

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vybrané problémy v řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR

Martin Šimáček

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Šimáček**  
Osobní číslo: **E14408**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Vybrané problémy v řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce bude analýza současného přístupu k řízení pracovního výkonu u vybraných organizací, z průzkumu uskutečněném na Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice.

Osnova:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů
- Řízení pracovního výkonu
- Představení průzkumu
- Hodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraných organizacích
- Závěry

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

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

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

ULRICH, David. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

TOMŠÍK, Pavel a Jirí DUDA. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2017

Martin Šimáček

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych na tomto místě rád vyjádřil poděkování panu Martinu Matunovi, za jeho cenné poznámky a doplňující informace k vybrané problematice a také celé mé rodině za jejich podporu.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce uvádí v první kapitole základní pojmy řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola popisuje problematiku řízení pracovního výkonu. Třetí kapitola je zaměřena na porovnání vybraných aspektů řízení lidských zdrojů u podniků v České republice, jejich analýzu a zhodnocení. Zdrojovými daty jsou informace z dotazníků, které vyplnili studenti předmětu „Personalistika“ se zaměstnanci v podnicích podle vlastního výběru.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání*

## **TITLE**

Selected issues in human resource management in organizations in the Czech Republic

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis presents the first chapter the basic concepts of human resource management. The second chapter discusses the issue of performance management. The third chapter is focused on comparison of selected aspects of human resource management in enterprises in the Czech Republic, their analysis and evaluation. Source data are information from questionnaires, which students of Human Resource Management completed with staff in companies on their own.*

## **KEYWORDS**

*human resource management, performance management, employee ratings, education*

## Obsah

Úvod .....	12
1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů .....	14
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Definice základních pojmů.....	15
1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	18
1.4 Shrnutí kapitoly .....	20
2 Řízení pracovního výkonu .....	20
2.1 Definice řízení pracovního výkonu .....	20
2.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	21
2.2 Vytváření pracovních míst .....	23
2.2.1 Pracovní místo vs. pracovní role .....	23
2.2.2 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst .....	24
2.3 Vzdělávání zaměstnanců .....	24
2.3.1 Oblasti odborného vzdělávání.....	25
2.3.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	26
2.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	27
2.4 Hodnocení pracovního výkonu.....	28
2.4.1 Hodnocení zaměstnanců přímými nadřízenými.....	28
2.4.2 Sebehodnocení zaměstnanců.....	29
2.4.3 360° zpětná vazba .....	30
2.5 Odměňování .....	31
2.5.1 Mzdový systém .....	31
2.5.2 Mzdové formy .....	32
2.5.3 Základní otázky odměňování .....	33
2.6 Shrnutí kapitoly .....	33
3 Analýza vybraných aspektů ŘLZ.....	34
3.1 Představení průzkumu.....	34
3.1.1 Dotazník.....	34
3.1.2 Data z dotazníků.....	35
3.1.3 Otázky bez odpovědí.....	35
3.2 Hodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraných organizacích.....	36
3.2.1 Základní údaje.....	36

3.2.2	Vzdělávání zaměstnanců .....	43
3.2.3	Hodnocení pracovního výkonu .....	48
3.2.4	Odměňování zaměstnanců .....	52
3.3	Shrnutí kapitoly .....	56
4	Závěry .....	56
	Závěr .....	61
	POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE .....	62



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Četnost nevyplněných hodnot u daných otázek (OČ-y) .....	34
Tabulka č. 2: Vztah mezi počtem zaměstnanců a právní formou podniku v roce 2017.....	37
Tabulka č. 3: Vztah mezi počtem zaměstnanců a právní formou podniku v roce 2016.....	37
Tabulka č. 4: Vztah mezi počtem THP a právní formou podniku z dat roku 2017.....	38
Tabulka č. 5: Vztah mezi počtem THP a právní formou podniku v roce 2016.....	38
Tabulka č. 6: Vzděláváním zaměstnanců a vzdělávání BOZP.....	42
Tabulka č. 7: Vzděláváním zaměstnanců a vzdělávání BOZP z dat z roku 2016.....	42
Tabulka č. 8: Vztah mezi vlastním programem vzdělávání zaměstnanců a počtem zaměstnanců v organizaci.....	43
Tabulka č. 9: Vztah mezi vlastním programem vzdělávání zaměstnanců a počtem zaměstnanců v organizaci z dat roku 2016.....	43
Tabulka č. 10: Odborné vzdělávání a vzdělávání jazyků.....	45
Tabulka č. 11: Odborné vzdělávání a vzdělávání jazyků z dat roku 2016.....	45
Tabulka č. 12: Analýza práce.....	48
Tabulka č. 13: Analýza práce 2016.....	48
Tabulka č 14.: Hodnocení zaměstnanců a nástroje pro jejich hodnocení.....	49
Tabulka č. 15: Hodnocení zaměstnanců a nástroje pro jejich hodnocení z roku 2016.....	49
Tabulka č. 16: Frekvence hodnocení zaměstnanců.....	49
Tabulka č. 17: Frekvence hodnocení zaměstnanců z roku 2016.....	50
Tabulka č. 18: Odměna formou stravenky a její závislost na velikosti organizace.....	54
Tabulka č. 19: Odměna formou stravenky a její závislost na velikosti organizace 2016.....	54

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Právní formy.....	35
Graf č. 2: Právní formy 2016.....	36
Graf č. 3: Meziroční vývoj četností právních forem a.s. a s.r.o. v daných intervalech počtu zaměstnanců.....	39
Graf č. 4: Meziroční vývoj právních forem a.s. a s.r.o. v daných intervalech počtu THP.....	40
Graf č. 5: Komparace míst vzdělávání v jednotlivých letech.....	46
Graf č. 6: Vývoj analýzy práce v jednotlivých letech.....	49
Graf č. 7: Komparace vývoje četností druhů odměn v jednotlivých letech.....	52
Graf č. 8: Vývoj četností prémie v jednotlivých letech.....	53
Graf č. 9: Vývoj četností možných druhů odměn v jednotlivých letech.....	53

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
a.j.	a jiné
apod.	a podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
k.s.	komanditní společnost
např.	například
OČ-y	otázka číslo „y“
PO	Požární ochrana
prof.	profesor
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s.	stran
s.p.	státní podnik
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzv.	takzvaně
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

## Úvod

Řešit každodenní problémy s lidmi, zvládat situace, které přitom vznikají, zkoušet porozumět lidské povaze nebo dokázat zažehnat začínající slovní konflikt. Všechny tyto činnosti jsou na běžném denním pořádku pracovníka personálního oddělení, člověka, který se zabývá prací s lidmi, ať už v malém soukromém podniku nebo v nadnárodní organizaci. Takové zaměstnání může vykonávat ten, kdo je schopen odolávat tlaku různých situací. Dokáže si udržet chladnou hlavu pro chvíli rozhodnutí a nenechá se strhnout davem lidí, který se ho snaží ovlivnit.

Pracovník personálního oddělení, tedy oddělení, které má na starosti všechny činnosti, při kterých spolu přichází do styku lidé, se při své práci zabývá otázkami z různých okruhů personalistiky, tedy oboru, zaměřeného na získávání lidí do podniku, jejich motivaci, práci s nimi a další obdobné činnosti.

Personální práce počíná okruhem personálního plánování, v němž personální pracovník analyzuje práci jemu přidělených zaměstnanců, vytváří plány na přijímání nových zaměstnanců, obsazování pozic, hodnocení či odměňování zaměstnanců a jiné. Dále se tito pracovníci zabývají přijímáním nových zaměstnanců. Práce na tomto okruhu může zahrnovat stanovování průběhu výběrového řízení na volné pozice, stylu vedení a řízení pracovních pohovorů s uchazeči o zaměstnání a další činnosti. Vzdělávání zaměstnanců patří k jedné z těch nejdůležitějších činností, kterou pracovníci personálního oddělení vykonávají. Analyzují stávající výkon zaměstnanců organizace, provádí rozbor jejich výkonnosti, porovnávají naměřený výkon s požadovanými cíli a na základě těchto výsledků doporučují další vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Mezi okruhy, kterými se personální pracovník může ve své práci zabývat, se počítá také firemní komunikace, personální controlling, hodnocení a odměňování či pracovní podmínky.

**Cílem této práce je analýza současného přístupu k řízení pracovního výkonu u vybraných organizací, z průzkumu uskutečněném na Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice.**

Tato bakalářská práce se bude zabývat ve své první kapitole základními teoretickými poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky. Blíže přiblíží pojmy management, personální práce a ostatní související pojmy oblasti řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola shrne činnosti týkající se řízení pracovního výkonu. Každé z těchto činností, tedy vytváření pracovních míst, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu

a odměňování bude přidělena jedna podkapitola, ve které bude ona činnost blíže teoreticky rozpracována.

Třetí kapitola bakalářské práce pak analyzuje činnosti z oblasti řízení pracovního výkonu v případech konkrétních podniků. Analýza vychází z dat, která byla získána studenty předmětu „personalistika“, vyučovaném na Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice, v zimním semestru školního roku 2015/2016 a 2016/2017, prostřednictvím dotazníku, který byl vytvořen pro účely tohoto předmětu. V každé podkapitole bude analyzována jedna činnost z okruhu řízení pracovního výkonu a na konci každé takové podkapitoly budou hodnoceny zjištěné výsledky z analýzy.

Poslední čtvrtá kapitola práce shrne poznatky ze všech kapitol a uvede vzniklé závěry.

# 1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Úvodní kapitola bakalářské práce se zabývá základními pojmy řízení lidských zdrojů. Definiuje, v obecné rovině, řízení lidských zdrojů, dělí ho na dílčí části, které stručně popisuje, uvádí a vysvětluje základní pojmy, se kterými je řízení lidských zdrojů spojeno.

## 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, zkráceně ŘLZ, definuje Armstrong jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“.  
(Armstrong, 2015, s. 47-48) Měrtllová vysvětluje řízení lidských zdrojů jako: „*Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Zdůrazňuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace*“.  
(Měrtllová, 2014, s. 11)

Hlavní úkoly ŘLZ popisuje prof. Koubek (2015, s. 74) následujícím výčtem:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Cíle ŘLZ shrnuje Armstrong (2015, s. 50) následovně:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

## 1.2 Definice základních pojmů

### Lidské zdroje

Prof. Koubek (2015, s. 24) dělí zdroje v organizaci na materiální, finanční, lidské a informační. Aby bylo dosaženo co nejlepšího vysvětlení důležitosti lidských zdrojů, které jsou velmi úzce propojené se zdroji informačními, demonstruje Koubek celou situaci na tzv. imaginárním koni. Levá přední noha tohoto koně je mnohem silnější, než nohy ostatní. Tato noha představuje lidské zdroje. Touto nohou kůň také vykračuje jako první, přičemž téměř současně s touto nohou vykračuje i se svou levou zadní nohou, která představuje informační zdroje. Teprve poté následují i obě pravé nohy, které představují zdroje finanční a materiální. (Diplomová práce, 2012)

### Lidský kapitál

Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 33-34) je lidský kapitál chápán jako: „*Soubor vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být užívány k výrobě produktů. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet*“. Podle Šikýře (2014, s. 34) jsou lidský kapitál společně s kapitálem společenským a organizačním, dílčími složkami tzv. intelektuálního kapitálu.

### Lidský potenciál

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34-35) definují lidský potenciál následovně: „*Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, čím se liší od lidského kapitálu, který se větší měrou vztahuje k současnosti*“. Armstrong ve své knize (2014, s. 7) navazuje na lidský potenciál teorií motivace. Text lze volně přeložit následovně: „*Teorie motivace vysvětluje faktory a přístupy, které vedou lidi, odpovědné za řízení lidských zdrojů, k seznámení pracovníků s cíli organizace. Při správně zvoleném motivačním přístupu jsou pracovníci věrni nejen organizaci, ale i plnění své práce, což vede k dosažení vyšší úrovně výkonnosti*“. Pozn. Vlastní překlad

## Management

Autoři Brodský a Siegl (2004, s. 20) uvádějí k managementu následující definici: „*Proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů*“. Výčet manažerských funkcí se s různými autory různí. V roce 1916 definoval Fayol manažerské funkce takto:

- Plánování – stanovení budoucích cílů a postupů.
- Organizování – zabezpečení zdrojů, popřípadě podmínek pro uskutečňování plánovaných činností.
- Příkazování – dávání úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům.
- Koordinace – sladování činností spolupracovníků.
- Kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti.

Podle příručky *The Facility Management Handbook* (1999, s. 4), kterou vydala v roce 1999 Americká manažerská asociace, lze manažerské funkce rozdělit tímto způsobem:

- Plánování.
- Organizování.
- Personální zajištění.
- Příkazování.
- Kontrolování.
- Hodnocení.

Nejčastěji používané dělení těchto funkcí je však podle H. Koontze a H. Weichricha (2010, s. 130):

- Plánování.
- Organizování.
- Vedení lidí.
- Kontrola.
- Výběr a rozmístění pracovníků.

## Personální práce

Měrtlová, personální práci, někdy označovanou jako personalistikou, rozumí: „*Nejobecnější označení pro oblast v řízení organizace z pohledu zajištění administrativy kolem zaměstnanců, zabezpečení vedení osobní agendy zaměstnanců, evidence odpracované doby, zajištění podkladů pro výpočet mzdy nebo odměny za práci, zabezpečení evidence docházky, podkladů*



*pro evidenci čerpání dovolené a vydávání různých potvrzení pro zaměstnance a další činnosti, které jsou spíše rutinní a nemají se skutečným řízením lidí žádnou souvislost. Personální práce má pasivní charakter, přežívá do současnosti v organizacích, v nichž je význam personální práce podceňován, většinou jde o organizace s nízkou dělbou práce, s autoritativním a centralizovaným řízením“.* (2014, s. 10) Prof. Koubek (2015, s. 78) uvádí: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.*

### **Personální řízení**

Prof. Koubek (2015, s. 82) popisuje personální řízení koncepcí personální práce, která se začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, nebo v těch, které byly orientovány na expanzi. Personální práce se, dle jeho názoru, profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů. Začaly tak vznikat personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Navzdory znatelnému pokroku zůstala personální práce orientována výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci“. Podle Kocianové (2012, s. 9) je pojem personální řízení vymezen jako: *„Souhrn činností, který umožňuje pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila. Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty“.* Dle stejné autorky se personální řízení zabývá zejména:

- Formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace.
- Poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky.
- Zajišťováním personálních služeb pro organizaci.
- Poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn.

### 1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014, s. 42) ve své knize rozlišuje činnosti řízení lidských zdrojů níže uvedeným způsobem:

- Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst.
- Plánování lidských zdrojů – plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců.
- Obsazování volných pracovních míst – obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci, získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějšího uchazeče, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby.
- Odměňování zaměstnanců – oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Péče o zaměstnance – dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Využívání personálního informačního systému – zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Prof. Koubek (2015, s. 88) popisuje tyto činnosti podrobněji. Podle něj lze činnosti dělit do následující podoby:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst aj.
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích aj.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu) – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů aj.
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – včetně nástrojů, které souvisí s ovlivňováním pracovního výkonu a motivováním pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod aj.
7. Vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů apod.
8. Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních aj.
9. Péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb (stravování) aj.
10. Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace apod.
11. Průzkum trhu práce – odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. Zdravotní péče o pracovníky – pravidelná zdravotní kontrola stavu pracovníků, jejich léčba, první pomoc či rehabilitace.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – vytváření harmonogramu personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí, dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace apod.

## 1.4 Shrnutí kapitoly

První kapitola této bakalářské práce je věnována základním pojmům z oblasti řízení lidských zdrojů. Postupně jsou tyto pojmy rozepsány tak, aby poskytovali nezúčastněnému čtenáři ucelený přehled problematiky řízení lidských zdrojů. Následující kapitola se bude zabývat již určitou oblastí, konkrétně řízením pracovního výkonu.

## 2 Řízení pracovního výkonu

V návaznosti na předchozí kapitolu pojednává tato kapitola o konkrétní činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů, tedy řízení pracovního výkonu. Definiuje základní prvky z této oblasti, jejich dílčí složky a blíže zkoumá možné způsoby hodnocení.

### 2.1 Definice řízení pracovního výkonu

Šikýř ve své knize (2014, s. 50) uvádí následující pojmy a vztahy mezi nimi:

- Výkon (V) – požadovaný výsledek práce lidí, vyjádřený množstvím a kvalitou práce, včasností provedení, přístupem k práci, přítomností v práci apod.
- Schopnosti (S) – způsobilost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.
- Motivace (M) – ochota lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Vztah mezi výše uvedenými pojmy je zobrazen v rovnici:

$$V = f(S \times M)$$

Uvedená rovnice popisuje výkon lidí (V) jako funkci (f) jejich schopností (S) a motivace (M). Jsou-li schopnosti (S) nebo motivace (M) lidí nulové, je nulový také jejich výkon (V).

Na Šikýře navazuje prof. Koubek (2015, s. 95), jehož definice říká, že jde o integrovanější přístup, který je založen na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností

potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněných dokumentů tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jedná se v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.

Duda a Tomšík (2011, s. 128) shrnují řízení pracovního výkonu jako proces zlepšování pracovního výkonu organizace prostřednictvím výkonu zaměstnance a zaměstnaneckých týmů. Řídící proces proto může být vztažen jak k jednotlivci, tak i k týmům. Základním předpokladem je však objektivně stanovený pracovní úkol. Vytvoření pracovních úkolů integruje obsah práce, kvalifikaci a podněty pro vykonání každé práce a uvádí do souladu potřeby zaměstnanců a organizace. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pak navazuje v tom, že v organizacích jsou zaměstnanci hodnoceni právě z hlediska dosaženého pracovního výkonu, který je motivován a usměrňován do budoucího období žádoucím směrem výhodným pro organizaci i zaměstnance“.

Ulrich (2014, s. 170) k výše uvedeným definicím doplňuje: *„Řízení pracovního výkonu převádí požadované výstupy na měřitelné cíle a podněty motivující lidi k dosažení těchto cílů. Základními kritérii pro řízení pracovního výkonu jsou odpovědnost (navázat chování jednotlivců a týmu na jasně stanovené cíle), transparentnost (finanční a nefinanční odměny za přínos organizaci jsou srozumitelné a veřejné), ucelenost (řízení pracovního výkonu pokrývá celou škálu možných chování a cílů potřebných k celkové úspěšnosti podnikání) a hodnota (úrovně odměňování by měly odpovídat úrovní přínosu organizaci). Pokud je řízení pracovního výkonu nastaveno a integrováno v souladu s těmito kritérii, pak pomáhá vytvářet hodnotu“.*

### 2.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

V návaznosti na základní definici řízení pracovního výkonu a následné příkladnější pochopení vazeb, propojení jednotlivých prvků a ucelený pohled na systém řízení pracovního výkonu jako na jeden celek, uvádí Koubek (2015, s. 120) schéma, ze kterého lze celý systém lépe pochopit. Schéma 1.1 vypadá následujícím způsobem:

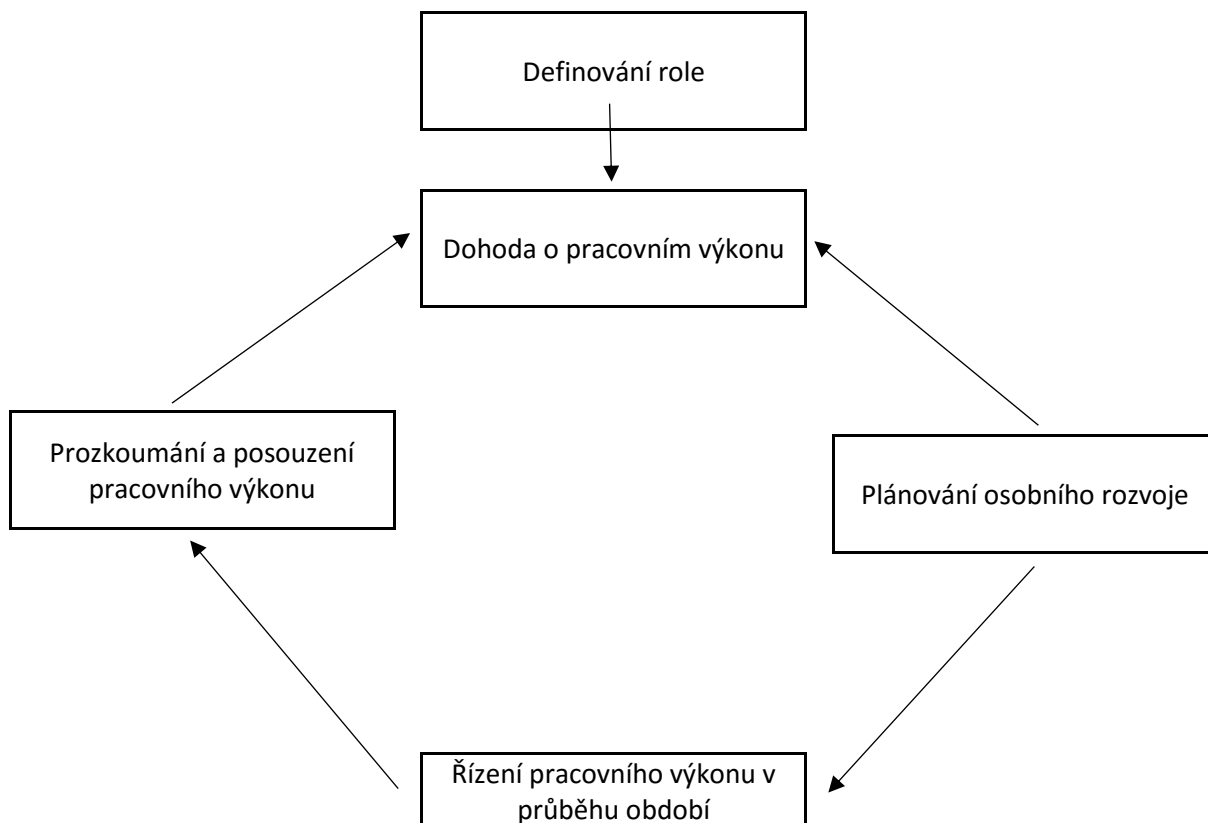


Schéma 1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu – převzato z Koubka (2015, s. 120)

Koubek (2015, s. 120) dále popisuje jednotlivé činnosti uvedené ve schématu 1.1 takto:

- a) Definování role – určení požadavků na pracovníka s přihlédnutím na jeho schopnosti.
- b) Dohoda o pracovním výkonu – jak bylo již zmíněno v podkapitole 1.1 v definici, pracovník funguje na základně písemné smlouvy nebo ústní dohody, ve které jsou definována očekávání, tzn. jakých výsledků by mělo být pracovníkem dosaženo, schopnosti, které potřebuje pro dosažení oněch výsledků a také, jakým způsobem bude měřen jeho výkon.
- c) Plánování osobního rozvoje – tento proces by měl opět začínat dohodou nebo smlouvou o rozvoji pracovníkových schopností, jinak řečeno jakým směrem by měl rozšiřovat své dovednosti a znalosti, jak zlepšit celkově svůj pracovní výkon a tedy i úroveň svých schopností.
- d) Řízení pracovního výkonu v průběhu období – fáze, ve které by se měly realizovat aspekty, které byly stanoveny ve smlouvách nebo dohodách, které směřují k naplnění očekávaných cílů, za období, které je stanoveno v oněch dohodách či smlouvách.

- e) Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – poslední fáze pomyslného procesu, ve které by měl být analyzován a následně posouzen a vyhodnocen pracovní výkon sledovaného pracovníka za stanovené období. V této poslední fázi jsou zmíněny problémy, které během sledovaného období nastaly, pokrok, kterého pracovník dosáhl, ale hlavně jsou vyzdvíženy pracovníkovy dosažené úspěchy, aby byl zachován důraz na motivaci. Tato poslední fáze by měla dávat podnět k tomu, aby byla případně změněna fáze první, tedy definice role pracovníka a požadavky na jeho schopnosti.

## 2.2 Vytváření pracovních míst

Armstrong (2015, s. 192) uvádí, že podstatou vytváření pracovních míst je rozhodování o tom, jaké pracovní úkoly seskupit, aby vzniklo pracovní místo, do jaké míry by měly být držitelem dodržovány stanovené pracovní postupy, aby splnil vymezené pracovní úkoly, jaká bude míra kontroly držitele pracovního místa, a řada dalších aspektů, které souvisejí s vykonáváním práce.

Koubek (2015, s. 43) Armstronga doplňuje takto: „*Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato místa*“.

### 2.2.1 Pracovní místo vs. pracovní role

Šikýř (2016, s. 72,) popisuje pracovní místo tak, že určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec, na určitém pracovním místě, plní sjednané pracovní úkoly a dodržuje ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci, přidělené odpovědnosti, vytvořených podmínek k vykonávání sjednané práce a stanovených požadavků pro její vykonávání.

Koubek (2015, s. 45) oproti tomu popisuje pracovní roli jako úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých. Může se odvolávat na charakteristiky chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly jejich řízení či vedení.

Armstrong (2015, s. 192) se v tomto popisu s Koubkem téměř shoduje a pouze dodává, že pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce.

## 2.2.2 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst

Podle Armstronga (2015, s. 193) je nutné brát v potaz faktory, které ovlivňují vytváření pracovních míst, protože, jak píše ve své knize, závisí obsah pracovních míst na systému vykonávané práce, ve kterém pracovní místa existují, a struktuře organizace, do které jsou začleněna. Vytváření pracovních míst se proto odehrává v kontextu vytváření práce a organizace, ale také je ovlivňováno faktory, které jsou uvedeny v bodech níže:

- Charakteristikami pracovních míst – dělí se na tři části; obsah práce (počet a povaha pracovních úkolů), autonomie práce (množství pravomocí a odpovědností) a pracovní vztahy (vztahy mezi zaměstnancem, nadřízeným a spolupracovníky).
- Charakteristikami struktury pracovních úkolů – různorodost přidělených pracovních úkolů, rozmanitost požadovaných schopností, znalostí a dovedností, rozsah a dopad svěřených pravomocí a odpovědností aj.
- Procesem vnitřní motivace – z vykonávané práce pramení vnitřní odměna, tedy jisté vnitřní uspokojení, které ovlivňuje i dosahování uspokojivých výsledků aj.
- Modelem charakteristik práce – dělí se na pět klíčových charakteristik; rozmanitost schopnosti (plnění různých pracovních úkolů s využitím rozmanitých znalostí, schopností a dovedností), identita práce (vyžaduje dokončení rozpoznatelné části práce), významnost práce (umožňuje dosahovat příznivých a významných výsledků), autonomie práce (poskytování míry volnosti v jednání a rozhodování v rámci vykonávané práce) a zpětná vazba (získávání informací o průběhu a výsledcích práce).
- Důsledky skupinových aktivit – vztahy, které existují ve skupinách, musí být brány v úvahu při vytváření pracovních míst.

## 2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3, vzdělávání je jednou ze základních činností řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 253) uvádí vzdělávání jako činnost pracovníků, která zahrnuje následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná flexibilita). Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.



- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná).
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí aj.

Šikýř (2014, s. 124) vidí smysl vzdělávání zaměstnanců v systematickém utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Systematické vzdělávání také souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, to znamená s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích.

### 2.3.1 Oblasti odborného vzdělávání

Na problematiku odborného vzdělávání mají Koubek (2015, s. 256), Měrtlová (2014, s. 115) i Šikýř (2014, s. 125) stejný názor. Všichni tři uvádí stejné pojmy, na které se je třeba zaměřit a dále jim věnovat pozornost. Pojmy vymezuje následující seznam:

- Základní příprava na povolání – probíhá mimo organizaci (učňovská zařízení, střední školy aj.).
- Orientace (zaškolení) – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací.

- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě.
- Přeshkolení (rekvalifikace) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) – osvojení nových schopností (znalostí, dovedností a chování) nad rámec požadavků současného pracovního místa, které vede ke zvýšené uplatnitelnosti v organizaci i mimo ni.

### 2.3.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) vzděláváním na pracovišti rozumí vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Tento typ vzdělávání je vhodnější použít u vzdělávání dělnických profesí. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování.

Šikýř (2014, s. 127) ve své knize výše zmíněné metody blíže rozepisuje a stručně je vysvětluje.

**Instruktáž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí pozorováním nebo napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce.

**Asistování** – zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce.

**Pověření úkolem** – školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnosti aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování.

**Rotace práce** – zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, případně mimo ni.

**Koučink** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**Mentoring** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti, schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

### 2.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

I tyto metody zachycují nejlépe Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113), kteří je ve své knize označují za metody, které je vhodnější využít v případě, že se jedná o vzdělávání manažerů nebo specialistů. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se dají zahrnout přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny a další.

Pro lepší pochopení průběhu a stylu využívání těchto metod, charakterizuje některé z nich profesor Koubek (2015, s. 270) ve své knize. Metody jsou popsány níže.

**Přednáška** – zaměření na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

**Přednáška spojená s diskusí** – metoda zprostředkovávající znalosti formou semináře.

**Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.

**Případové studie** – využívají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů.

**Workshop** – varianta případových studií, praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

**Brainstorming** – varianta případových studií, skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému, po předložení návrhů probíhá diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.

**Simulace** – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných, účastníci dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

**Hraní rolí** (manažerské hry) – účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci.

**Diagnosticko-výcvikový program** – účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera, úkoly a problémy jsou často generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu.

**Učení se hrou či pohybovými aktivitami** – jedná se o hry či akce spojené se sportovními výkony, které jsou určeny pro manažery, kteří se při jejich hraní učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se aj.

**Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či ostatními účastníky vzdělávání aj.

## 2.4 Hodnocení pracovního výkonu

Michael Armstrong v knize Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi (2011, s. 23) vysvětluje hodnocení takto: *„Hodnocení či klasifikace zásluh je proces hodnocení toho, jak se na někoho pohlíží na základě rysů jeho osobnosti, jako je rozvaha, soudnost nebo čestnost, popřípadě na základě jeho kvalit, jako je schopnost vést lidi nebo schopnost spolupracovat. Hodnocení často zahrnuje kvantifikaci posuzování podle jednotlivých faktorů, pravděpodobně na základě přesvědčení, že kvantifikace subjektivních soudů je učiní objektivnějšími“.*

Kocianová (2012, s. 145) vysvětluje hodnocení pracovního výkonu nebo také hodnocení pracovníků jako významnou činnost, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky může být hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků jsou účinným motivačním nástrojem. Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Bez zpětné vazby nemá hodnocení výkonu smysl.

Šikýř (2014, s. 109) přidává k výše zmíněným textům hodnocení toto: *„Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“.*

### 2.4.1 Hodnocení zaměstnanců přímými nadřízenými

Dvořáková (2012, s. 476) uvádí tuto metodu, jako první z metod hodnocení. Její smysl spočívá v přímých a osobních vztazích mezi zaměstnancem a vlastníkem, popř. členy managementu, vytváření příznivých podmínek pro to, aby zaměstnanec byl každý den

pozorován, neformálně hodnocen a mohla mu být dána zpětná vazba o výkonu a jednání. Zpravidla o výsledcích takového monitorování není vedena žádná dokumentace a nestávají se ani důvodem pro personální rozhodnutí, např. pro přeřazení apod.

Anglický webový portál DealerRater (DealerRater, 2015) uvádí tři základní body, kterými by se měli nadřízení, pokud hodnotí své podřízené, řídit. Body zní:

- Hodnocení zaměstnanců by mělo být vyjádřeno průměrem vypočítaným ze všech obdržných hodnocení zaměstnance – nastává v případě, že je hodnocení uchováváno v dokumentu, nadřízený by neměl udělená hodnocení schovávat, nebo dělat s jejich vysvětlováním tajnosti, pokud se na ně podřízený táže.
- Podřízenému by mělo být poskytnuto k nahlédnutí alespoň 75% všech hodnocení, která byla nadřízeným provedena předtím, než je sestaveno konečné hodnocení – tento krok je uplatňován v případě, že je na konci roku sestavováno jedno závěrečné hodnocení.
- Podřízení by měli být pravidelně svými nadřízenými o hodnocení informováni – tento krok vede k tomu, aby se mohli podřízení poučit z chyb, které jejich nadřízený zaznamenal. Pozn. Vlastní překlad

Urban (Mzdovápraxe, 2013) uvádí výhody tohoto typu hodnocení v tom, že přímí nadřízení zpravidla nejen nejlépe znají náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečný výkon zaměstnanců, ale jsou odpovědní i za odměňování a rozvoj zaměstnanců, které z jejich hodnocení vycházejí. Jako prostředek dialogu mezi manažerem a zaměstnancem přispívá hodnocení i k pochopení vzájemných očekávání firmy a zaměstnance, komunikaci cílů a vizí organizace nebo vyjádření názorů a podnětů ze strany zaměstnanců. V širším slova smyslu slouží i jako nástroj budování podnikové kultury.

#### 2.4.2 Sebehodnocení zaměstnanců

Profesor Koubek (2015, s. 217) uvádí k sebehodnocení toto: „*Neustále vzrůstá význam a používání sebehodnocení. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor, popřípadě jako jeden z několika pohledů, které je možné navzájem konfrontovat. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplněného hodnotícího formuláře. Někdy se používá zvláštních formulářů, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho odpovědi např. bodovány či jinak hodnoceny. Má to zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Vhodné je, když se pracovníkům dá na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod.*“.

Urban (2013, s. 63) uvádí, že sebehodnocení zaměstnanců se opírá o podobná kritéria jako manažerské hodnocení. Zaměstnanec v jeho rámci hodnotí splnění svých úkolů nebo cílů za jedno nebo více minulých období, posuzuje (na základě stanovených kritérií) své pracovní chování, navrhuje směry svého dalšího možného osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období. Hlavním cílem sebehodnocení je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky a uvažovat o možnostech jejího zlepšení, zvýšit jejich pracovní motivaci a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřízenému umožňuje toto hodnocení získat důležitou zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů. Sebehodnocení zpravidla přispívá i ke zvýšení zájmu pracovníků o další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle.

### 2.4.3 360° zpětná vazba

Webový portál 360° Zpětná Vazba (360zpětnávazba, 2017) popisuje tuto metodu hodnocení tak, že zjednodušeně řečeno se jedná o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Svě místo si nachází jak v rozsáhlejších, tak i menších pracovních kolektivech. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují.

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.

K hodnoceným oblastem náleží kupříkladu schopnost vést tým, jednat s lidmi a dovádět úkoly ke zdárnému konci. Zpětná vazba informuje o pracovníkově potenciálu k růstu i o překážkách, jež mu v něm brání. Lze říci, že tato metoda nabízí skutečně komplexní pohled na zaměstnance, jehož se jinak docílí jen velmi obtížně.

Je potřeba zdůraznit, že získaný výstup musí být vždy důvěrný. Nesmí být poznat, kdo konkrétně daný dotazník vyplnil – výjimkou bývá pouze odlišení hodnocení nadřízeného od výstupu ostatních respondentů (děje se tak, aby byly zřejmé rozdíly mezi tím, jak zaměstnance vnímá nadřízený, a jak ostatní, s nimiž přichází do styku). Hodnotitelé jsou rozvrženi do skupin podle toho, jakou formu pracovního kontaktu vůči subjektu zaujímají.

Článek na webovém portálu The Balance (TheBalance, 2017) uvádí k této metodě toto: *„Metoda 360° zpětné vazby je příležitostí, která umožňuje skupině spolupracovníků poskytovat zpětnou vazbu na výkonnost hodnocené osoby. Zpětná vazba je obecně prospěšná tomu*

*pracovníkovi, který má na starost řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnotiteli, kteří obvykle v rámci této metody hodnotí, rozumíme zpravidla vedoucího pracovníka, liniové spolupracovníky dotazovaného a další osoby se kterými hodnocený přichází do pravidelného pracovního styku. Z názvu této metody také vyplývá, že zpětná vazba je touto metodou získávána ze všech oblastí v organizaci, pokud organizace hodnocení pomocí této metody používá“.*  
Pozn. Vlastní překlad

## 2.5 Odměňování

Podle prof. Koubka (2015, s. 283) neznamená odměňování pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Tato činnost může dále zahrnovat povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou a měly by zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na modernější pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.).

### 2.5.1 Mzdový systém

Mzdový systém, jak uvádí Měrtlová (2014, s. 102) je tvořen mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, kterými se realizují zásady mzdové politiky. Může sem patřit ale i řada nemzdových nástrojů a soustava nehmotných stimulů. Systém odměňování je chápán v širších souvislostech, kdy organizace poskytuje zaměstnanci soubor požitků, které pracovník chápe jako pozitivní.

Koubek (2015, s. 285) uvažuje nad úkoly mzdového systému v několika bodech, jejichž strukturu lépe rozepisuje následovně:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.

- Být pracovníky akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepší schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

### 2.5.2 Mzdové formy

Šikýř (2014, s. 119) rozděluje mzdové formy do několika dílčích složek, které následně blíže popisuje a vysvětluje jejich smysl.

**Časová mzda** – základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech, zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda, zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny, zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby.

**Úkolová mzda** – základní mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě, mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu, uplatňuje se norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce a norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času.

**Provize** – doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, může být určena např. procentem z obrátu, tržeb, zisku apod.

**Prémie** – doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu, prémie je vyplácena jednorázově nebo pravidelně za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon.

**Osobní ohodnocení** – doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance, smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.



**Podíl na výsledcích hospodaření** – doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace.

### 2.5.3 Základní otázky odměňování

Se zavedením a nastavením mzdového systému, který je uveden v kapitole 2.5.1, se pojí také několik základních otázek. Ty shrnuje prof. Koubek (2015, s. 287) jednoduchým výčtem takto:

1. Úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.).
2. Vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst).
3. Placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy).
4. Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
5. Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délky zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.).
6. Zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.).
7. Řízení a kontrola mezd a platů (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.).
8. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (je třeba zjišťovat preference pracovníků a nespolehat se na to, co si myslí manažeři).

## 2.6 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se zabývala řízením pracovního výkonu. Popsala dílčí činnosti této oblasti, tedy od definování pracovního místa, přes vytváření pracovních míst, vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu, až po odměňování. Každé této dílčí činnosti byla vyhrazena vlastní podkapitola, ve které byla ona činnost blíže přiblížena a rozpracována. Následující kapitola se bude zabývat analýzou činností popsaných v této kapitole.

### 3 Analýza vybraných aspektů ŘLZ

Předcházející kapitola se věnovala problematice řízení pracovního výkonu po stránce teorie. V návaznosti na předchozí kapitolu, bude v této kapitole provedena analýza činností uvedených v kapitole číslo 2.

Úvod této kapitoly je zaměřen na popis dat, která vstupují do analýzy. Dále se kapitola věnuje analýzám aspektů řízení lidských zdrojů, které byly vybrány, vyhodnocuje je a některé mezi sebou propojuje. Analyzované části jsou znázorněny tabulkami a grafy. Na konci každé podkapitoly jsou stručně, formou diskuse, uvedeny závěry analýz, kterým se podkapitola věnovala.

#### 3.1 Představení průzkumu

Veškeré analýzy, které jsou dále v práci uváděny, vyplývají z dat, která byla shromážděna studenty předmětu personalistika, v denní i kombinované formě studia, který je vyučován v zimním semestru na Univerzitě Pardubice, Fakultě ekonomicko-správní. Data byla sbírána formou osobních pohovorů s pracovníky odpovědnými za personální činnost v podnicích, které si studenti sami vybrali.

V rámci zmiňovaného předmětu, byl garantem předmětu vytvořen strukturovaný dotazník, obsahující otevřené i uzavřené možnosti odpovědí, který byl následně převeden do elektronické podoby a předložen studentům. Cílem dotazníku byla jednotná forma odpovědí, v rámci struktury personálních činností, která měla předložit informace o podnicích a tím poskytnout možnost relevantního srovnání.

##### 3.1.1 Dotazník

Dotazník byl vytvořen pomocí programu Microsoft Office Excel. Obsah dotazníku byl rozdělen do 10 okruhů. V první oblasti byly otázky týkající se základních údajů o podniku, další oblasti čítaly otázky z okruhů řízení lidských zdrojů, personálního plánování, přijímání zaměstnanců, klíčových zaměstnanců podniku, hodnocení a odměňování, personálního controllingu, pracovních podmínek a podnikové komunikace.

Dotazník obsahoval celkem 90 otázek, přičemž 84 otázek bylo uzavřených a zbylých 6 otázek bylo otevřených. Do těchto 90 otázek nebyla počítána otázka ohledně uvedení podniku, neboť sloužila pouze pro účely rozlišení dotazníků. Na oba typy otázek bylo možno neodpovědět a z toho důvodu zůstaly některé z nich nevyplněné (viz tabulka č. 1). Dotazník byl pro účely této práce přepracován do jednotlivých oblastí odděleně a takto je přiložen jako příloha A až H.

### 3.1.2 Data z dotazníků

Z vyplněných dotazníků byla získána data o 77 podnicích. Data z některých podniků nemohla ovšem být pro analýzu použita. Nakonec se toto číslo zastavilo na 7 podnicích, jejichž data nemohla být použita z těchto důvodů:

- 2 různé podniky se v odpovědích shodovaly 35 otázkami z 90 otázek, tedy 38,9%; byly vyřazeny 2 podniky
- 1 podnik neměl vyplněny základní údaje, nebylo ho tedy možno identifikovat, ani zařadit; byl vyřazen 1 podnik
- 4 různé podniky k sobě měly 4 duplicity, se kterými se shodovali v 84 otázkách z 90, tedy 93,3%; vyřazeny byly 4 podniky.

Všech 90 otázek je označeno jako „OČ-y“, přičemž „y“ označuje pořadí otázky z dotazníku (viz příloha A až H). Toto označení je v práci použito i dále pro lepší rozlišení otázek a orientaci v analýze.

### 3.1.3 Otázky bez odpovědí

Jak již bylo zmíněno, vzhledem k možnosti neodpovědět na otázku, byly u některých podniků zaznamenány takto nevyplněné otázky. Tabulka č. 1, která je níže, uvádí, kolik podniků, na jaké otázky (OČ-y), neodpovědělo. Otázky, které nejsou uvedeny v tabulce č. 1, byly zodpovězeny všemi analyzovanými podniky.

Otázek, které vyplnily všechny podniky, bylo celkem 85. Pouze 4krát nebyla vyplněna jedna odpověď, v jednom případě nebyly vyplněny 4 odpovědi. Ze 70 podniků nevyplnilo alespoň jednu otázku 6 z nich. V tabulce níže je barevně odlišena četnost nevyplněných hodnot.

Tabulka č. 1: Četnost nevyplněných hodnot u daných otázek (OČ-y)

OČ-3	OČ-5	OČ-16
1	1	1
OČ-56	OČ-69	
1	4	

Zdroj: Vlastní zpracování

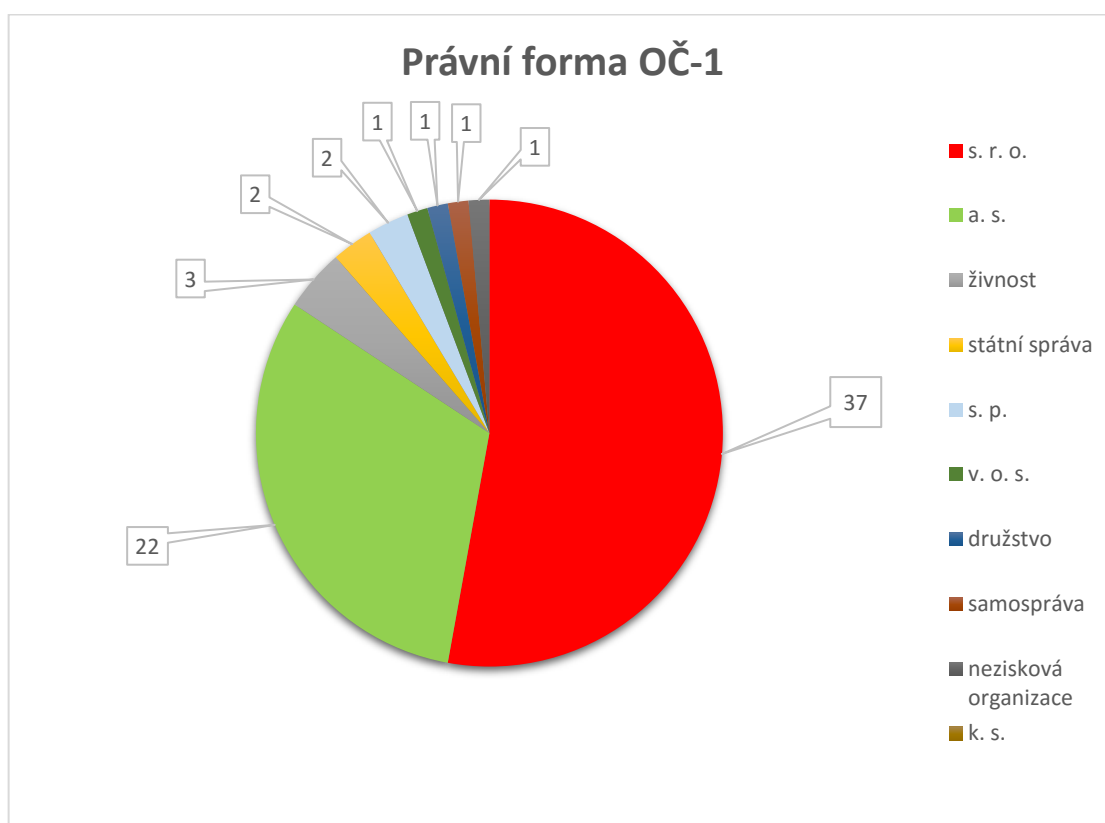
### 3.2 Hodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraných organizacích

Tato kapitola je zaměřena na vlastní analýzu a hodnocení řízení pracovního výkonu ve vybraných organizacích. Na jejím začátku jsou analyzovány i základní údaje o podnicích.

#### 3.2.1 Základní údaje

Otázky, které byly kladeny v této části dotazníku, jsou zaznamenány v příloze A a E, včetně možností a četností jednotlivých odpovědí.

V grafu číslo 1, který je zobrazen níže, je zachycena struktura odpovědí na otázku OČ-1.

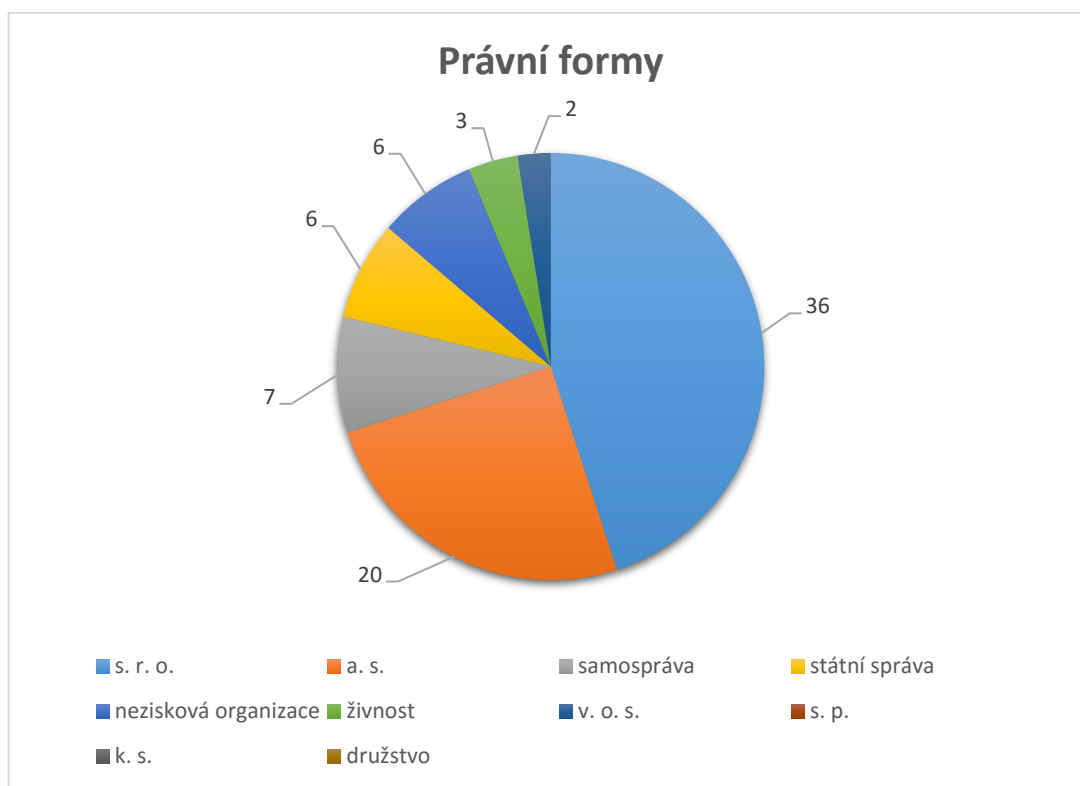


Graf č. 1: Právní formy

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 1, který je výše, je zobrazena četnost právních forem podniků z dotazníků. Jediná, ve výšečovém grafu č. 1 nezobrazená právní forma, je komanditní společnost (k. s.), jejíž četnost se rovnala nule.

V rámci porovnání meziročního vývoje četností zastoupení jednotlivých právních forem dotazovaných podniků, jsou v grafu č. 2, který je uveden níže, zachyceny odpovědi podniků z roku 2016.



Graf č. 2: Právní formy 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výšečovém grafu č. 2 jsou zachyceny četnosti jednotlivých právních forem podniků, které byly vyšetřeny v rámci dotazníkového šetření v roce 2016. V grafu č. 2 nejsou zobrazeny právní formy družstvo, komanditní společnost a státní podnik, jejichž četnost byla rovna nule.

Otázka OČ-2 se vztahovala na dceřinou společnost. Otázka byla uzavřená a možnosti výběru byly „ano“ nebo „ne“. Pokud respondent zvolil možnost „ano“, bylo k výběru doplněno místo, kde se dceřiná společnost nachází (mimo EU, v EU, v ČR).

Otázky OČ-3 a OČ-4 byly obsahově velmi podobné. Zásadní rozdíl byl v typu otázky. OČ-3 byla otázka otevřená, OČ-4 uzavřená. Na otázku OČ-3 byla možnost odpovědět nezáporným celým číslem, zatímco OČ-4 obsahovala, jako uzavřená otázka, odpovědi, které jsou uvedeny v příloze A. Hodnota, která byla vepsána do otázky OČ-3, by měla být hodnotou z vybraného intervalu v uzavřené otázce OČ-4 a pokud bychom OČ-3 přiřadili intervaly stejně, jako je tomu u OČ-4, výsledky by se měly bez výjimky shodovat.

Tabulka č. 2, která je uvedena níže zobrazuje, v kolika případech měl podnik v roce 2017, v dané právní formě určitý počet zaměstnanců.

Tabulka č. 2: Vztah mezi počtem zaměstnanců a právní formou podniku v roce 2017

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-1 Právní forma									Celkem
	a.s.	s.r.o.	živnost	státní správa	s.p.	v.o.s.	družstvo	samospráva	nezisková organizace	
0-9		1	2							3
10-25	1	12	1				1			15
26-50	1	1		1		1				4
51-100	2	5						1	1	9
101-250		8								8
251-500	13	2			1					16
501 a více	5	8		1	1					15
Celkem	22	37	3	2	2	1	1	1	1	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 ukazuje stejnou situaci, jako tabulka č. 2 zobrazená výše, pouze jsou v ní zpracována data z roku 2016. Tabulka č. 3 má následující podobu:

Tabulka č. 3: Vztah mezi počtem zaměstnanců a právní formou podniku v roce 2016

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-1 Právní forma								Celkem
	a.s.	s.r.o.	živnost	státní správa	nezisková organizace	v.o.s.	samospráva		
0-9	1	1	2					4	
10-25		8	1			1	1	11	
26-50		6		1	2		3	12	
51-100	5	6		2	1		1	15	
101-250	3	4		2	3	1	2	15	
251-500	6	4						10	
501 a více	5	7		1				13	
Celkem	20	36	3	6	6	2	7	80	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka OČ-5 byla otázka otevřená a ukazovala počet technicko-hospodářských pracovníků, dále jen THP, v podniku. Na otázku bylo možno odpovědět nezáporným celým číslem.

Tabulka č. 4 ukazuje závislost počtu THP na právní formě podniku. Autor této práce pro tento účel porovnání zvolil intervaly odpovědí na tuto otázku obdobně, jak tomu bylo např. v tabulce č. 2, která popisuje vztah počtu zaměstnanců a právních forem podniků. Tabulka č. 4 vypadá následovně:

Tabulka č. 4: Vztah mezi počtem technicko-hospodářských pracovníků a právní formou podniku z dat roku 2017

OČ-5 Počet THP	OČ-1 Právní forma									
	a.s.	s.r.o.	živnost	státní správa	s.p.	v.o.s.	družstvo	samospráva	nezisková organizace	Celkem
0-9	4	18	3	1		1	1	1	1	30
10-25	2	5		1						8
26-50	5	5								10
51-100	3	4			1					8
101-250	7	2								9
251-500	1				1					2
501 a více		3								3
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>70</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

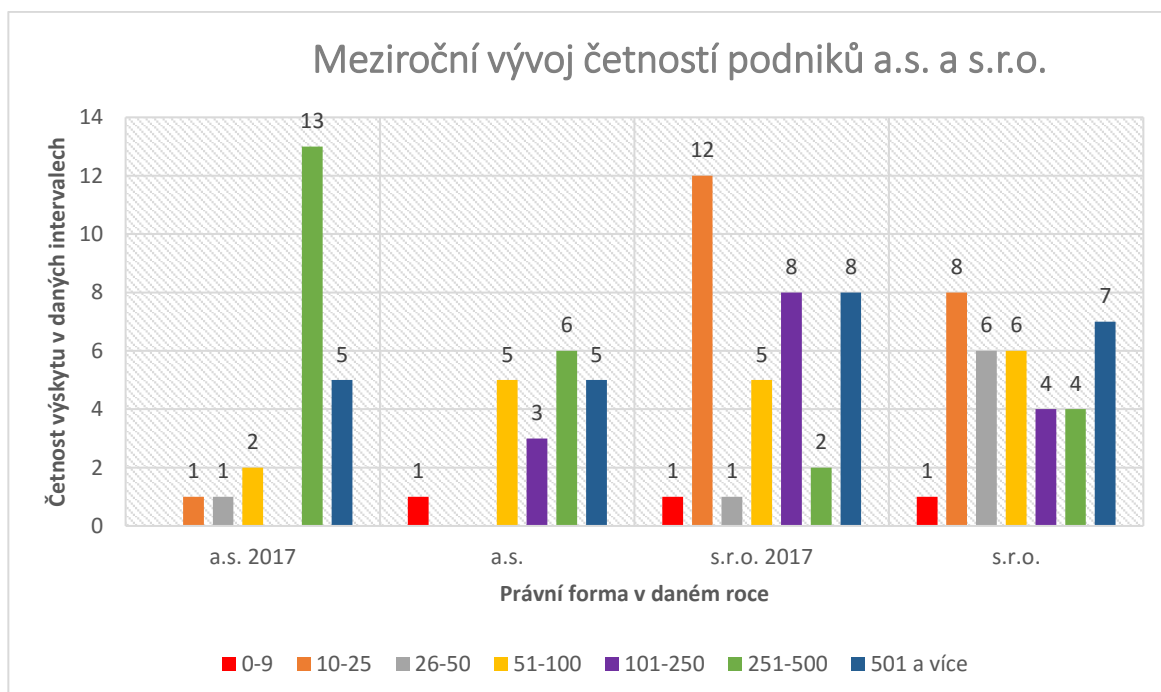
Tabulka č. 5 ukazuje opět vztah mezi počtem THP a právní formou podniku, analyzovaná data jsou ovšem z roku 2016. Tabulka má níže uvedenou podobu.

Tabulka č. 5: Vztah mezi počtem THP a právní formou podniku v roce 2016

OČ-5 Počet THP	OČ-1 Právní forma							Celkem
	a.s.	s.r.o.	živnost	státní správa	nezisková organizace	v.o.s.	samospráva	
0-9	5	11	3	1	3	2	6	31
10-25	3	6		1	2			12
26-50	3	8			1			12
51-100	3	3		3				9
101-250	2	1		2				5
251-500	2	4						6
501 a více	2	3						5
Celkem	20	36	3	7	6	2	6	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Autor této práce dále provedl komparaci vývoje četností jednotlivých podniků u dvou nejvíce zastoupených právních forem, tedy s.r.o. a a.s. s daným intervalem počtu zaměstnanců. Komparace má podobu grafu č. 3:

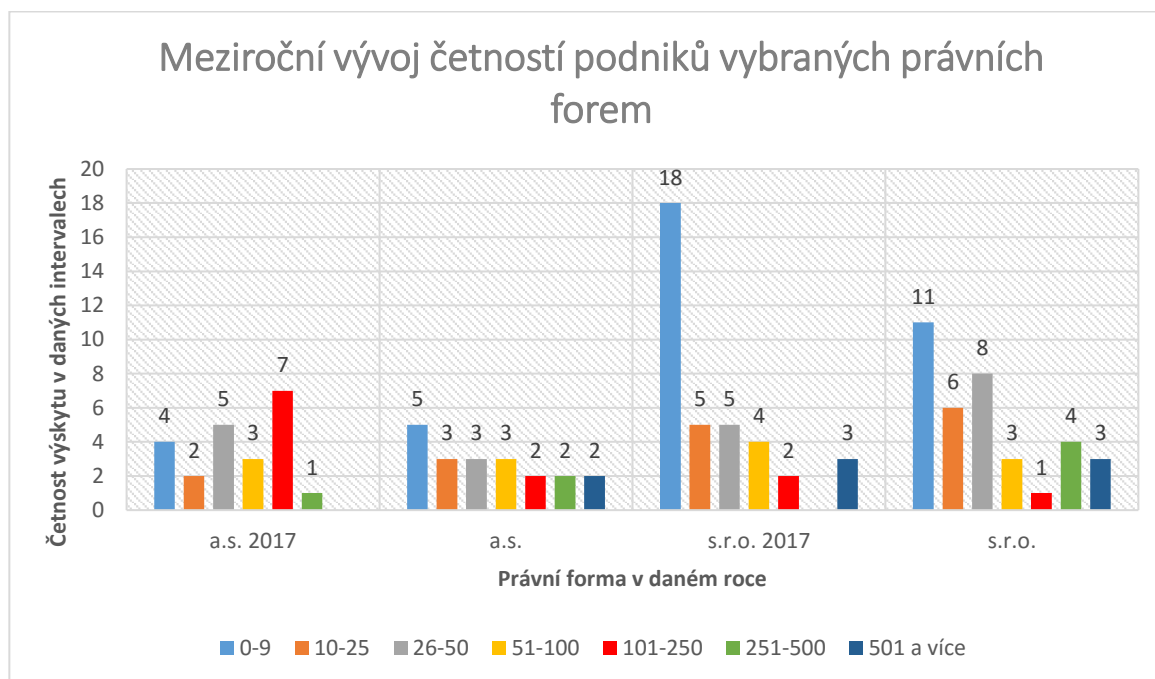


Graf č. 3: Meziroční vývoj četností právních forem a.s. a s.r.o. v daných intervalech počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



Posledním meziročním srovnáním, které autor v této podkapitole provedl, je meziroční srovnání dvou právních forem s největší četností zastoupení, tedy akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným a počtem THP. Protože otázka OČ-5, která udávala počet THP, byla otázkou otevřenou a bylo na ní tedy možno odpovědět každým nezáporným celým číslem, autor rozřadil odpovědi do intervalů, které byly primárně stanoveny pro počet zaměstnanců, a v grafu č. 4 porovnal meziroční vývoj následovně:



Graf č. 4: Meziroční vývoj právních forem a.s. a s.r.o. v daných intervalech počtu THP

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení výsledků

V analýze otázky OČ-1 (graf č. 1) je společnost s ručením omezeným nejčastěji zastoupenou odpovědí. Celkem bylo ze sedmdesáti dotazovaných společností 37 společností s ručením omezeným, což dělá 52,86%. Podle webového portálu Bisnode (Bisnode, 2017) bylo ke konci roku 2015 na území České republiky evidováno 405 410 společností s ručením omezeným. S jistotou tedy může být konstatováno, že společnost s ručením omezeným je nejčastěji užívaná právní forma v Česku a není překvapením, že v analýze dosáhla více než polovičního podílu odpovědí. Druhou nejčastější formou odpovědi byla akciová společnost s celkovým počtem 22 odpovědí. Procentuální podíl je v tomto případě 31,43%. Webový portál Bisnode (Bisnode, 2017) uvádí, že ke konci roku 2015 bylo na území České republiky celkem 25 582 akciových společností. Tyto dvě právní formy tedy tvořily celkem 84,29% všech odpovědí a dle této analýzy mohou být považovány za dvě nejčastěji užívané právní formy u nás.

Pokud by byly porovnány odpovědi z roku 2017 s daty z roku 2016, byla také nejčastější právní formou výskytu společnost s ručením omezeným, v počtu 36 odpovědí z celkového počtu 80 dotazníků, což je 45% podíl. Akciová společnost dosáhla počtu 20 odpovědí, tedy 25%. Dohromady obě formy tvořily 70% podíl. Po analýze dat obou let vyplývá, že v roce 2017 byl zaznamenán nepatrný nárůst těchto dvou právních forem.

Ostatní právní formy, které byly v odpovědích zastoupeny, tedy živnost, veřejná obchodní společnost, družstvo, samospráva, státní správa, státní podnik a nezisková organizace, tvoří v celkovém podílu pouhých 15,71%, což je ale vzhledem k četnosti užívání výše zmíněných právních forem, tedy společností s ručením omezeným a akciové společnosti, pochopitelné.

Z dat z roku 2016 vyplývá, že ostatní právní formy zastoupené v odpovědích, tedy samospráva, státní správa, nezisková organizace, živnost a veřejná obchodní společnost tvořily dohromady 30% z celkového podílu. Za zmínku stojí podíl samosprávy, která měla, co do četnosti, 7 odpovědí a tvořila tedy 8,75%, což je ve srovnání s rokem 2017, kde stejná právní forma měla četnost pouze 1 odpovědi a tvořila tak pouhé 1,43% z celkového podílu, téměř o 7,5% více. Podobně na tom jsou právní formy státní podnik a nezisková organizace, které v datech z roku 2016 byly shodně zastoupeny počtem šesti odpovědí, oproti roku 2017, kde byla odpověď státní podnik zaznamenána dvakrát a nezisková organizace jednou.

Odpovědi na otázku OČ-3 a OČ-4 měly být shodné, neboť se v prvním případě jednalo vyplnění nezáporného celého čísla a v druhém případě mělo být toto číslo vyjádřeno daným intervalem. Tím pádem měly být odpovědi ve své logické podobě shodné. Analýza ukázala, že tomu tak skutečně bylo, neboť odpovědi na otevřenou otázku OČ-3 byly vždy ze shodného intervalu uvedeného v otázce OČ-4.

V tabulce č. 2 je analyzován vztah mezi počtem zaměstnanců a právní formou organizace. Při bližším prozkoumání je zřejmé, že pokud je organizace společností s ručením omezeným, nejčastěji v ní pracuje mezi 10-25 pracovníky. Druhou největší četnost zastupovaly u stejné právní formy organizace s počtem pracovníků mezi 101-250 a dále 501 a více pracovníky. V roce 2016, který analyzuje tabulka č. 3, byl nejčastější počet pracovníků u společnosti s ručením omezeným také z intervalu 10-25 pracovníků. Druhé největší četnosti dosáhly organizace s počtem 501 a více pracovníků. Pokud by bylo obdobné srovnání provedeno i u akciové společnosti, v tabulce č. 2 z roku 2017 měly největší četnost odpovědí organizace, v nichž pracovalo 251-500 pracovníků. V tabulce č. 3 z roku 2016 byly nejčetněji zastoupenou odpovědí také organizace, které zaměstnávaly 251-500 pracovníků. V obou analyzovaných letech byla závislost mezi počtem zaměstnanců a právní formou podobná.

OČ-5 se týkala počtu THP v organizaci v roce 2017. Z tabulky č. 4 lze vyvodit, že celkem 30 organizací zaměstnává „0-9“ THP, tedy z celkového počtu 70 organizací tvoří tato část 42,85% podíl. Intervaly do 250 pracovníků, tedy „10-25“, „26-50“, „51-100“ a „101-250“ jsou zastoupeny každý přibližně 13% z celkového podílu. Tabulka č. 5 naopak analyzuje data z minulého roku, tedy data z roku 2016. I v ní jsou nejvíce zastoupeny organizace, jejichž THP odpovídá intervalu „0-9“. Četnost těchto organizací byla 31, což, přepočítáno na procenta, činí 38,75%. Intervaly s počtem „10-25“, „26-50“ a „51-100“ čítají přibližně stejný procentuální podíl zastoupení, tedy 14%. Zbylé intervaly jsou zastoupeny 6,5% z celkového podílu.

### 3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Otázky, které byly v této části dotazníku, jsou v příloze B a F, včetně možností a četností jednotlivých odpovědí.

PO a BOZP je jednou ze složek vzdělávání zaměstnanců. Otázky OČ-57 a OČ-60 by si tedy měly odpovídat četnostmi odpovědí u jednotlivých možností. Komparaci těchto otázek zachycuje následující tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Vztah mezi vzděláváním zaměstnanců a vzděláváním BOZP a PO zaměstnanců

OČ-57 Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	OČ-60 Dochází ke vzdělávání PO a BOZP?		
	ano	ne	Celkem
ano	66		66
ne	3	1	4
Celkem	69	1	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Komparaci stejných otázek provedl autor i z dat z roku 2016. Tabulka č. 7 zachycuje odpovědi na tyto dvě otázky.

Tabulka č. 7: Vztah mezi vzděláváním zaměstnanců a vzděláváním BOZP a PO zaměstnanců z dat z roku 2016

	OČ-55 Dochází ke vzdělávání PO a BOZP?		
OČ-52 Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	ano	ne	Celkem
ano	78		78
ne	1	1	2
Celkem	79	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 8 je zobrazen vztah mezi počtem zaměstnanců v organizaci a existencí vlastního vzdělávacího programu pro zaměstnance. Předpoklad by měl být takový, že čím větší organizace (podle počtu zaměstnanců), tím větší pravděpodobnost vlastního programu vzdělávání. Výsledek je zachycen níže:

Tabulka č. 8: Vztah mezi vlastním programem pro vzdělávání zaměstnanců a počtem zaměstnanců v organizaci

	OČ-58 Existuje vlastní program vzdělávání zaměstnanců?		
OČ-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	Celkem
0-9	1	2	3
10-25	5	10	15
26-50	2	2	4
51-100	5	4	9
101-250	4	4	8
251-500	11	5	16
501 a více	13	2	15
Celkem	41	29	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Autor této práce opět provedl analýzu těchto dvou otázek i z dat roku 2016. Výsledek zobrazuje tabulka č. 9 níže.

Tabulka č. 9: Vztah mezi vlastním programem vzdělávání zaměstnanců a počtem zaměstnanců v organizaci z dat roku 2016

	OČ-53 Existuje vlastní program vzdělávání zaměstnanců?		
OČ-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	Celkem
0-9	1	3	4
10-25	3	8	11
26-50	5	7	12
51-100	8	7	15
101-250	9	6	15
251-500	7	3	10
501 a více	9	4	13
Celkem	42	38	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah mezi odborným vzděláváním a vzděláváním jazyků znázorňuje tabulka č. 10 níže:

Tabulka č. 10: Odborné vzdělávání a vzdělávání jazyků

	OČ-63 Dochází ke vzdělávání jazyků?		
OČ-62 Dochází k odbornému vzdělávání?	ano	ne	Celkem
ano	35	25	60
ne	6	4	10
Celkem	41	29	70

Zdroj: Vlastní zpracování

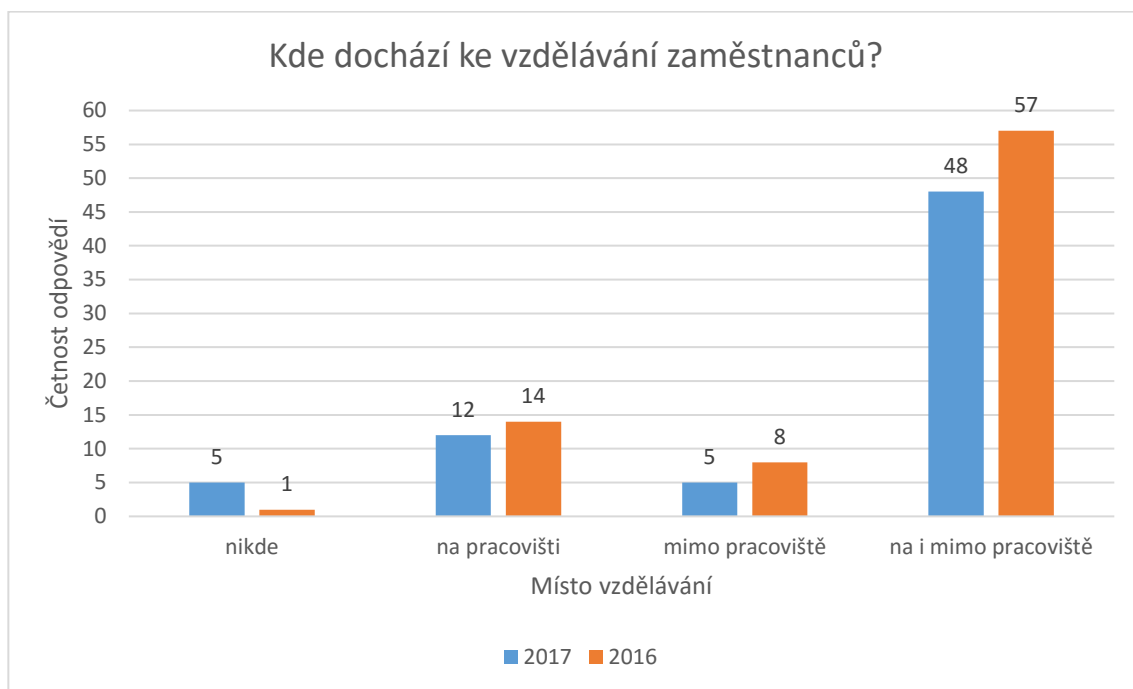
Komparaci stejných otázek s rozdílem zdroje dat, tedy v tomto případě z dat roku 2016 zachycuje tabulka č. 11 uvedená níže:

Tabulka č. 11: Odborné vzdělávání a vzdělávání jazyků z dat roku 2016

	OČ-58 Dochází ke vzdělávání jazyků?		
OČ-57 Dochází k odbornému vzdělávání?	ano	ne	Celkem
ano	37	35	72
ne	6	2	8
Celkem	43	37	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 komparuje místa vzdělávání z dat z roku 2017 i z roku 2016. Graf má následující podobu:



Graf č. 5: Komparace míst vzdělávání v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení výsledků

Z analýzy otázek OČ-57 a OČ-60 měla vyplynout stejná čísla, neboť se jednalo o otázku, jestli obecně v podniku dochází ke vzdělávání a jestli jsou zaměstnanci školeni v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Podle zákona číslo 262/2006 Sb. (Zákonyprolidi, 2017) je povinností každého zaměstnavatele alespoň jednou ročně proškolit zaměstnance na téma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Jak lze vyčíst z tabulky č. 6, jeden podnik uvedl, že neškolí BOZP a PO vůbec, což je dle výše zmíněného zákona jednání protizákonné. Dále lze z tabulky č. 6 vyčíst, že u 4 podniků nedochází vůbec ke vzdělávání zaměstnanců. Odpověď, že nedochází ke vzdělávání zaměstnanců vůbec, by v sobě měla zahrnovat nejen různé druhy vzdělávání, ale také vzdělávání ohledně BOZP a PO, byť to nemusí být na první pohled patrné. Autor práce se přiklání k názoru, že některé podniky nepočítaly BOZP a PO do obecného vzdělávání zaměstnanců a tím tedy vznikly rozdílné odpovědi u těchto dvou otázek. Další možnou příčinou může dle autora práce být neúmyslná chyba zodpovědné osoby, která dotazník vyplnila. Jsou-li komparovány tabulky č. 6 a č. 7, tedy data z roku 2017 a 2016, je patrné, že chyba podobného principu nastala v obou

letech, tudíž se autor přiklání spíše k domněnce první možnosti, tedy že BOZP a PO nejsou některými podniky počítány do obecného vzdělávání zaměstnance.

Tabulka č. 8 vyjadřuje vztah mezi velikostí organizace, dle počtu pracovníků, a vlastním programem vzdělávání, tedy otázkou OČ-58. Z tabulky lze vyvodit fakt, že čím větší je organizace (podle počtu zaměstnanců), tím více roste pravděpodobnost využití vlastního programu pro vzdělávání zaměstnanců. V případě, že má organizace počet zaměstnanců v intervalu „0-9“ nebo „10-25“, využívá jen 33% organizací vlastního programu vzdělávání, má-li organizace počet zaměstnanců z intervalu od 26 do 250, vlastní vzdělávací program využívá okolo 50% organizací, pokud v organizaci pracuje více než 250 zaměstnanců, využívá vlastní vzdělávací program více než 70% organizací. Téměř shodný vývoj tohoto vztahu vyobrazuje také tabulka č. 9 z dat z roku 2016, ve které jsou autorem práce vypočítané procentuální podíly téměř totožné s těmi z dat z roku 2017, které uvádí tabulka č. 8.

Tabulka č. 10 vyjadřuje závislost odborného vzdělávání v organizaci a vzdělávání jazyků. S rostoucím odborným vzděláním se zužuje škála možností použitelných zdrojů v jednom jazyce. Tím pádem roste potřeba učit se jiný jazyk, aby bylo možno získat nové zdroje pro dosažení vyššího stupně odborného vzdělání. Otázka OČ-62 se zabývala odborným vzděláváním a otázka OČ-63 se zabývala vzděláváním jazyků. Z tabulky č. 10 vyplývá, že v 85% všech dotazovaných podniků dochází k odbornému vzdělávání zaměstnanců. Tento výsledek je autorem práce považován za nadhodnocený, neboť podle Českého statistického úřadu (CZSO, 2012) a jeho průzkumu z roku 2012 odborně vzdělávalo své zaměstnance 72,2% podniků, přičemž trend růstu byl asi + 0,5% za rok. Z tabulky č. 10 je také zřejmé, že téměř v 60% podniků dochází ke vzdělávání jazyků. Autor práce přepočítal oba procentuální poměry a vyvodil z nich závěr, že 73% podniků, které poskytují odborné vzdělávání svým zaměstnancům, jim poskytuje také vzdělávání jazykové. Je-li tento závěr komparován s tabulkou č. 11 a tedy s daty roku 2016, lze určit, že procentuální poměry v obou letech dosahovaly téměř totožných hodnot.

Graf č. 5 znázorňuje komparaci odpovědí na otázku OČ-59, tedy kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců, v letech 2016 a 2017. Odpovědí s největší četností byla v obou letech odpověď „na i mimo pracoviště“, kterou autor práce očekával. Tuto odpověď zvolilo 70% podniků v obou letech. Druhou odpovědí s největší četností byla odpověď „na pracovišti“, kterou zvolilo 17% dotazovaných podniků. Odpověď „mimo pracoviště“ zvolilo pouze 7% dotazovaných, což opět odpovídá předpokladu autora práce, neboť vzdělávání mimo pracoviště

bývá zajišťováno externí agenturou (Superkariéra, 2017) a bývá tedy dražší, než kombinace „na a mimo pracoviště“ a vzdělávání na pracovišti.

### 3.2.3 Hodnocení pracovního výkonu

Otázky, které se nacházely v této části dotazníku, jsou v příloze C a G, včetně možností a četností jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 12 zachycuje, kdo má v organizaci na starost analýzu práce. Analýza práce velmi úzce souvisí s hodnocením pracovního výkonu, neboť jenom ten zaměstnanec, který přesně ví, co má dělat, může podávat maximální výkon.

Tabulka č. 12: Analýza práce

OČ-13	Kdo analyzuje práci?	nikdo	3
		administrativa	12
		low management	15
		top management	26
		personalista	14

Zdroj: Vlastní zpracování

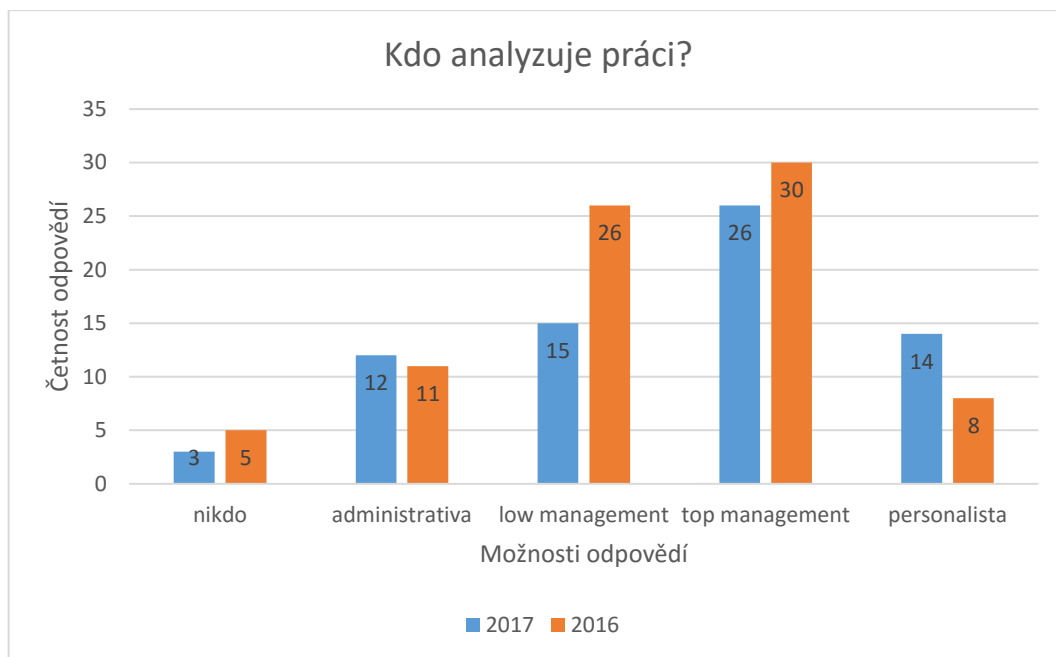
Tabulka č. 13 uvedená níže zachycuje stejnou otázku z dat roku 2016. Graf č. 6 uvedený pod tabulkou komparuje vývoj situace v jednotlivých letech.

Tabulka č. 13: Analýza práce 2016

OČ-8	Kdo analyzuje práci?	nikdo	5
		administrativa	11
		low management	26
		top management	30
		personalista	8

Zdroj: Vlastní zpracování





Graf č. 6: Vývoj analýzy práce v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14 zkoumá hodnocení zaměstnanců a nástroje pro jejich hodnocení.

Tabulka č 14.: Hodnocení zaměstnanců a nástroje pro jejich hodnocení

OČ-42 Jaké je hodnocení zaměstnanců?	OČ-43 Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců?					Celkem
	žádné	cíle	normy a standardy	hodnotová stupnice	audit	
není						0
kvantitativní	1	1			1	3
kvalitativní	1	7	6	1		15
kvantitativní i kvalitativní	1	21	23	7		52
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>70</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15 uvedená níže zobrazuje odpovědi na stejné otázky jako tabulka č. 14, ale z dat roku 2016.

Tabulka č. 15: Hodnocení zaměstnanců a nástroje pro jejich hodnocení z roku 2016

OČ-38 Jaké je hodnocení zaměstnanců?	OČ-39 Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců?					
	žádné	cíle	normy a standardy	hodnotová stupnice	audit	Celkem
není					1	1
kvantitativní	1			1		2
kvalitativní	3	5	3	4	1	16
kvantitativní i kvalitativní	4	23	12	22		61
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>80</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 16 je zachycen stav počtu zaměstnanců a frekvence jejich hodnocení, neboť pouze dobře nastavená a pravidelná frekvence hodnocení může přispět k dosažení požadovaných cílů, tedy výstupu, který je požadován.

Tabulka č. 16: Frekvence hodnocení zaměstnanců

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-44 Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?							
	žádná	denní	týdenní	měsíční	čtvrtletní	pololetní	roční	Celkem
0-9				3				3
10-25		1	1	11			2	15
26-50	1			1	1		1	4
51-100			1	3	1	1	3	9
101-250				6			2	8
251-500				8	3	2	3	16
501 a více		1	2	3	2	3	4	15
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>70</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17, stejně jako tabulka výše, udává frekvenci hodnocení zaměstnanců vzhledem k počtu zaměstnanců v organizaci z roku 2016.

Tabulka č. 17: Frekvence hodnocení zaměstnanců z roku 2016

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-40 Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?							Celkem
	žádná	denní	týdenní	měsíční	čtvrtletní	pololetní	roční	
0-9		1		1	1		1	4
10-25	1	1		7	2			11
26-50	1	1		7	1	2		12
51-100		3		9		1	2	15
101-250	2	1		3		4	5	15
251-500	1			4		1	4	10
501 a více	1		1	2	3	2	4	13
Celkem	6	7	1	33	7	10	16	80

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení výsledků

První provedená analýza této podkapitoly se týkala toho, kdo provádí analýzu práce v organizaci. Výsledky jsou znázorněny jak v tabulkách č. 12 a č. 13, tak následně i v grafu č. 6, který komparuje vývoj četností odpovědí v jednotlivých letech. V obou letech byla nejčastější odpovědí, odpověď „*top management*“. Tuto možnost zvolilo téměř 40% organizací v obou letech. Následující možnosti s největší četností čítaly „*low management*“, „*personalistu*“ nebo „*administrativu*“. V kapitole 2.4 byly uvedeny jako jedny z nejpoužívanějších forem hodnocení sebehodnocení zaměstnance, metoda hodnocení od přímého nadřízeného nebo model 360° zpětné vazby. Na základě komparace výsledků z analýzy grafu č. 6 a obsahu uvedeným v kapitole 2.4 se autor přiklání k domněnce, že teorie, zastoupená různými odbornými zdroji informací a praxe, kterou v tomto případě zastupují odpovědi z dotazníků, se od sebe odlišují. Autor by také doporučoval doplnit dotazník o otázku týkající se sebehodnocení zaměstnanců, která se v dotazníku nevyskytuje, neboť např. prof. Koubek ji ve svých odborných publikacích uvádí jako formu důležitou a často používanou.

Otázky OČ-42 a OČ-43 se zabývaly hodnocením zaměstnanců a jeho nástroji. Závěry, které vyplývají z tabulky č. 14, dokazují, že nejčastěji bývá zaměstnanec hodnocen pomocí cílů nebo norem a standardů. Obě odpovědi tvoří dohromady podíl přesahující 80% ze všech odpovědí. Podle autora práce není tento výsledek překvapivý, neboť tyto dva hodnotící nástroje se dají obvykle přesně a jasně kvantifikovat, tedy bývají brány jako nástroje objektivní, protože do nich nevstupuje faktor subjektivního vnímání, jako tomu například může být v nástroji

hodnotící stupnice. Organizace také nejčastěji hodnotí zaměstnance jak kvantitativně, tak kvalitativně. I v tomto případě se potvrzuje názor autora práce na tuto problematiku, že totiž kombinací obou metod je dosaženo objektivnějšího hodnocení. Z tabulky č. 15, která je tvořena daty z roku 2016, lze vyčíst, že nejčastější forma hodnocení je také hodnocení pomocí cílů, jehož četnost odpovědí je zastoupena 35%. Pro autora práce bylo překvapením, že druhé největší četnosti dosáhla odpověď hodnotící stupnice, která byla zastoupena 33%. Jak již bylo uvedeno výše, autor se přiklání k domněnce, že tato metoda může být nepřesná vzhledem k tomu, že v rámci jejího užití vstupuje do hry lidský faktor hodnocení, tím pádem mohou být výsledky z takovéto stupnice více subjektivního než objektivního rázu.

Poslední analýza této kapitoly se zabývala otázkou OČ-44 tedy frekvencí hodnocení zaměstnance. Výsledky analýzy uvádějí tabulky č. 16 a č. 17. V obou letech bylo nejčastější odpovědí hodnocení „*měsíční*“, které uvedlo téměř 50% všech dotazovaných. Autor práce se ztotožňuje s touto frekvencí hodnocení, neboť zastává názor, že ačkoli je tato frekvence hodnocení časově náročná, lze na jejím pravidelném měsíčním výstupu stavět a tím poskytovat častější přehodnocování a doplňování toho, čeho již dosaženo bylo, či čeho dosaženo být má. Jako druhou nejčastější odpověď zvolily dotazované organizace v obou letech frekvenci hodnocení „*roční*“. Zastoupení této odpovědi bylo asi 20%. Autorovi práce se jeví frekvence hodnocení pouze jednou ročně jako nedostačující. Zastává názor, že pokud má být hodnocení ku prospěchu dosahování požadovaných cílů, musí být frekvence hodnocení častější než jednou ročně.

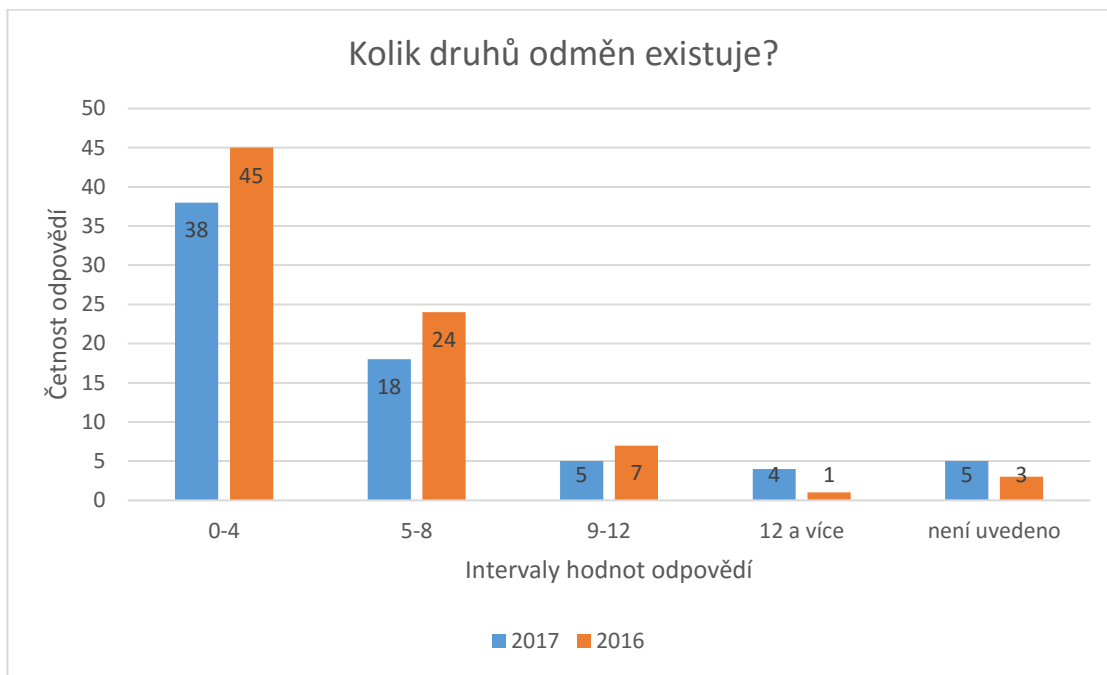
#### 3.2.4 Odměňování zaměstnanců

Otázky, které byly v této části dotazníku, jsou vypsány, včetně možností a četností jednotlivých odpovědí, v příloze D a H.

Otázka OČ-45 se týkala odměňování zaměstnanců podle připravenosti na práci. Výsledek analýzy této otázky nemohl být porovnán s výsledkem analýzy z dat z roku 2016, neboť v roce 2016 nebyla tato otázka do dotazníku zahrnuta. Za zmínku ale jistě stojí, že na tuto otázku odpověděly všechny dotazované organizace kladně, tedy že zohledňují odměňování podle připravenosti zaměstnanců na práci.

Otázka OČ-46 zaznamenávala počet možných druhů odměn. Otázka byla otevřeného typu a možnosti odpovědí nebyly nijak omezené. Předpokladem odpovědi však bylo jakékoliv nezáporné celé číslo. Vzhledem k různé četnosti různých odpovědí rozdělil autor práce možné

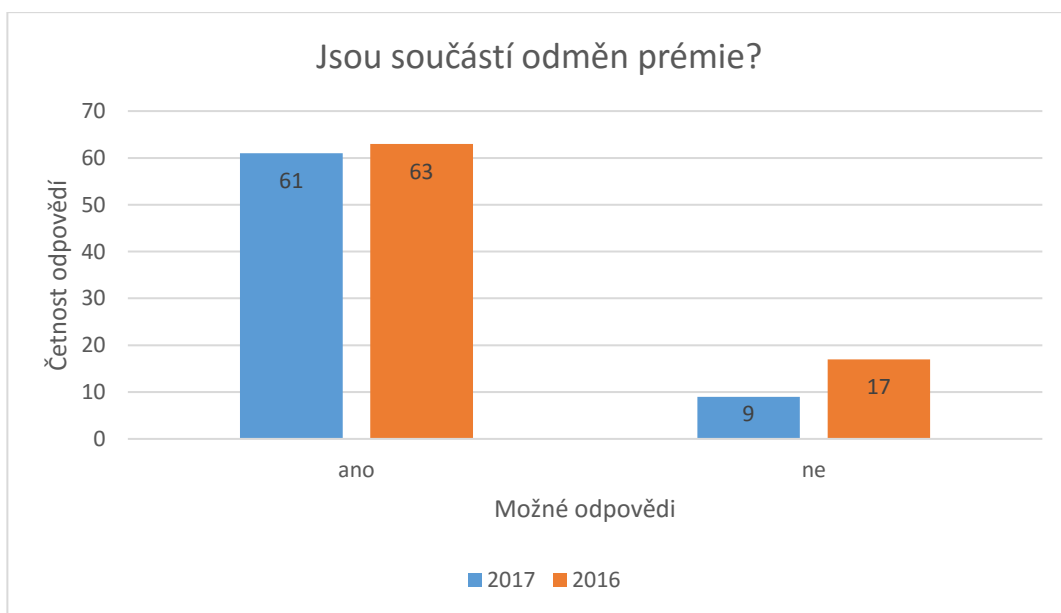
odpovědi do intervalů, které jsou zobrazeny v grafu č. 7. Graf č. 7 také komparuje četnosti odpovědí z jednotlivých intervalů z dat v jednotlivých letech.



Graf č. 7: Komparace vývoje četností druhů odměn v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

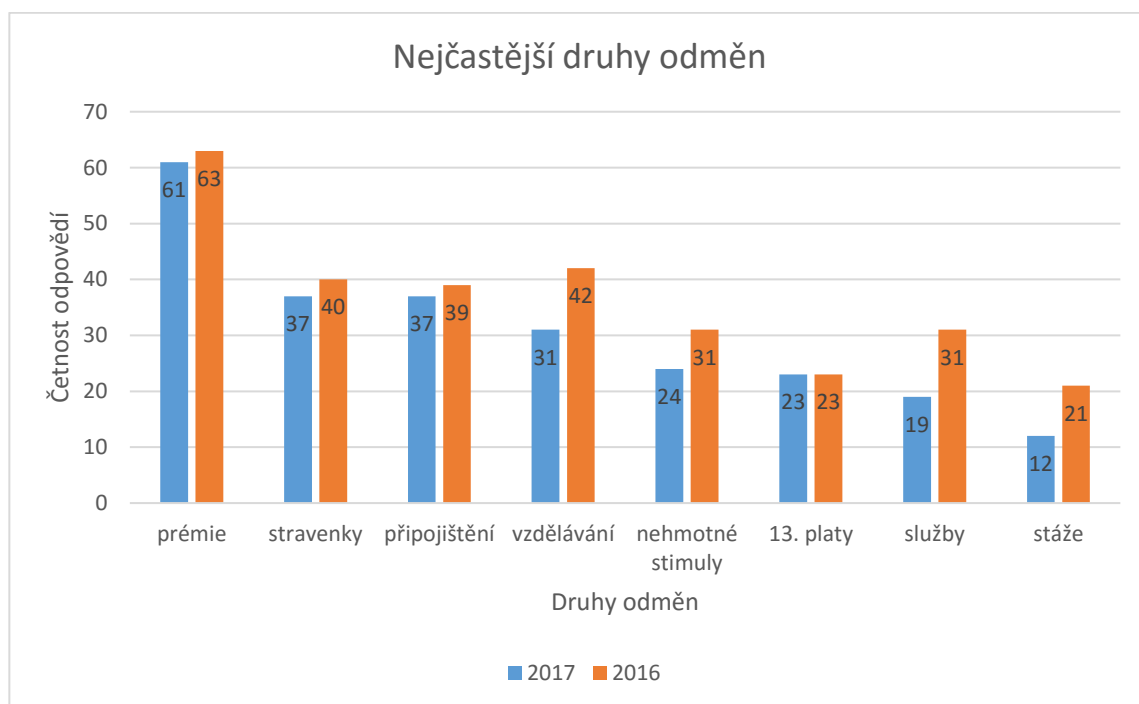
V otázce OČ-47 odpovídaly organizace na to, jestli jsou součástí odměn prémie. V grafu č. 8, uvedeném níže, komparoval autor vývoj četností odpovědí z roku 2017 a 2016.



Graf č. 8: Vývoj četností prémie v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky OČ-47 až OČ-54 představovaly výčet jednotlivých možností druhů odměn. Autor práce provedl komparaci vývoje četností jednotlivých odpovědí v jednotlivých letech do grafu č. 9 zobrazeného níže.



Graf č. 9: Vývoj četností možných druhů odměn v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce OČ-49 odpovídaly organizace na to, jestli jsou stravenky součástí odměn. Následující tabulka č. 18 zobrazuje závislost těchto odpovědí na velikosti organizace.

Tabulka č. 18: Odměna formou stravenky a její závislost na velikosti organizace

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-49 Jsou součástí odměn stravenky?		
	ano	ne	Celkem
0-9	1	2	3
10-25	7	8	15
26-50	2	2	4
51-100	7	2	9
101-250	6	2	8
251-500	8	8	16
501 a více	4	11	15
Celkem	35	35	70

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19 zobrazuje stejnou analýzu jako tabulka č. 18, ale čerpá do ní z dat z roku 2016. Tabulka má následující podobu:

Tabulka č. 19: Odměna formou stravenky a její závislost na velikosti organizace 2016

OČ-3 Počet zaměstnanců	OČ-44 Jsou součástí odměn stravenky?		
	ano	ne	Celkem
0-9	1	3	4
10-25	3	8	11
26-50	3	9	12
51-100	8	7	15
101-250	11	4	15
251-500	7	3	10
501 a více	7	6	13
Celkem	40	40	80

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení výsledků

Jak bylo zmíněno výše, otázka OČ-46 byla otázkou otevřenou. Některé odpovědi, které byly v dotaznících zaznamenány, nemohly být řádně zařazeny do stanovených intervalů, neboť jim jednoduše neodpovídaly. Autor práce takové odpovědi zařadil do kolonky „není uvedeno“, protože odlišnosti těchto odpovědí byly velké. Z grafu č. 7 vyplývá, že nejvíce organizací má počet benefitů v intervalu „0-4“. Celkem takto odpovědělo 55% dotazovaných organizací.

Otázka OČ-47 se zabývala závislostí mezi prémie a odměnami. V obou letech odpověděla nadpoloviční většina kladně a z těchto výsledků si lze vyvodit závěr, že u většiny podniků lze předpokládat, že prémie součástí odměn skutečně jsou.

Graf č. 9 komparuje jednotlivé odpovědi z otázek OČ-47 až OČ-54, ve kterých dotazovaní respondenti odpovídali na to, jaké druhy odměn jejich organizace svým zaměstnancům poskytuje. Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji zastoupeným druhem odměn jsou prémie, které používá více než 87% dotazovaných. Následují možnosti, jako jsou stravenky, připojištění či vzdělávání, které jsou zastoupeny u více jak poloviny odpovědí respondentů. Autor práce předpokládá, že počet různých druhů odměn a nepatrně rostoucí meziroční tendence zastoupení jejich četností, by mohla souviset se současnou mírou nezaměstnanosti, která se podle Českého statistického úřadu (CZSO, 2017) k únoru 2017 drží na úrovni 3,5%, neboť v případě nedostatku pracovních sil na trhu práce, se podniky snaží udržet si stávající zaměstnance také tím, že jim takto poskytují různé druhy benefitů či odměn.

Tabulka č. 18 komparovala velikost organizace a odměny formou stravenek. Z tabulky jasně vyplývá, že stravenky jsou součástí odměn nejčastěji u společností, které zaměstnávají „10-25“, „51-100“ a „251-500“ zaměstnanců. Tato tabulka vychází z dat z roku 2017. Tabulka č. 19 ukazuje stejnou analýzu, avšak s daty z roku 2016. Z tabulky č. 19 tedy vyplývá, že nejčastěji jsou stravenky jako součást odměn u organizací, které zaměstnávají více než 50 zaměstnanců. Při komparaci obou tabulek lze dospět k závěru, že oba roky přesně polovina dotazovaných podniků odpověděla na otázku OČ-49 záporně a druhá polovina kladně.

### 3.3 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola se zabývala analýzami jednotlivých činností z okruhu řízení pracovního výkonu organizací v České republice. Tyto činnosti byly analyzovány v pořadí tak, jak jsou uvedeny v kapitole číslo dvě. Na konci každé podkapitoly věnované určité činnosti proběhlo hodnocení zjištěných poznatků z analýzy.

## 4 Závěry

V návaznosti na předchozí kapitolu uvádí tato kapitola stručné shrnutí poznatků, které vzešly nejen z kapitoly minulé, ale také z celé této bakalářské práce.

Úvodní kapitola této bakalářské práce byla zaměřena na základní teoretické poznatky z oblasti řízení pracovního výkonu, která je jednou z nejvýznamnějších oblastí řízení lidských zdrojů. Odborná literatura klade důraz na odlišení lidského kapitálu od lidského potenciálu. Lidským potenciálem jsou rozuměny vlastnosti a dovednosti uvedené v podkapitole 1.2. Vedoucí pracovníci by si měli být vědomi důležitosti tohoto souboru dispozic každého člověka a zahrnout ho do všech manažerských funkcí, které vykonávají. Nejpoužívanější manažerské funkce definoval H. Fayol a tyto funkce přibližuje podkapitola 1.2, stránka číslo 16 této bakalářské práce. V podkapitole 1.3, tedy podkapitole navazující na výše zmíněnou podkapitolu, jsou rozebrány činnosti řízení lidských zdrojů tak, jak je ve svých odborných publikacích uvádějí Šikýř a Koubek. Autor práce je toho názoru, že právě tito dva autoři mohli svými odbornými publikacemi inspirovat tvůrce dotazníku, který autor práce blíže specifikuje ve třetí kapitole této práce, při volbě tvorby strategie pro jeho vytváření.

Ve druhé kapitole bakalářské práce jsou prostřednictvím různých odborných publikací rozpracovány činnosti z okruhu řízení pracovního výkonu. Okruh řízení pracovního výkonu a otázky s ním spjaté tvoří 30% všech otázek z dotazníku. I z tohoto pohledu tedy může být opět potvrzen závěr, který byl zmíněn výše, tedy že řízení pracovního výkonu je jednou z nejvýznamnějších činností řízení lidských zdrojů. První podkapitola, tedy podkapitola 2.1, se



zabývá obecnou rovnicí řízení pracovního výkon. Autor práce, při porovnání této teoretické rovnice s praktickými odpověďmi vyplývajícími z dotazníků, nabývá domněnky, že v tomto případě dochází k odlišnostem mezi teorií a praxí, neboť v dotazníku, který byl vytvořen, není žádná otázka, která by se týkala motivace zaměstnanců, jejího podněcování nebo měření jejich schopností a dovedností. V celém dotazníku je také pouze jedna otázka, která se zabývá analýzou pracovního výkonu. Odborná literatura však uvádí pojmy, které se týkají existence klíčových zaměstnanců a jejich vlivu na výkon organizace. Otázka zabývající se klíčovými zaměstnanci a jejich důležitostí nebo existencí v dotazníku zařazena je a lze si proto vyvodit závěr, že by se tato otázka dala považovat za doplňující otázku k analýze pracovního výkonu. Hlavní odlišností teoretické rovnice řízení pracovního výkonu a jejího provedení mohou být chápány velmi obtížně měřitelné prvky, tedy motivace a schopnosti. Na základě tohoto zjištění lze vyvodit závěr z tohoto zjištění plynoucí, tedy, že rovnice, která je popsána v podkapitole 2.1, se v praxi nevyužívá proto, že veličiny, které jsou k vypočtení konkrétní hodnoty potřeba, nelze jednoznačně identifikovat, sledovat nebo měřit.

Podkapitola 2.3 se zabývá vzděláváním. Vzdělávání člověka nebo pracovníka vždy patřilo, patří a bude patřit k jedné z nejdůležitějších činností, které jsou vykonávány. Tento názor zastává ve svých knihách např. profesor Koubek nebo Michael Armstrong. Oba autoři se oblasti řízení lidských zdrojů věnují velkou část svého pracovního života a z tohoto důvodu mohou být jejich myšlenky považovány za důležité a léty praxe ověřené. Bez vzdělávání nemůže být dosaženo zlepšení, ať už jedince nebo celé organizace. Otázek, které se týkají vzdělávání, je v dotazníku položena celá řada. Z tohoto faktu tedy může být vyvozeno, že si je také autor dotazníku vědom důležitosti vzdělávání a proto do něj zařadil otázky, které jsou na něj cíleny. Otázky jsou kladeny z různých úhlů pohledu na organizaci a podle autora této bakalářské práce by měly, poté co jsou respondentem zodpovězeny, přinést ucelený přehled na strategii vzdělávání u dané organizace. Otázky týkající se vzdělávání jsou v přílohách B a F.

360° zpětná vazba. Metoda hodnocení zaměstnanců, jejíž popularita použití v posledních několika letech roste. Odborníci z různých oborů se shodují na vysoké efektivnosti jejího použití. Jedním z prvních, který tuto metodu ve svých knihách popsal, byl Armstrong. Armstrong ve svých knihách vyzdvihuje univerzálnost této metody hodnocení. Jako jednu z hlavních výhod této metody uvádí Armstrong její objektivnost v případě, že je správně použita. V odborných publikacích poslední let je tato metoda stále více rozebírána a různí odborníci vyzdvihují oblíbenost jejího využití v posledních letech. Na základě provedené analýzy z dotazníků však opět může být potvrzena odlišnost názorů odborníků, tedy teorie

a praktického využití této metody. Ze všech dotazovaných organizací využívá tuto metodu pouze jedna jediná. V ostatních organizacích hodnotí, podle odpovědí z dotazníků, zaměstnance přímý nadřízený. Četnost odpovědí a jednotlivé odpovědi jsou v přílohách C a G. Závěrem tedy může být vyslovena domněnka, že ačkoli by si odborná veřejnost přála zapojení metody 360° do běžně využívaných metod hodnocení pracovního výkonu, v praxi se této metody zatím nevyužívá a pokud jsou domněnky autora této práce správné, ještě dlouho potrvá, než se tato metoda stane běžně využívanou metodou hodnocení pracovního výkonu.

V úvodu praktické části bakalářské práce, tedy počínaje kapitolou číslo 3, se autor práce zabýval představením dotazníku. Jak bylo zmíněno v dané podkapitole, dotazník byl sestaven pro účely bakalářské práce již v roce 2016, později byl však vyučujícím předmětu pozměněn do formy, která byla použita v roce 2017. Pro účely této práce a tedy analýzu přístupu k řízení pracovního výkonu vyňal autor práce z dotazníku pouze ty části, které se týkají základních údajů o jednotlivých společnostech nebo okruhu řízení pracovního výkonu. Tyto části jsou uvedeny v přílohách A až H a jejich struktura zůstala od roku 2016 téměř konzistentní. Autor práce se domnívá, že dotazník v současné verzi obsahuje všechny požadované okruhy otázek. Tím, že okruhů je v dotazníku celkem 10 a každá sekce čítá různý počet otázek tak, aby byl co nejlépe zachycen, je ovšem dotazník značně dlouhý. Z tohoto aspektu pramení domněnka autora, že při prvním pohledu na takto obsáhlý dotazník nemá většina respondentů řádnou motivaci k tomu, aby vyplnila poctivě celý dotazník. Autor práce by proto doporučoval buď výraznějším způsobem motivovat respondenty pro plné soustředění na dotazník, nebo ho zkrátit v rozsahu, aby se zásadně nezměnil očekávaný výstup z dotazníku. Na základě analýzy stávajících dotazníků by autor práce doporučoval, pokud by byla schválena možnost dotazník zkrátit, vyřadit z dotazníku otázky týkající se firemní komunikace. V souvislosti s tímto rozhodnutím by se autor práce odkázal na odbornou literaturu, jejíž autoři se svými názory v tomto okruhu řízení lidských zdrojů liší. Odborná literatura uvádí rozdílnost využití vnitropodnikových komunikačních informačních systémů a jejich začlenění do podnikové kultury. Z tohoto důvodu se podle autora této práce tento okruh také obtížně analyzuje. Dalším podnětem, který vedl autora k vyslovení tohoto řešení, byla osobní zkušenost při vyplňování dotazníku s dotazovanou organizací. Autorovi práce bylo pověřeným pracovníkem personálního útvaru dané organizace taktně sděleno, že komunikační informační systém, který daná organizace využívá a informace, které jsou jeho prostřednictvím přenášeny, jsou vnitropodnikovou záležitostí a z těchto důvodů o nich nelze konkrétně mluvit, aby nedošlo k jejich úniku. Toto tvrzení tedy jen potvrdilo autorovi práce domněnku, kterou již vyslovil výše, tedy návrh

na vyřazení oblasti firemní komunikace z dotazníku. Pokud by tato oblast byla vyřazena, dotazník by byl zkrácen téměř o 20% své délky a to by, dle předpokladů autora práce, mohlo vést ke zvýšení motivace respondentů při vyplňování dotazníku.

V kapitole číslo tři jsou dále postupně analyzovány nejprve základní informace o jednotlivých organizacích, poté již konkrétní činnosti z oblasti řízení pracovního výkonu. Dílčí analýzy jsou tvořeny formou tabulek nebo grafů v jednotlivých letech a následně jsou komparovány mezi sebou.

Po analyzování všech činností, které jsou postupně uvedeny v kapitole číslo tři, došel autor k následujícím závěrům. Zastoupení právních forem „*společnost s ručením omezeným*“ a „*akciová společnost*“ je v obou letech konzistentní. Jejich převaha nad ostatními právními formami vychází se současného trendu oblíbenosti jejich využití, jak uvádí odborná literatura. Velikost organizací, které se dotazníkové šetření účastnili, nelze jednoznačně v jednotlivých letech porovnat, neboť záleží na tom, jakou oblast v České republice autor dotazníkového šetření pro svůj výzkum zvolí.

Zajímavější závěr lze vyvodit z analýzy, která je uvedena v podkapitole 3.2.2 a týká se vzdělávání zaměstnanců. Výsledky této analýzy zobrazují tabulky č. 6 a č. 7. Podle zákona č. 262/2006 Sb. je povinností každého zaměstnavatele alespoň jednou ročně proškolit zaměstnance v rámci požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z výše zmíněných tabulek vyplývá, že v obou letech, ve kterých dotazníkové šetření probíhalo, vyplnila alespoň jedna organizace, že výše zmíněné oblasti nevzdělává. Autor práce toto zjištění požaduje za velmi znepokojivé. Může se stát, že respondent udělá při vyplňování dotazníku chybu a odpoví na tuto otázku špatně. Pakliže se tato odpověď opakuje v různých dotazníkových šetřeních ve dvou po sobě jdoucích obdobích, nabízí se otázka, jestli se skutečně o chybu jedná nebo ne. Autor práce se v tomto ohledu a na základě proběhlých analýz z dat z obou let přiklání k domněnce, že se skutečně spíše o chybu nejedná a tedy v České republice existují organizace, které bezpečnost a ochranu zdraví při a požární ochranu neškolí a tím porušují výše zmíněný zákon. Pokud jsou domněnky autora práce správné, poté lze také vyvodit, že orgány, které by měly vykonávat dohled nad správným průběhem vzdělávání v této oblasti, nefungují v České republice tak, jak by fungovat měly.

Poslední překvapivý závěr, který vyšel z analýzy, uvádí tabulky č. 16 a č. 17. V tabulkách je porovnávána velikost organizace a frekvence hodnocení zaměstnanců. Odborná literatura a autoři Šikýř, Koubek, Armstrong a Měrtlová ve svých publikacích uvádějí jako

nejpoužívanější frekvenci hodnocení, hodnocení „*měsíční*“. Důvodů, které k takovému tvrzení vedou je několik, ale především se jedná o to, že „*měsíční*“ hodnocení lze považovat za hodnocení pravidelné, které probíhá v ideálním časovém intervalu tak, aby se z něho daly sestavovat cíle v průběhu celého roku nebo se daly již dosažené cíle během stejného období kontrolovat, případně považovat za splněné. Tito autoři také označují hodnocení, které probíhá méně často, jak jednou za čtvrt roku, za hodnocení nedostatečné a nedoporučují jeho využití. Při bližším prozkoumání tabulek, které byly zmíněny výše, však lze dojít k závěru, že více než 20% organizací, které se účastnily dotazníkového šetření, využívá „*roční*“ frekvenci hodnocení zaměstnanců. Toto procentuální zastoupení je v obou letech, kdy šetření probíhalo, konzistentní a z toho důvodu se tedy lze domnívat, že toto číslo může být považováno za reálné, tím pádem frekvence hodnocení z něj plynoucí taktéž. Autor práce na základě tohoto zjištění soudí, že se i v tomto případě liší teoretický pohled na problematiku očima odborníků a praktické uplatnění frekvence hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizacích. Protože procentuální zastoupení „*roční*“ frekvence je v obou letech konzistentní, nepředpokládá autor práce, že by se v dohledné době mělo toto číslo výrazně změnit.

V ostatních analýzách, které byly postupně v praktické části této bakalářské práce provedeny, byly autorem potvrzovány nebo vyvracovány domněnky, které si utvořil obvykle z dat Českého statistického úřadu, získaných na základě ekonomické situace v České republice. Autor práce všechny další domněnky, které považoval za relevantní, uvedl v hodnocení výsledků jednotlivých podkapitol a snažil se pomocí jednoduchých matematických operací nebo základních statistických ukazatelů tyto domněnky potvrdit či vyvrátit.

## Závěr

V úvodní kapitole této bakalářské práce jsou popsány základní pojmy řízení lidských zdrojů tak, jak je uvádí ve svých odborných publikacích různí autoři. Počínaje managementem se kapitola dále věnuje lidem, jejich potenciálu, kapitálu, či zdrojům. Následně v ní autor práce popisuje činnosti řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola je také zaměřena na teoretické poznatky. Popisuje dílčí činnosti v oblasti řízení pracovního výkonu. Postupně se v ní autor zabývá definováním pracovního místa a pracovní role, cyklem řízení pracovního výkonu, vytvářením pracovních míst, vzděláváním, hodnocením pracovního výkonu a odměňováním. Na všechny tyto dílčí činnosti nahlíží autor práce očima různých odborných publikací od různých autorů, kteří se této problematice věnují a blíže ji specifikují.

**Cílem této bakalářské práce byla analýza současného přístupu k řízení pracovního výkonu u vybraných organizací, z průzkumu uskutečněném na Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice.**

Třetí kapitolu této práce tvoří analýza dílčích činností řízení pracovního výkonu. V úvodu této kapitoly jsou popsány základní údaje o dotazníku, jeho vytvoření, užití a následné sbírání dat jeho prostřednictvím. Jsou také popsány typy otázek a jejich počet. Jednotlivé podkapitoly pak analyzují dílčí činnosti řízení pracovního výkonu a výstupy z těchto analýz jsou komparovány v letech 2016 a 2017. Tato komparace probíhá v každé podkapitole této třetí kapitoly. Na konci každé podkapitoly je také hodnocení výsledků, které uvažuje výstupy z jednotlivých analýz a přisuzuje jim možnou pozici nebo je blíže specifikuje a hledá jejich vzájemné meziroční propojení či jejich vzájemnou závislost.

Poslední čtvrtá kapitola této práce stručně shrnuje poznatky, které vyplynuly ze všech kapitol práce. Autor se v ní zabývá závěry, které vyplynuly z analýzy řízení pracovního výkonu. Navrhuje také změnu struktury dotazníku a vysvětluje, proč by tak učinil. Uvádí také nejzajímavější poznatky, které z analýzy řízení pracovního výkonu vyplynuly, tedy problematiku povinného vzdělávání pracovníka tak, jak jí definuje zákon č. 262/2006 Sb., a odlišnost doporučované frekvence hodnocení pracovního výkonu tak, jak jí uvádí odborná literatura a jak jí, dle analyzovaných dotazníků, využívají podniky působící v České republice.

## POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- 1 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- 2 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3 ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 9788025311981.
- 4 CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.
- 5 COTTS, David G. *The facility management handbook*. 2nd ed. New York: AMACOM, c1999. ISBN 9780814403808.
- 6 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 7 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.
- 8 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 9 MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- 10 SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management pro kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-680-x.
- 11 ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 12 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027195275.
- 13 TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- 14 ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
- 15 URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- 16 VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518.
- 17 Employee Ratings Explained. *DealerRater.com* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://dealerrater.uservoice.com/knowledgebase/articles/862698-dealerrater-employee-ratings-explained>
- 18 Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/firmy\\_zvysuji\\_odborne\\_vzdelavani\\_zamestnancu](https://www.czso.cz/csu/czso/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu)
- 19 Metody a nástroje hodnocení. *Mzdovapraxe.cz* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=)

- 20 Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. *Superkariera.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
- 21 Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2017>
- 22 V ČR loni vzniklo 26953 nových firem. *Bisnode.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>
- 23 *Vzdělávání zaměstnanců u vybrané organizace* [online]. Brno, 2012 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/369106/fss\\_m/Diplomova\\_prace.txt](https://is.muni.cz/th/369106/fss_m/Diplomova_prace.txt). Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Alena Lubasová, Ph. D.
- 24 What is a 360 review? *TheBalance.com* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-a-360-review-1917541>
- 25 Zákon č. 262/2006 Sb. *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast1>
- 26 360° zpětná vazba. *Superkariera.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Část dotazníku „Základní údaje“ .....	65
Příloha B: Část dotazníku „Vzdělávání zaměstnanců“ .....	66
Příloha C: Část dotazníku „Hodnocení pracovního výkonu“ .....	67
Příloha D: Část dotazníku „Odměňování“ .....	68
Příloha E: Část dotazníku 2016 „Základní údaje“ .....	69
Příloha F: Část dotazníku 2016 „Vzdělávání zaměstnanců“ .....	70
Příloha G: Část dotazníku 2016 „Hodnocení pracovního výkonu“ .....	71
Příloha H: Část dotazníku 2016 „Odměňování“ .....	72



**PŘÍLOHA A: ČÁST DOTAZNÍKU „ZÁKLADNÍ ÚDAJE“**

Základní údaje			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-1	Právní forma:	živnost	3
		v. o. s.	1
		k. s.	0
		družstvo	1
		s. r. o.	37
		a. s.	22
		samospráva	1
		státní správa	2
		s. p.	2
	nezisková organizace	1	
OČ-2	Dceřiná pobočka:	Ano - kde; Ne	
OČ-3	Počet zaměstnanců (PZ):	nezáporné celé číslo	
OČ-4	Velikost organizace podle PZ:	0-9	3
		10-25	15
		26-50	3
		51-100	10
		101-250	8
		251-500	16
		501 a více	15
OČ-5	Počet technicko-hospodářských pracovníků (THP)	nezáporné celé číslo	
OČ-6	Obor dle CZ-NACE:	kód oboru	

**PŘÍLOHA B: ČÁST DOTAZNÍKU „VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ“**

Vzdělávání zaměstnanců			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-57	Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	ano	66
		ne	4
OČ-58	Existuje vlastní program vzdělávání zaměstnanců?	ano	41
		ne	29
OČ-59	Kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	není	5
		na pracovišti	12
		mimo pracoviště	5
		na i mimo pracoviště	48
OČ-60	Dochází ke vzdělávání PO a BOZP?	ano	69
		ne	1
OČ-61	Dochází ke vzdělávání řidičů?	ano	58
		ne	12
OČ-62	Dochází k odbornému vzdělávání?	ano	60
		ne	10
OČ-63	Dochází ke vzdělávání jazyků?	ano	41
		ne	29
OČ-64	Dochází k manažerskému vzdělávání?	ano	35
		ne	35
OČ-65	Dochází k IT vzdělávání?	ano	36
		ne	34
OČ-66	Dochází ještě k jinému druhu vzdělávání?	ano	28
		ne	42

**PŘÍLOHA C: ČÁST DOTAZNÍKU „HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU“**

Hodnocení pracovního výkonu			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-13	Kdo analyzuje práci	nikdo	3
		administrativa	12
		low management	15
		top management	26
		personalista	14
OČ-20	Existuje plán hodnocení zaměstnanců?	ano	52
		ne	18
OČ-41	Kdo hodnotí zaměstnance?	nikdo	1
		přímý nadřízený	67
		personalista	1
		model 360°	1
OČ-42	Jaké je hodnocení zaměstnanců	není	0
		kvantitativní	3
		kvalitativní	15
		kvantitativní i kvalitativní	52
OČ-43	Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců	žádné	3
		cíle	29
		normy a standardy	29
		hodnotová stupnice	8
		kritické případy	0
		assessment centra	0
		audit	1
OČ-44	Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců	žádná	1
		denní	2
		týdenní	4
		měsíční	35
		čtvrtletní	7
		pololetní	6
		roční	15

**PŘÍLOHA D: ČÁST DOTAZNÍKU „ODMĚŇOVÁNÍ“**

Odměňování			
Č.otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-45	Odměňování zaměstnanců podle připravenosti na práci	ano	70
		ne	0
OČ-46	Kolik druhů odměn existuje?	0-4	38
		5-8	18
		9-12	5
		12 a více	4
		není uvedeno	5
OČ-47	Jsou součástí odměn prémie?	ano	61
		ne	9
OČ-48	Jsou součástí odměn 13. platy?	ano	23
		ne	47
OČ-49	Jsou součástí odměn stravenky?	ano	37
		ne	33
OČ-50	Jsou součástí odměn stáže či služební cesty?	ano	12
		ne	58
OČ-51	Je součástí odměn poskytnutí vzdělávání?	ano	31
		ne	39
OČ-52	Je součástí odměn připojištění?	ano	37
		ne	33
OČ-53	Je součástí odměn odkup zboží či služeb?	ano	19
		ne	51
OČ-54	Jsou součástí odměn nehmotné stimuly?	ano	24
		ne	46
OČ-55	Jsou součástí odměn i jiné benefity?	ano	42
		ne	28
OČ-56	Kolik druhů benefitů existuje vyjma výše zmíněných?	0-4	58
		5-8	7
		8 a více	2
		není uvedeno	3

**PŘÍLOHA E: ČÁST DOTAZNÍKU 2016 „ZÁKLADNÍ ÚDAJE“**

Základní údaje			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-1	Právní forma:	živnost	3
		v. o. s.	2
		k. s.	
		družstvo	
		s. r. o.	36
		a. s.	20
		samospráva	7
		státní správa	6
		s. p.	
	nezisková organizace	6	
OČ-2	Dceřiná pobočka:	Ano - kde; Ne	
OČ-3	Počet zaměstnanců (PZ):	nezáporné celé číslo	
OČ-4	Velikost organizace podle PZ:	0-9	4
		10-25	11
		26-50	12
		51-100	15
		101-250	15
		251-500	10
		501 a více	13
OČ-5	Počet technicko-hospodářských pracovníků (THP):	nezáporné celé číslo	
OČ-6	Obor dle CZ-NACE:	kód oboru	

**PŘÍLOHA F: ČÁST DOTAZNÍKU 2016 „VZDĚLÁVÁNÍ“**

Vzdělávání zaměstnanců			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-52	Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	ano	78
		ne	2
OČ-53	Existuje vlastní program vzdělávání zaměstnanců?	ano	42
		ne	38
OČ-54	Kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	není	1
		na pracovišti	14
		mimo pracoviště	8
		na i mimo pracoviště	57
OČ-55	Dochází ke vzdělávání PO a BOZP?	ano	79
		ne	1
OČ-56	Dochází ke vzdělávání řidičů?	ano	66
		ne	14
OČ-57	Dochází k odbornému vzdělávání?	ano	72
		ne	8
OČ-58	Dochází ke vzdělávání jazyků?	ano	43
		ne	37
OČ-60	Dochází k manažerskému vzdělávání?	ano	47
		ne	33
OČ-61	Dochází k IT vzdělávání?	ano	50
		ne	30
OČ-62	Dochází ještě k jinému druhu vzdělávání?	ano	25
		ne	55

**PŘÍLOHA G: ČÁST DOTAZNÍKU 2016 „HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU“**

Hodnocení pracovního výkonu			
Č. otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-8	Kdo analyzuje práci	nikdo	5
		administrativa	11
		low management	26
		top management	30
		personalista	8
OČ-15	Existuje plán hodnocení zaměstnanců?	ano	57
		ne	23
OČ-37	Kdo hodnotí zaměstnance?	nikdo	1
		přímý nadřízený	79
		personalista	0
		model 360°	0
OČ-38	Jaké je hodnocení zaměstnanců	není	1
		kvantitativní	2
		kvalitativní	16
		kvantitativní i kvalitativní	61
OČ-39	Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců	žádné	8
		cíle	27
		normy a standardy	28
		hodnotová stupnice	15
		kritické případy	0
		assessment centra	0
		audit	2
OČ-40	Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců	žádná	6
		denní	7
		týdenní	1
		měsíční	33
		čtvrtletní	7
		pololetní	10
		roční	16

**PŘÍLOHA H: ČÁST DOTAZNÍKU 2016 „ODMĚŇOVÁNÍ“**

Odměňování			
Č.otázky (OČ-y)	Formulace otázky	Odpovědi	Četnost odpovědí
OČ-41	Kolik druhů odměn existuje?	0-4	45
		5-8	24
		9-12	7
		12 a více	1
		není uvedeno	3
OČ-42	Jsou součástí odměn prémie?	ano	63
		ne	17
OČ-43	Jsou součástí odměn 13. platy?	ano	23
		ne	57
OČ-44	Jsou součástí odměn stravenky?	ano	40
		ne	40
OČ-45	Jsou součástí odměn stáže či služební cesty?	ano	21
		ne	59
OČ-46	Je součástí odměn poskytnutí vzdělávání?	ano	42
		ne	38
OČ-47	Je součástí odměn připojištění?	ano	39
		ne	41
OČ-48	Je součástí odměn odkup zboží či služeb?	ano	31
		ne	49
OČ-49	Jsou součástí odměn nehmotné stimuly?	ano	31
		ne	49
OČ-50	Jsou součástí odměn i jiné benefity?	ano	44
		ne	36
OČ-51	Kolik druhů benefitů existuje vyjma výše zmíněných?	0-4	71
		5-8	7
		8 a více	0
		není uvedeno	2