# Seznam použitých zkratek

apod. - a podobně

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cit. - citace

č. - číslo

Kč – Korun českých

s. - stránka

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

tj. - to je

tzn. - to znamená

% - procento

# Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1: Provázání systému řízení pracovního výkonu .....	10
Obrázek 2: Vzorec ovlivňující pracovní výkon.....	11
Obrázek 3: Model pořadí pro uspokojování očekávání.....	12
Obrázek 4: Cyklus řízení pracovního výkonu .....	13
Obrázek 5: Pracovní motivace.....	18
Obrázek 6: Vzorec výpočtu pravděpodobnosti.....	23
Obrázek 7: Logo společnosti.....	25
Obrázek 8: Organizační struktura firmy .....	26
Obrázek 9: Pohlaví respondentů .....	27
Obrázek 10: Vzdělání respondentů.....	28
Obrázek 11: Délka zaměstnání.....	28
Obrázek 12: Četnost hodnocení zaměstnanců .....	29
Obrázek 13: Parametry hodnocení .....	30
Obrázek 14: Zpětná vazba od hodnotitele.....	30
Obrázek 15: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením.....	31
Obrázek 16: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování .....	32
Obrázek 17: Spravedlivost odměňování.....	33
Obrázek 18: Vliv odměn na pracovní výkon.....	34
Obrázek 19: Interval odměňování.....	35
Obrázek 20: Úroveň motivace zaměstnanců .....	36
Obrázek 21: Finanční odměny.....	37
Obrázek 22: Slovní hodnocení.....	38
Obrázek 23: Měsíční odměny .....	39
Obrázek 24: Systém odměňování .....	39
Obrázek 25: Nástroje odměňování.....	40
Obrázek 26: Vzdělávání zaměstnanců .....	41
Obrázek 27: Výběr vzdělávání .....	42
Obrázek 28: Spokojenost se systémem vzdělávání .....	43
Obrázek 29: Vliv vzdělávání na motivaci.....	44
Tabulka 1: Spokojenost s odměňováním u mužů a žen .....	32
Tabulka 2: Spravedlivost odměňování u mužů a žen .....	33
Tabulka 3: Tabulka rozdělení četností interval odměňování.....	35
Tabulka 4: Tabulka rozdělení četností slovního hodnocení.....	38
Tabulka 5: Tabulka rozdělení četností nástroje odměňování .....	40
Tabulka 6: F-test závislost mezi otázkami č. 9 a č. 11 u mužů .....	45
Tabulka 7: F-test závislost mezi otázkami č. 9 a č. 11 u žen .....	46
Tabulka 8: Tabulka 8: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 8.....	47
Tabulka 9: F test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 7.....	47

<b>Tabulka 10: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 6</b> .....	47
<b>Tabulka 11: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 5</b> .....	48
<b>Tabulka 12: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 4</b> .....	48
<b>Tabulka 13: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 3</b> .....	48
<b>Tabulka 14: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 2</b> .....	49
<b>Tabulka 15: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 1</b> .....	49
<b>Tabulka 16: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u mužů – 0</b> .....	49
<b>Tabulka 17: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 1</b> .....	50
<b>Tabulka 18: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 2</b> .....	50
<b>Tabulka 19: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 3</b> .....	50
<b>Tabulka 20: F-test závislost mezi otázkami č. 3 a č. 9 u žen – 4</b> .....	51
<b>Tabulka 21: Kontingenční tabulka Fisherův exaktní test</b> .....	53
<b>Tabulka 22: Výsledek testu</b> .....	53
<b>Tabulka 23: Kalkulace školení</b> .....	59

# Přílohy

## Příloha 1: Dotazníkové šetření

### Dotazník SQZ, s.r.o.

Vážení respondenti,  
ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce s názvem „Analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku.“ Dotazník je zcela anonymní. Prosím o zakroužkování vždy jedné odpovědi.  
Předem Vám děkuji za ochotu a strávený čas nad vyplněním dotazníku.

#### 1) Pohlavní respondenta

- a) Žena
- b) Muž

#### 2) Úroveň dosaženého vzdělání

- a) Základní
- b) Střední odborné a výučním listem
- c) Střední s maturitou
- d) Vysokoškolské

#### 3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-9 let
- e) 10 a více

#### 4) Jak často jste v práci hodnocen/á?

- a) Denně
- b) Měsíčně
- c) Pololetně
- d) Ročně

#### 5) Podle jakých parametrů jste hodnocen/á?

- a) dle obratu
- b) dle normy
- c) rozhovor
- d) pozorování

#### 6) Dostáváte od hodnotitele zpětnou vazbu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

d) Ne

**7) Jste spokojeni se způsobem hodnocení ve Vaší firmě?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**8) Jste spokojeni se systémem odměňování?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**9) Myslíte si, že je odměňování spravedlivé?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**10) Mají odměny vliv na Váš pracovní výkon?**

- e) Ano
- f) Spíše ano
- g) Spíše ne
- h) Ne

**11) Jak často odměňování probíhá?**

- a) Měsíčně
- b) Čtvrtletně
- c) Pololetně
- d) Ročně

**12) Jste dostatečně motivováni k plnění požadovaných cílů?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**13) Preferujete finanční odměnu za pracovní výkon?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**14) Je pro Vás důležitá slovní pochvala?**

- a) Ano
- b) Spíše ano



- c) Spíše ne
- d) Ne

**15) Zahrnuje Vaše měsíční mzda odměny?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**16) Chtěl/a byste změnu v systému odměňování?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17) Jaký nástroj v rámci odměňování postrádáte?**

- a) Firemní benefity
- b) Stravenky
- c) Pohyblivou složku mzdy
- d) Kulturní akce
- e) Vzdělávání
- f) Prémie
- g) Ocenění

**18) Zajišťuje firma pravidelné vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**19) Konzultuje s Vámi vedoucí pracovník volbu školení?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**20) Jste spokojena s nastaveným systémem vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**21) Motivuje Vás k lepším pracovním výkonům vzdělávání v oboru?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

## Příloha 2: Formulář hodnocení zaměstnance

### Hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení, funkce zaměstnance:

Jméno a příjmení, vedoucího pracovníka:

Zaměstnanec hodnotí sám sebe a vedoucí pracovník hodnotí zaměstnance.

1 - trvale překračuje očekávání
2 - často překračuje očekávání
3 - naplňuje očekávání
4 - téměř splňuje očekávání
5 - nesplňuje očekávání

Odpověď prosím zakroužkujte.

#### 1. Plnění zadaných úkolů, cílů v dané kvalitě a rozsahu.

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### 2. Plnění zadaných úkolů ve stanoveném čase.

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### 3. Zájem zaměstnance o nové postupy, úkoly, samostatnost a iniciativa.

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### 4. Schopnost a ochota učit se novým věcem, získávání nových dovedností a schopností.

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### 5. Zaměstnanec se aktivně podílí na chodu a prosperitě střediska.

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**6. Pozitivní vztah ke změnám a novým úkolům.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**7. Samostatnost při plnění a řešení pracovních úkolů.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**8. Spolehlivost v dodržování zavedených pravidel, postupů a řádů.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**9. Komunikace se zákazníky, řešení jejich požadavků.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**10. Spolupráce v rámci pracovního týmu, společné řešení cílů.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**11. Dodržování pracovních směrnic a etiky.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**12. Ochota a zájem vzdělávat se v daném oboru.**

Zaměstnanec					Vedoucí pracovník				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Místo a datum:  
Podpis zaměstnance:

Místo a datum:  
Podpis nadřízeného: