

Projekt hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Patrik Belant

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Patrik Belant
Osobní číslo:	L23332
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši týkající se hodnocení a odměňování pracovníků.
2. Za pomoci vhodných metod analyzujte současnou situaci hodnocení a odměňování pracovníků ve Vámi vybrané organizaci.
3. Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt hodnocení a odměňování pracovníků.
4. Vámi navržený projekt vyhodnotte z hlediska implementace do praxe.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-8-0271-3823-4.
2. HESKETH, Ian a COOPER, Cary L. *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy. Second edition*. London; New York; New Delhi: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-1206-8.
3. NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill, 2023. ISBN 978-1-2650-6401-3.
4. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-8-0740-0702-6.
5. PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional, 2020. ISBN 978-8-0882-6043-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne ...24.4.2025.....

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předložená diplomová práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků, který je klíčový pro efektivní řízení lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců je elementární složkou pro motivaci a odměňování, což je úzce spjato se spokojeností zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje literární rešerši a jsou zde rozebrány metody hodnocení, prvky odměňování, způsoby motivace a psychologická rizika, jako je syndrom vyhoření, stres a trauma. Praktická část představuje konkrétní společnost, její historii, strukturu a systém benefitů. Analyzuje současný stav hodnocení spokojenosti zaměstnanců a navrhuje nový firemní dotazník. Rizika jsou hodnocena pomocí matice rizik. Na základě výsledků analýzy je navržen projekt zaměřený na zlepšení systémů hodnocení a odměňování pracovníků.

Klíčová slova: hodnocení spokojenosti, odměňování zaměstnanců, dotazníkové šetření, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The presented diploma thesis deals with the system of employee evaluation and remuneration, which is key to effective human resources management. Employee evaluation is an elementary component for motivation and remuneration, which is closely related to employee satisfaction. The work is divided into two parts. The first part contains a literature review and discusses evaluation methods, elements of remuneration, methods of motivation and psychological risks, such as burnout, stress and trauma. The practical part presents a specific company, its history, structure and benefits system. It analyzes the current state of employee satisfaction evaluation and proposes a new company questionnaire. Risks are assessed using a risk matrix. Based on the results of the analysis, a project aimed at improving employee evaluation and remuneration systems is designed.

Keywords: satisfaction assessment, employee remuneration, questionnaire survey, employee satisfaction

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Evě Hoke, Ph. D. za její odborné konzultace a cenné rady, které mi během tvorby této práce poskytla.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	16
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16
1.4 ŘÍZENÍ VÝKONU PRACOVNÍKŮ.....	18
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.1 CÍLE HODNOCENÍ.....	19
2.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
3.1 PRVKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
3.2 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
3.3 FORMY MZDY.....	24
4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	25
4.1 ZPŮSOBY MOTIVACE.....	27
4.2 TRENDY V OBLASTI PRACOVNÍ MOTIVACE.....	28
5 PSYCHOLOGICKÁ RIZIKA.....	30
5.1 WELL-BEING.....	30
5.2 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	31
5.3 STRES.....	32
5.4 TRAUMA.....	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
7.1 INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	36
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	38
7.3 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
7.4 SYSTÉM BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI.....	41
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	42
8.1 SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	42
8.1.1 Výsledky firemního dotazníkového šetření mezi lety 2019 až 2023.....	43
8.1.2 Problémy s nynějším firemním dotazníkem.....	49

8.2	NOVÝ FIREMNÍ DOTAZNÍK	50
8.2.1	Tvorba nového dotazníku	50
8.2.2	Kapitoly dotazníku	51
8.2.3	Výstupy z nového dotazníkového šetření.....	52
8.2.4	Sumarizace nedostatků v systému odměňování ve společnosti	58
9	MATICE RIZIK	60
9.1	DEFINOVÁNÍ RIZIK.....	60
9.2	DEFINOVÁNÍ STUPNIC PRO MATICI RIZIK	61
9.3	HODNOCENÍ RIZIK	63
10	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	65
11	VYMEZENÍ PROJEKTU	66
11.1	PROJEKTOVÝ LIST	66
11.2	HARMONOGRAM PROJEKTU	67
11.3	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	68
11.4	RIPRAN ANALÝZA	68
12	NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ	69
12.1	NÁVRHY NOVÉHO CAFETERIA SYSTÉMU	69
12.2	FORMÁLNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	72
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí každé organizace, která se zaměřuje na efektivní využívání lidského kapitálu k dosažení strategických cílů. V současném dynamickém a konkurenčním prostředí je nezbytné, aby organizace nejen přitahovaly talentované pracovníky, ale také je udržovaly a motivovaly k maximálnímu výkonu. Tato práce je zaměřena na aspekty řízení lidských zdrojů, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování organizace.

Teoretická část diplomové práce se věnuje tématu řízení lidských zdrojů a trendům v jejich řízení, dále jsou prozkoumány činnosti vykonávané personálním oddělením včetně náboru nových zaměstnanců a řízení výkonu zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců, jeho cíle a metody jsou také důkladně probírány v literární rešerši. V oblasti odměňování jsou diskutovány různé prvky a způsoby odměňování, včetně finančních a nefinančních benefitů, a jejich vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je rozebrána z pohledu různých motivačních teorií, které mohou organizace využít k posílení angažovanosti a loajality svých pracovníků. Psychologická rizika, jako je syndrom vyhoření, stres a trauma, jsou také důležitým tématem, které ovlivňuje pracovní výkon a celkovou pohodu zaměstnanců.

Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní společnost, její historii, strukturu a systém benefitů. Analyzuje současný stav hodnocení zaměstnanců, který je důležitou součástí při rozdělování odměn zaměstnanců a identifikuje problémy s nynějším firemním dotazníkem zaměřeným na hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Na základě této analýzy je vytvořen nový dotazník, který má za cíl lépe prozkoumat důvody nespokojenosti mezi zaměstnanci a najít způsoby, jak zvyšovat jejich spokojenost. Práce dále obsahuje matici rizik vytvářenou společně s personální manažerkou společnosti. Účelem matice rizik je pomoci identifikovat a hodnotit rizika spojená s řízením lidských zdrojů.

Práce je zakončena vymezením projektu určeného pro pořízení nového Cafeteria systému do společnosti, který by lépe reflektoval potřeby zaměstnanců tak, jak byly dány v dotazníkovém šetření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektu hodnocení a odměňování zaměstnanců pro dosažení vyšší spokojenosti u zaměstnanců. Mezi dílčí cíle patří provedení analýzy současného využívaného systému hodnocení spokojenosti a odměňování ve společnosti a na základě těchto informací vytvořit nové dotazníkové šetření, které bude problematiku spokojenosti probírat více do větší hloubky, než současná verze firemního dotazníku dokáže. Práce se jako první zabývá otázkou, zdali je současná verze dotazníkového šetření na spokojenost zaměstnanců dostačující pro získání kvalitních informací a dále řeší způsob, jak tento sběr dat lze prohloubit.

V rámci analýzy současného stavu je nejprve představena společnost za využití interních dokumentů společnosti, které byly získány sběrem dat. V práci je popis společnosti obohacen o vybrané ukazatele jako je čistý obrat, počet zaměstnanců či míra fluktuace zaměstnanosti ve společnosti, zároveň je poukázáno na organizační strukturu, je provedena krátká rozprava o historii společnosti a v práci jsou zmíněny současné nabízené benefity. Dále je v práci provedena analýza současné verze dotazníkového šetření, kdy jsou z dotazníku vybrány body, u nichž se nepodařilo v roce 2023 dosáhnout požadovaného cíle stanoveného personálním oddělením. Je poukázáno na nedostatky současného firemního dotazníku a dle těchto dat je tedy vytvořeno nové dotazníkové šetření pro rok 2024. Po vyhodnocení nového podrobnějšího dotazníkového šetření je, za využití brainstormingu, vytvořen seznam hrozeb a ty jsou pomocí matice rizik seřazeny dle svého významu.

Po analytické stránce práce, je vymezen projekt zabývající se zavedením nových systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců. Za využití projektového listu je projekt definován a je vytvořen harmonogram projektu společně s logickým rámcem a RIPRAN analýzou. V následující kapitole jsou popsány tři různé Cafeteria systémy, které jsou následně mezi sebou porovnány a jeden z nich je vybrán jako nový systém odměňování. Dále je vytvořen checklist, který se bude každoročně provádět jako způsob hodnocení zaměstnanců a pro poskytnutí zpětné vazby na jejich práci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Petríková et al. (2020) píše, že hlavními úkoly personálního managementu jsou úsilí o zařazení správného člověka na správné místo; optimální využívání pracovních sil podniku; formování efektivního stylu vedení lidí, který povede ke zdravým mezilidským vztahům; zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku a zajištění work-life balance.

Na otázku „Proč by se firmy měli zabývat řízením lidských zdrojů?“ Duda (2008) odpovídá: *„Lidská práce je hybnou silou při využívání všech zdrojů v organizaci a určování využití těchto zdrojů. Lidské zdroje jsou nejcennějším i nejdražším výrobním zdrojem, jež se podílí na vytváření prosperity a konkurenceschopnosti podniku.“*

Postupy řízení lidských zdrojů jsou zásadní pro zvýšení výkonnosti organizace. Ukázalo se, že postupy řízení s vysokou angažovaností, které kladou důraz na participaci a angažovanost zaměstnanců, zlepšují výkon, i když jejich účinnost se může lišit v závislosti na organizačním kontextu a strategii. Interakce mezi postupy řízení lidských zdrojů a dalšími manažerskými postupy, jako je celkové řízení kvality, může dále zlepšit výsledky výkonnosti (Patterson et al., 2010; Wood, 2003).

Řízení lidských zdrojů čelí mnoha výzvám kvůli ekonomickým posunům, globalizaci, zvyšujícím se tlaku na diverzifikaci pracovní síly a technologickému pokroku. Tyto výzvy mohou také představovat příležitosti pro personální oddělení ve firmách k inovaci a zlepšování svých procesů, což může vést ke zlepšení organizačních výsledků (Stone a Deadrick, 2015).

1.1 Trendy v řízení lidských zdrojů

Dle Noe et al. (2023) byli dříve zaměstnanci na personálním oddělení převážně administrativní pracovníci se základním vzděláním v oboru řízení lidských zdrojů. S odchodem těchto pracovníků budou však nahrazeni novými zaměstnanci, kteří již budou mít vysokoškolské vzdělání. Autoři zmiňují například studenty ze studijních oborů zaměřené na podnikání, sociální vědy, humanitní obory či právo. Studenti zmíněných oborů by v budoucnu mohli být zaměstnáni jako personalisté ve společnostech.

Kompetence, jež by měl schopný personální odborník mít dle Noe et al. (2023):

- Odbornost v oblasti lidských zdrojů – Aplikace principů řízení lidských zdrojů k dosažení úspěchu v podniku.

- Řízení vztahů – Schopnost řízení interakcí mezi lidmi.
- Konzultace – Poskytování odbornosti zaměstnancům a vedení na témata týkající se personální problematiky.
- Vedení a navigace – Provádět přímé zásahy do personálního řízení v organizaci.
- Diverzita, spravedlnost a inkluze – Vytvořit rovnoprávné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance.
- Komunikace – Efektivně vyměňovat informace s jednotlivými zainteresovanými osobami ve společnosti.
- Globální myšlení – Řízení lidských zdrojů jak vně, tak i mimo společnost.
- Etnická praxe – Vytvoření základních hodnot společnosti prosazující integritu a odpovědnost.
- Analytické schopnosti – Interpretace informací pro zvyšování zisků.
- Obchodní prozíravost – Znalost funkcí a metrik společnosti a celého oboru.

V poslední době v mnoha firmách přešlo oddělení lidských zdrojů z administrativní funkce na strategického partnera při dosahování obchodních cílů. To zahrnuje sladění postupů personálního oddělení s firemními cíli a řízením různorodých, mezikulturních pracovních sil v globalizovaném prostředí (Daraojimba et al., 2024; Ali et al., 2023).

Pandemie COVID-19 urychlila přijetí práce na dálku, což vyžaduje, aby řízení lidských zdrojů přizpůsobilo postupy náboru, registrace a týmové spolupráce. Tento posun zdůrazňuje potřebu flexibilních strategií pro efektivní řízení rozptýlené pracovní síly (Daraojimba et al., 2024; Ali et al., 2023).

Roste důraz na podporu diverzity, rovnosti a inkluze a na podporu blaha zaměstnanců. Postupy řízení lidských zdrojů se nyní zaměřují na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, duševní zdraví a vytváření inkluzivních kultur na pracovišti s cílem zvýšit morálku a produktivitu. Management lidských zdrojů musí řídit různorodé pracovní síly a zvládat kulturní rozdíly, což vyžaduje globální schopnosti a kulturní povědomí (Ali et al., 2023).

Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na strategie zaměřené na lidi a uznává zaměstnance jako zdroj konkurenční výhody. To zahrnuje iniciativy, jako je hlas zaměstnanců, rovnováha práce a rodiny a strategie zaměřené na udržení pracovní síly (Pandey a Mahesh, 2023).

Ali et al. (2023) se zmiňují o nových technologiích vhodných pro řízení lidských zdrojů, jako je umělá inteligence a analýza dat, ke zlepšení náboru, řízení výkonu a zapojení zaměstnanců. Tento posun umožňuje rozhodování na základě dat a prediktivní analýzy, zefektivňuje funkce personálního oddělení a zvyšuje jeho efektivitu.

O automatizaci procesů na pracovištích se ve své práci zmiňují Danilov et al. (2022). Autoři poukazují na fakt, že éra digitální transformace přinesla příležitosti pro automatizaci personálních procesů, jako je nábor a zpracování dat. Tato automatizace může zvýšit efektivitu personálních oddělení, zejména v průmyslových odvětvích.

1.2 Personální činnosti

Činnosti oddělení lidských zdrojů jsou nedílnou součástí všech podniků, obzvláště při pomoci manažerům při získávání, budování, zapojení a udržení talentovaných zaměstnanců. Správně fungující oddělení řízení lidských zdrojů se dokážou rychle přizpůsobit obchodním potřebám a změnám pracovní síly v podniku, identifikovat a podporovat talenty vně společnosti a neustále se snaží identifikovat, co motivuje zaměstnance, aby jim pomáhali růst a rozvíjet se (Noe et al., 2023).

Oddělení lidských zdrojů je výhradně odpovědné za nábor a redukci zaměstnanců, dodržování pracovněprávních předpisů, vedení záznamů v rámci řízení lidských zdrojů a některé aspekty správy benefitů. Dále oddělení spolupracuje s mnoha jinými odděleními ve společnosti při provádění pracovních pohovorů, řízení výkonu a disciplíny pracovníků a také oddělení usiluje o zlepšení kvality a produktivity ve společnosti (Noe et al., 2023).

Činnostmi, kterými se personalisté na oddělení lidských zdrojů dle Dudy (2008) zabývají jsou cokoli týkající se člověka v organizaci, počínaje získáním nových zaměstnanců a jejich formováním, pracovním využitím a fungováním všech pracovníků v organizaci, organizováním činností a výsledků práce daných zaměstnanců, zájmem o schopnosti a chování osob k jejich pracovním činnostem, podniku a spolupracovníkům a dále personálním a sociálním rozvojem zaměstnanců.

1.3 Získávání pracovníků

Identifikace, přitáhnutí a najmutí kvalifikované síly jsou hlavními cíli personálního oddělení při získávání nových zaměstnanců. Tradičně se firmy snaží přilákat co nejvíce žadatelů z nichž si budou dále vybírat. Pro zvýšení kvality výběru mezi žadateli je však vhodné snižovat poměr mezi počtem žadatelů a počtem volných pracovních míst. Pro toto snížení

počtu žadatelů při nekompromitování jejich odbornosti je nutné, aby zaměstnavatel poskytl realistickou představu o nabízeném pracovním místě a o požadavcích na uchazeče. (Dvořáková, 2012).

Dle Dvořákové (2012) probíhá nabírání nové pracovní síly v pěti bodech.

1. Plánování lidských zdrojů
2. Analýza práce, identifikace požadavků na uchazeče pro pracovní místo
3. Zpracování strategie získávání nové pracovní síly
4. Vytvoření metodiky výběru a samotný výběr
 - a. Předvýběr uchazečů
 - b. Testování
 - c. Assessment center
 - d. Výběrový pohovor
5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru

Breaugh (2012) píše, že organizace se často zaměřují na náborové cílení, metody a zasílání zpráv, aby přilákaly vhodné kandidáty. Načasování náborových akcí a proces nabídky práce jsou také zásadní pro ovlivnění výsledků před nástupem do zaměstnání i po něm, jako je kvalita uchazečů o zaměstnání a udržení nových zaměstnanců.

Při crowdsourcingu může využití sociálních sítí a technik maximalizace vlivu zlepšit nábor pracovníků. Výběrem vhodných platform pro propagaci mohou organizace budovat velkou základnu potenciálních budoucích pracovníků (Alagha et al., 2023).

Horton (2015) vyzdvihuje možnost použití algoritmických doporučení pro výrazné zvýšení míry náboru tím, že spojí zaměstnavatele s vhodnými kandidáty, zejména pro pracovní místa s menším počtem uchazečů.

Firma může při plnění nové pracovní pozice hledat pracovní sílu na vnějším či vnitřním trhu práce. Osoby přicházející z vnějšího trhu mohou do firmy přinést nové znalosti, zkušenosti a odlišné přístupy na řešení problémů a tím inspirovat organizaci k zavedení změn. Osoby, jež se nacházejí ve vnitřním trhu práce jsou již pracovníky ve společnosti. Při zaměstnání takové osoby na novém pracovním místě nedojde k náboru nového zaměstnance, ale pouze ke změně pracovní pozice zaměstnance, který je již součástí organizace (Dvořáková, 2012).

1.4 Řízení výkonu pracovníků

Řízení výkonu je kritickou složkou úspěchu organizace a zaměřuje se na hodnocení a zvyšování výkonu zaměstnanců tak, aby odpovídaly cílům společnosti. V poslední době dochází ke změnám v postupech řízení výkonu. Klade se důraz na hbitost, nepřetržitou zpětnou vazbu a zapojení zaměstnanců, aby bylo dosaženo lepších výsledků (Cappelli a Tavis, 2016).

Tradiční hodnocení výkonu, často kritizované pro jejich zpětný pohled, jsou nahrazovány dynamičtějšími systémy. Tyto nové přístupy upřednostňují časté konverzace mezi manažery a zaměstnanci zaměřené na rozvoj. Dále podporují kulturu neustálého zlepšování a obratnosti v reakci na rychle se měnící obchodní prostředí (Cappelli a Tavis, 2016).

Klíčové součásti moderního řízení výkonnosti: (Jamie et al., 2011; Cho a Lee, 2012)

- **Nepřetržitá zpětná vazba:** Moderní systémy kladou důraz na pravidelné kontroly a zpětnou vazbu a ustupují od každoročních kontrol. Tento přístup pomáhá sladit individuální výkon s organizačními cíli a podporuje týmovou práci tím, že se zaměřuje spíše na zlepšování než na zodpovědnost.
- **Zapojení zaměstnanců:** Zapojení zaměstnanců je zásadní pro zlepšování pracovního výkonu. Systémy řízení výkonu, které zahrnují strategie zapojení zaměstnanců, mohou vést k vyšší úrovni pracovního výkonu tím, že podporují podpůrné a motivující pracovní prostředí.
- **Důvěra v kontrolní prvky:** Důvěra je významným faktorem, který usnadňuje efektivní řízení výkonu. Vysoká míra důvěry v kontrolu může zlepšit výkonnost pracovních jednotek, což z ní činí kritický faktor úspěšné implementace systémů řízení výkonnosti.

Postupy řízení lidských zdrojů významně ovlivňují výkon zaměstnanců. Dopad těchto postupů se v různých organizačních kontextech a kulturách liší, což naznačuje, že univerzální přístup není proveditelný. Efektivní postupy řízení lidských zdrojů jsou zásadní pro zvýšení pracovního výkonu a dosažení cílů organizace (Alharbi et al., 2022).

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Důvody proč provádět hodnocení pracovníků ve společnosti jsou jednak poskytování konkrétních poznatků o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a také umožnění tvorby reálné strategie a plánování při řízení personálních činností (vzdělávání, rozvoj, práce s personálními rezervami, talenty apod.). Zároveň má hodnocení význam i pro pracovníky ve stylu poskytování zpětné vazby a pohledu na jimi provedenou práci, což ovlivňuje jejich sebereflexi a umožňuje jim kariérní růst (Barták, 2023).

Barták (2023) poukazuje na existenci dvou pojetí hodnocení pracovníků. Tradiční pojetí hodnocení se soustředí na kvalitu a množství vykonané práce a tyto hodnoty se snaží kvantifikovat. Moderní pojetí hodnocení je komplexnější, protože kromě výkonu bývá posuzováno i chování hodnoceného zaměstnance a jeho celkový přístup k práci.

Dle Dudy (2008) poskytuje hodnocení pracovníků důležité informace o výkonu zaměstnanců, jejich schopnostech a charakteru. Dále při provádění hodnocení vyplyne přehled o vytíženosti zaměstnanců. Cílem správného hodnocení je přiřadit k pracovním pozicím vhodné pracovníky, kteří pro danou pozici mají odpovídající schopnosti a charakter.

Hodnocení výkonu může ovlivnit udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě, zejména zaměstnance s nižšími příjmy. Bylo prokázáno, že při zavedení systému hodnocení výkonu se snižují hodnoty fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Tato skutečnost se však významně nedotýká zaměstnanců s vyššími příjmy (Pohlan a Steffes, 2024).

2.1 Cíle hodnocení

Hlavním důvodem pro provádění hodnocení zaměstnanců je zjistit, zdali daný pracovník je dostatečně schopný splňovat nároky své pracovní pozice, či zdali společnost může dosáhnout vyššího výkonu přesunutím určitých pracovníků na jiné pozice, jež by jim více vyhovovali a v nichž by mohli více uplatnit své talenty a zkušenosti. Hodnocení poskytuje informace o pracovní náplni zaměstnanců, jejich pracovních výsledcích a efektivitě jejich práce (Duda 2008).

Primární důvod provádění hodnocení zaměstnanců je posouzení jednotlivých příspěvků k cílům společnosti. Slouží dvěma hlavním účelům: odměňování zaměstnanců za plnění cílů a identifikace nesplněných cílů za účelem vytvoření akčního plánu pro budoucí úspěch. Hodnocení také pomáhá při určování odměn souvisejících s výkonnostními

kategoriemi, od nepříjemných až po mimořádné výkony (Rizana et al., 2023; Islam a Rasad, 2006).

Dle Bartáka (2023) by se při hodnocení měli posuzovat:

- Výsledky práce – množství, kvalita, úrazovost, spokojenost zákazníků,
- Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů,
- Sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a nadřízeným, vztah k zákazníkům,
- Dovednosti a znalosti – znalost práce, fyzická síla, koordinace činností, spolehlivost, vytrvalost.

Šubrt (2018) uvádí jako hlediska pro hodnocení zaměstnanců:

- Složitost, odpovědnost a namáhavost práce – Určené dle vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro danou práci, dále podle organizační náročnosti a míry odpovědnosti, dle fyzické a duševní zátěže a působení negativních vlivů.
- Pracovní podmínky – Posuzují se dle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, dále dle škodlivosti, jež jsou dané působením negativních vlivů prostředí.
- Pracovní výkonnost – Posuzuje se podle kvality a intenzity prováděných prací.
- Výsledky práce – Posuzují se podle množství a kvality vyrobených výrobků či služeb.

Dále Barták (2023) poukazuje na nutnost přihlížet k dalším okolnostem při hodnocení, jako například zda se dané hodnotící kritérium vztahuje ke klíčovým schopnostem; zdali nedostatečné využití pracovní doby není důsledkem nedostatečného řízení práce pracovníka ze strany nadřízeného; zdali pracovník má k dispozici potřebná zařízení a vybavení; srozumitelnost stanovených norem, harmonogramů a technologických postupů apod.

2.2 Metody hodnocení pracovníků

Barták (2023) rozděluje metody hodnocení na verbální, neverbální a kombinované.

Verbální metody využívají slovního popisu ať už volného či strukturalizovaného, jež vychází z předem stanovených a závazných kritérií.

Neverbální metody používají hodnotící škály, jež číselně či graficky znázorňují úroveň hodnocených způsobilostí.

Kombinované metody převážně vycházejí z hodnotících škál a jsou doplňovány slovním výkladem.

Petříková et al. (2020) rozděluje hodnocení na objektivní a subjektivní. Autoři označují hodnocení, jež jsou dělána osobně při práci jako subjektivní. Na druhou stranu hodnocení prováděna za použití konkrétních dat jsou označena jako objektivní hodnocení. V následující tabulce jsou vyznačeny výhody a nevýhody jednotlivých typů hodnocení.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody typů hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení	Objektivní	Subjektivní
Výhody	Totální měřitelnost	Eliminace vnějších vlivů
Nevýhody (bariéry objektivity)	Časté vlivy vnějších okolností na dosahovaný výkon	Osobnost hodnotitele, jeho vztah k hodnocenému

(zdroj: Petříková et al., 2020)

Hodnocení lze rozdělit dle provedení na formální hodnocení, jež je standardizované, periodické a zaměřeno na výsledky práce a pracovní chování, a na neformální průběžné hodnocení, které není plánováno, ale spíše vytvořeno v daný moment, ovlivněno pocitem hodnotitele, který toto hodnocení většinou nezaznamenává, a tedy mnohdy není příčinnou personálního rozhodování. Druhá možnost, jak dělit hodnocení je dle frekvence jejich vytváření na průběžné každodenní, příležitostní - vyvoláno okamžitou potřebou dle situace, či systematické - prováděno periodicky dle předem určených postupů (Duda, 2008).

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dle ekonomického pohledu je cena práce rovna odměně za práci. Cena práce představuje hlavní motivátor pro zaměstnance, který poskytuje svoji pracovní sílu k dispozici zaměstnavateli. Z pohledu práva má zaměstnanec nárok na získání odměny za práci a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele (Šubrt, 2018).

Teorie ekonomie označuje práci jako jeden z výrobních faktorů, jež jsou domácnostmi (nabídkou) poskytovány firmám (poptávce). V tomto směru je odměna vnímána jako cena za odvedenou práci a pro domácnosti také hlavní příjem finančních zdrojů (Palíšková et al., 2021).

Šubrt (2018) píše, že základním nástrojem řízení lidských zdrojů je odměňování zaměstnanců.

Dle Bartáka (2023) by solidní základ odměňování měl tvořit komplexní a objektivní hodnocení, jež bude cyklicky se opakující nikoliv jednorázové.

Noe et al. (2023) nazývají odměny vysoce efektivním nástrojem pro dosahování strategických cílů společnosti, protože mzda či benefity fungují jako silný motivátor pro zaměstnance, aby dosahovali stanovených cílů.

Cíle mzdové politiky zaměstnavatele dle Šubrt (2018) jsou:

- Získání kvalifikovaných pracovníků;
- Motivování zaměstnanců k výkonu a žádoucího pracovního chování;
- Zajištění spravedlivé mzdové diferenciace;
- Optimální stanovení objemu mzdových prostředků pro spoluvytváření konkurenceschopnosti firmy z hlediska vytváření celkových nákladů.

3.1 Prvky odměňování

Odměňování zaměstnanců je systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele, jako například zaměstnanecké výhody, benefity či poskytnutí vhodných pracovních podmínek a dalších prvků, jejichž prostřednictvím jsou hmotné i společenské potřeby zaměstnance uspokojovány (Šubrt, 2018).

Šubrt (2018) ve své knize uvádí některé funkce, jež mzda nabývá.

- Funkce stimulační – Mzda je nástrojem zainteresovanosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy.
- Funkce regulační – Může se legálně projevovat jen na trhu práce. Výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce.
- Funkce diferenciační – Mzda musí být rozdílná dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek a dle pracovní výkonnosti zaměstnance a jím dosahovaných pracovních výsledků.
- Funkce alimentární – Mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin. Funkcí mzdy je tedy zajišťování životní úrovně zaměstnanců.
- Funkce kompenzační – Mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody jako například práci přesčas, v noci, ve svátek či o víkendu.

3.2 Způsoby odměňování

Šubrt (2018) rozděluje způsoby odměňování na dvě skupiny. Peněžité odměny, které jsou dávány ve formě mzdy či platu, náhrady mzdy či odměny za pracovní pohotovost, ale také příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvky na dopravu, jež jsou vypláceny v penězích apod. Druhá skupina je nazývána nepeněžité odměny a Šubrt (2018) rozděluje tuto skupinu dále na nepeněžité hmotné odměny, kde zařazuje například přidělený osobní automobil, prodloužení dovolené, náklady na nadstandartní vzdělávání, pracovní oděv apod. a nepeněžité nehmotné odměny jako je prestiž zaměstnance v zaměstnání, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury a jiné.

Barták (2023) poukazuje na určité zvláštní ocenění pracovníka:

- Vzdělávání pracovníka,
- Formální uznání (pochvaly),
- Pověřování významnými pracovními úkoly,
- Pověřování vedením lidí,
- Pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- Obohacení práce; rozmanitost a zajímavost práce,
- Delegování,
- Povýšení pracovníka.

3.3 Formy mzdy

Společnosti nastavují různé mzdové formy pro optimalizaci nákladů práce a také jako ocenění výsledků práce dle faktorů, jež jsou pro danou práci důležité (Barták, 2023).

Jako základní formu odměňování je pokládána časová forma, u níž vychází zpravidla z hodinové, týdenní či měsíční sazby. Jedná se o administrativně nenáročnou formu, u níž lze snadno plánovat náklady, a která je též lehce pochopitelná pracovníky (Barták, 2023; Šubrt, 2018).

Zásluhovostní mzdové formy rozdělují odměny dle výkonu a dovedností pracovníků. Mezi výhody při použití této formy jsou zvýšení zájmu pracovníků na svém pracovním výkonu a přínos možnosti odlišit zainteresované zaměstnance, kteří podávají vysoký výkon od zaměstnanců, jež se vyhýbají pracovním povinnostem a vyžadují neustálou kontrolu (Barták, 2023).

Úkolová mzda je nejčastěji uplatňována v dělnických profesích. Zaměstnanci pracují v úkolech a jsou placeni určitou částkou za jednotku práce, kterou vykonají. Může být uplatněna jak u jednotlivců, tak i při odměňování větších pracovních skupin (Barták, 2023; Šubrt, 2018).

V obchodních činnostech je často používána podílová mzda, a to při odměňování dealerů, zprostředkovatelů a v některých službách. Provize při této formě bývá závislá na množství, jež je prodáno či poskytnutých službách. Provize bývá stanovena podílem z objemu tržeb. Nevýhodou této metody je skutečnost, že výkon pracovníka závisí i faktorech, jež nemůže ovlivnit jako například recese, přírodní katastrofy, změna zákaznických preferencí apod (Barták, 2023; Šubrt, 2018).

Dodatkové mzdové formy nejtypičtěji využívané ve formě prémie jsou dalším typem, jak odměňovat jednotlivé pracovníky, skupiny, či i výkon celého podniku. Mohou být jednorázové či se mohou periodicky opakovat. Dalším typem této formy jsou tzv. třinácté a čtrnácté platy, vánoční příspěvky, náborový příspěvek či příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí (Barták, 2023).

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je uspokojování potřeb zaměstnanců (Petříková et al., 2020).

Aby člověk měl dostatek energie k dosažení svých cílů, tak musí být dostatečně namotivován. Samotnou motivaci lze rozdělit na tři odlišné části: Výběr chování (rozhodnutí, co osoba bude dělat), intenzita práce (kolik úsilí je člověk do dané práce ochoten vložit) a vytrvalost (jak dlouho na daném úkolu či problému bude člověk pracovat) (Horváthová a Čopíková, 2017).

V případě, že sami zaměstnanci se necítí dostatečně motivováni k realizaci cílů společnosti, tak daná společnost těchto cílů nikdy nedosáhne (Petříková et al., 2020).

Snaha o dosažení přesně definovaného cíle a dostatečná znalost o stanovené odměně, ať už hmotné nebo nehmotné, vedou k vyšší motivaci lidí (Palíšková et al., 2021).

Palíšková et al. (2021) a Armstrong a Taylor (2015) rozdělují motivaci na dvě skupiny. Vnitřní motivace, jejíž faktory mohou lidé sami ovlivnit (např. snaha něčeho dosáhnout, být samostatný, mít zodpovědnost) a vnější motivace taktéž nazývána jako stimulace, která na osoby působí zvenčí (např. finanční odměny, benefity, pochvaly).

Jako nejproslulejší klasifikaci potřeb člověka nazývají Armstrong a Taylor (2015) Maslowovu hierarchii potřeb. Americký psycholog Abraham Maslow klasifikoval pět hlavních kategorií potřeb, jež mají všichni lidé společné a tyto kategorie jsou hierarchicky uspořádané od základních fyziologických potřeb až k nejvyšší potřebě seberealizace.

Pět úrovní potřeb dle Maslowova: (Petříková et al., 2020)

1. Základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky)
2. Potřeba jistoty a bezpečí (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci)
3. Sociální potřeby (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmu)
4. Potřeba uznání (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta)
5. Potřeba seberealizace (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělání)



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

(zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová a Čopíková, 2017)

Petríková et al. (2020) k Maslowově pyramidě říká, že jednotlivé úrovně lze rozdělit na kategorie přínosu pro člověka. Spodní část pyramidy se sestává z vnitřních potřeb, jejichž uspokojení je pouze podmínkou krátkodobého přežití. Tyto potřeby nepatří k motivaci. Při cestě na vrchol pyramidy těchto vnitřních potřeb, a i vnějších potřeb ubývá a objevuje se stále více vnějších hodnot a dále i vnitřních hodnot.

Vnitřní potřeby (podmínky přežití),

1.– 2. úroveň pyramidy

Vnější potřeby (podmínky nezbytné k uspořádání vztahů k vnějšímu světu a ostatním lidem),

2.–3. úroveň pyramidy

Vnější hodnoty (po kterých člověk touží kvůli své vlastní vážnosti v očích okolí, protože věří, že jsou ceněny),

3.– 4. úroveň pyramidy

Vnitřní hodnoty (hodnoty, které se snaží získat, protože stojí vysoko v jeho vlastní stupnici hodnot)

5. úroveň pyramidy

(Petríková et al., 2020)

4.1 Způsoby motivace

Palíšková et al. (2021) píší o prostředcích pro stimulaci zaměstnanců ke zvýšení produktivity:

1. Finanční odměna

Jedná se o základní stimulační faktor, jež stimuluje většinu zaměstnanců. Pokud zaměstnanci projeví nespokojenost se svými platy, tak žádný jiný systém stimulace nebude fungovat. Největší důraz je kladen na zaručenou základní mzdu. U pracovníků, kteří mohou výši své odměny přímo ovlivnit (např. úkolová mzda, podílová mzda) může působit motivačně i variabilní složka mzdy (Palíšková et al., 2021).

2. Obsah práce

Obsah práce by měl odpovídat schopnostem a dovednostem pracovníka. Pokud jsou pracovníkovy dovednosti nedostačující na danou práci, tak jeho spokojenost a výkon budou nízké. Při nevyužívání svých znalostí zase pracovník ztrácí zájem o práci (Palíšková et al., 2021).

3. Pracovní podmínky

Do této kategorie lze zařadit přístup vedení k podřízeným, pracovní prostředí či pracovní režim. Efektivní vedení zahrnuje aktivní naslouchání, jasnou komunikaci a posílení postavení zaměstnanců. Manažeři by měli inspirovat zaměstnance tím, že sladí jejich cíle s cíli organizace a poskytují příležitosti k osobnímu růstu (Palíšková et al., 2021; Winland, 2014).

4. Benefity a sociální požitky

Různí zaměstnanci mají různé potřeby a zájmy, a proto pro zvýšení motivace je důležité zařídit dostatečně rozmanité možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod. Benefity jsou důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele (Palíšková et al., 2021).

5. Jistota zaměstnání

Hlavně u starší generace představuje jistota zaměstnání důležitou složku motivace. Mladší generace na jistotě zaměstnání tolik netrvá, obzvláště v období nízké míry nezaměstnanosti, a tedy vysokého počtu volných pracovních míst (Palíšková et al., 2021).

6. Odpovědnost, delegování pravomocí

Zvyšuje pocit zodpovědnosti za plnění úkolu a s tím i angažovanost pracovníků při hledání vlastního řešení úkolu. Uznání zaměstnanců za provedenou práci, při níž byli ponecháni, aby sami našli řešení, pomáhá pracovníkům nalézt smysl ve své práci (Palíšková et al., 2021).

7. Hodnocení práce a uznání

Pravidelné poskytování uznání za dobře vykonanou práci stimuluje pracovníky k vyššímu pracovnímu nasazení a zvyšuje pocit důležitosti jejich pracovních činností (Palíšková et al., 2021).

8. Pracovní kolektiv

Přátelský pracovní kolektiv vytváří stabilní prostředí pro všechny zaměstnance a pomáhá k vyššímu výkonu u pracovníků. V kolektivu s problémovými jedinci obvykle dochází ke zvýšení fluktuace a k demotivaci pracovníků (Palíšková et al., 2021).

9. Sounáležitost s organizací

Tento stimulační prostředek je závislý na značce zaměstnavatele, jeho prestiži a postavení na trhu (Palíšková et al., 2021).

10. Firemní kultura

Firemní kultura je významná v rámci motivace a spokojenosti pracovníků. Každý pracovník preferuje jinou firemní kulturu, někdo chce pracovat v korporátním prostředí se zavedenými pravidly a směrnicemi a někdo chce pracovat v malém či středním podniku (Palíšková et al., 2021).

4.2 Trendy v oblasti pracovní motivace

Pomocí průzkumu lze vytvořit odlišné motivační profily pro zaměstnance. Tyto profily jsou spojeny s různou úrovní vyhoření, pracovní spokojenosti a závislosti na práci. Vyšší sebeurčení a autonomní motivace korelují s nižší šancí vyhoření a vyšší spokojeností, i když u vysoce motivovaných jedinců se stále může objevit závislost na práci (Tóth-Király et al., 2020).

Kanfer a Chen (2016) zdůrazňují vnitřní motivaci, tedy odhodlání k dosažení cíle a spravedlnosti na pracovišti.

Pracovní motivace je stále více vnímána jako dynamický proces ovlivněný individuálními rysy, pracovními rysy a širšími environmentálními kontexty. Tato perspektiva zdůrazňuje důležitost usilování o cíl a alokaci zdrojů v průběhu času a napříč různými prostředími (Kanfer et al., 2017).

Vo et. al. (2022) poukazují na vliv kulturních a sociálních faktorů na motivaci pracovníků. Národní kultura, pracovní pozice a přizpůsobení se člověku a prostředí mají dle autorů rozsáhlý vliv na pracovní nasazení. Tyto faktory mohou ovlivňovat dopad individuálních potřeb, například autonomie a sociální příbuznost, na motivaci.

V předchozích kapitolách jsme se věnovali klíčovým aspektům řízení lidských zdrojů, včetně hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich motivace. Tyto oblasti jsou zásadní pro efektivní fungování organizace, neboť správné nastavení procesů v těchto oblastech může významně ovlivnit pracovní výkon, spokojenost zaměstnanců a celkovou produktivitu. Dobře nastavené řízení lidských zdrojů tedy přispívá nejen k dosažení strategických cílů firmy, ale také k vytvoření pozitivního pracovního prostředí.

Vedle těchto aspektů je však důležité zaměřit se i na psychologické faktory, které mohou ovlivnit pohodu a duševní zdraví zaměstnanců. Pracovní stres, syndrom vyhoření či nerovnováha mezi pracovním a osobním životem představují rizika, která mohou negativně ovlivnit jak jednotlivce, tak celou organizaci. Následující kapitola se proto zaměří na psychologická rizika spojená s pracovním prostředím a jejich možné dopady, stejně jako na strategie prevence a podpory duševní pohody zaměstnanců.

5 PSYCHOLOGICKÁ RIZIKA

Psychologická rizika se týkají potenciálních negativních dopadů na duševní zdraví a pohodu, které mohou vzniknout z různých faktorů, včetně osobního, sociálního a pracovního prostředí. Tato rizika se mohou projevit jako úzkost, deprese a další problémy duševního zdraví, které ovlivňují fungování člověka a jeho kvalitu života (Živkovič et al., 2017).

5.1 Well-being

Pojem well-being, do češtiny přeložen jako pohoda či blahobyt, popisují Hesketh a Cooper (2023) jako stav mysli a žití, kde se osoba cítí šťastná, zabezpečená, v pohodlí a hlavně zdravá. Dále tito autoři definují well-being jako pozitivní způsoby, jak žijeme a nahlížíme na život, a naše osobní chápání a ovládání těchto jevů.

Hesketh a Cooper (2023) rozdělují pojem well-being na čtyři podskupiny:

- Psychologická pohoda – Pocit smysluplnosti a smyslu života, osobní rozvoj a růst.
- Fyzická pohoda – Být zdravý a netrpět žádným zraněním či nemocí. Být fyzicky aktivní a udržovat si zdravou kondici.
- Fiskální blahobyt – Mít dostatek finančních prostředků pro zvyšování své životní úrovně.
- Sociální pohoda – Zapojení a touha po ocenění jako člen širšího sociálního prostředí.

Well-being je často dělen na příjemnosti a požitky ze života (hédonický typ) a vnitřní blaho (eudaimonský typ). Hédonická pohoda se zaměřuje na pozitivní pocity, jako je štěstí a spokojenost, zatímco eudaimonská pohoda klade důraz na seberozvoj, osobní růst a cílevědomou angažovanost (Ryff et al., 2004).

Subjektivní pohodu ovlivňují různé faktory, včetně temperamentu, příjmu, sociálních vztahů a zdraví. Vyšší úroveň subjektivní pohody je spojena s lepším zdravím, dlouhověkostí a sociálními vztahy, stejně jako s lepší pracovní výkonností a kreativitou. Kulturní rozdíly také hrají roli v úrovních a typech blahobytu (Diener et al., 2018).

5.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je psychologický stav charakterizovaný emočním vyčerpáním, depersonalizací a sníženým pocitem osobního úspěchu, který je primárně způsoben chronickým pracovním stresem (Rodrigues et al., 2018; Bianchi et al., 2015).

Shankar (2023) označuje syndrom vyhoření jako pocity vyčerpání, negativní nálady vůči práci a snížená profesní výkonnost. Často je vyvolán nesouladem mezi očekáváním z pracovní pozice a skutečnými požadavky na práci, což vede k postupnému zhoršování pracovní nálady v průběhu času.

Na psychiku může syndrom vyhoření působit zvýšenou mírou nespavosti, depresí a vede k zvýšení užívání psychotropních látek (Salvagioni et. al., 2017).

Efektivní zvládání syndromu vyhoření vyžaduje pochopení faktorů přispívajících k jeho rozvoji a implementaci intervenčních strategií, aby se zabránilo jeho opakování. To zahrnuje řešení stresorů na pracovišti, zlepšení spokojenosti s prací a poskytování podpůrných systémů postiženým jednotlivcům (Shankar, 2023; Salvagioni et. al., 2017).

Symptomy syndromu vyhoření

Emoční vyčerpání: Toto je základní složka syndromu vyhoření, která odráží pocity přetížení a vyčerpání emocionálních a fyzických zdrojů (Tavella et al., 2021).

Depersonalizace: Zahrnuje pocit odpoutanosti nebo cynismu vůči vlastní práci, často se projevující jako nedostatek empatie nebo negativní postoje ke klientům nebo kolegům (Tavella et al., 2021).

Snížené osobní úspěchy: Jednotlivci často pocítují pokles svého pracovního výkonu a pocit neúčinnosti nebo nedostatku úspěchu ve svých profesních rolích (Tavella et al., 2021).

Kognitivní poruchy: Vyhoření může vést k potížím s koncentrací a pamětí, což přispívá ke snížení pracovního výkonu (Tavella et al., 2021).

Sociální stažení: Tendence stáhnout se ze sociálních interakcí a ztráta zájmu o činnosti, které byly kdysi příjemné (Tavella et al., 2021).

Změny nálad: Pocity smutku, osamělosti a zklamání z povolání jsou běžné, a přestože jsou přítomny depresivní symptomy, nemusí nutně znamenat klinickou depresi (Ivashkina a Makeeva, 2023).

Fyzické příznaky: Patří mezi ně únava, poruchy spánku a somatické potíže, jako jsou bolesti hlavy a zvýšený krevní tlak (Ivashkina a Makeeva, 2023).

5.3 Stres

Stres je široce definován jako nesoulad mezi vnímanými požadavky a dostupnými zdroji pro zvládnutí těchto požadavků. Může být spuštěn různými podněty, jako jsou termíny, složité úkoly nebo sociální interakce, a je charakterizován psychickým a fyzickým stavem, který nastává, když zdroje jednotlivce nestačí ke splnění daných situací (Michie, 2002).

Hesketh a Cooper (2023) tvrdí, že v pracovním prostředí může stres výrazně ovlivňovat pracovní produktivitu, pracovní výsledky a spokojenost zaměstnanců. Pro člověka je nezbytné vyvinout velké množství osobní odolnosti proti stresovým situacím, se kterými se může potkat.

Stres je významným faktorem v medicíně životního stylu. Přímě ovlivňuje nemoci, jako jsou kardiovaskulární onemocnění, a nepřímě ovlivňuje zdravotní chování, jako je spánek a fyzická aktivita. Chronický stres je spojen se zvýšenou zranitelností vůči nemocem, včetně ischemické srdeční choroby, a může vyvolat srdeční příhody u jedinců s pokročilou aterosklerózou (Braun et al., 2016; Steptoe a Kivimäki, 2012).

Dále tvrdí, že stres může představovat jak hrozbu, tak i příležitost. Když se osoba cítí vystresovaná, tak její mozek vypouští různé látky do našeho těla jako odpověď na daný stresor. Pokud stresor reálně existuje, tak tyto látky mohou přinést pozitiva při řešení dané situace. Pokud však daný stresor je pouze v naší představivosti a skutečně neexistuje, tak osoba může skončit s chemickou nevyvážeností, což vede k pocitům úzkosti či dokonce i k chronické depresi (Hesketh a Cooper, 2023).

I Rudland a Wilkinson (2018) poukazují na mnohé výhody, jež může stres přinést. Stres může pomoci jednotlivcům vyrovnat se s každodenními problémy. Nadměrné nebo nedostatečné reakce na stres však mohou narušit vývoj, růst a vést k různým patologickým stavům.

5.4 Trauma

Trauma vzniká ze stresových situací, jež mohou být výsledkem jednorázového zásahu nebo může jít o řadu věcí, jež osoba jim vystavená považuje za traumatické. Tyto traumatické faktory nemusí ovlivňovat všechny osoby, které jsou těmito situacím vystaveny a může se jednat o situace, které by jiná osoba mohla pokládat za každodenní události. Tyto situace nemusí být přímo traumatické, stačí pouze pokud jsou vystavenou osobou vnímány jako takové. Primární trauma vzniká v okamžiku vystavení dané traumatické situaci. Sekundární trauma je, když si osoba vzpomene na traumatickou situaci, či když je o těchto situacích upozorněna jinou osobou, jež si danou situaci prošla (Hesketh a Cooper, 2023).

Leahy a Lino (2022) hovoří o traumatu jako o nedílné součásti lidského žití, jež může ovlivnit psychickou i fyzickou pohodu. Je definováno jako událost nebo série událostí vnímaných jako škodlivé nebo život ohrožující s trvalými nepříznivými účinky na fungování a pohodu jedince. Trauma může pocházet z různých zdrojů, včetně fyzické újmy, emočního stresu nebo událostí, které zpochybňují světonázor a schopnosti zvládat situaci.

Trauma významně zhoršuje kvalitu života, protože vede ke zvýšenému stresu a zvyšuje šance komorbiditě (přítomnosti více onemocnění vyskytujících se současně s primárním onemocněním). Vyvolává také vysoké finanční a sociální náklady v důsledku zvýšeného počtu hospitalizací, může vést k pokusům o sebevraždu a zneužívání návykových látek (Davidson, 2000).

Trauma z jednoho incidentu může vést k posttraumatické stresové poruše (PTSD), zatímco komplexní trauma zahrnuje vystavení mnoha traumatickým událostem, často interpersonální povahy, což má za následek dlouhodobé účinky, jako jsou potíže se seberegulací, vztahy a sebevědomím (Leahy a Lino, 2022).

PTSD je stav duševního zdraví vyvolaný prožitím traumatické události nebo pokud je osoba svědkem traumatické události. Postihuje významnou část populace od 5 % do 10 % a je častější u žen než u mužů. Účinná léčba PTSD zahrnuje kombinaci léků a psychoterapie, přičemž psychoterapie vykazuje větší účinnost (Bisson a Olf, 2021; Yehuda et al., 2015).

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce je tematicky rozdělena na pět kapitol.

V první kapitole je proveden rozbor knih a prací na téma řízení lidských zdrojů. Kapitola je dále rozdělena na čtyři podkapitoly. Trendy v řízení lidských zdrojů poukazují na změny, jež byly v oboru personálního managementu provedeny v posledních letech díky například technologickému pokroku, podkapitola personální činnosti přibližuje, jakým procesům se personalisti musí věnovat, třetí podkapitola hovoří o získávání nových pracovníků do společnosti a podkapitola řízení výkonu pracovníků se zabývá vlivem personálního oddělení na výkon v organizaci.

Druhá kapitola pojednává o hodnocení zaměstnanců, jak takové hodnocení lze provádět a na jaké typy se hodnocení zaměstnanců může dělit. Dále jsou v kapitole definovány cíle a metody hodnocení.

Odměňování zaměstnanců je základní nástroj personálního oddělení a je to také název třetí kapitoly. Součástí této kapitoly je rozdělení odměňování a také cíle, které chce firma dosáhnout pomocí systému odměn. Poslední podkapitola s názvem formy mzdy debatuje o možnostech, jak lze peněžité odměny vyplácet.

Rozpravě o motivaci pracovníků je určena čtvrtá kapitola. Kapitola obsahuje definici pojmu motivace, rozdělení motivace a dále se v kapitole nachází rozprava o potřebách člověka. V kapitole jsou popsány způsoby, jak lze stimulovat zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů a také jsou popsány trendy v oblasti pracovní motivace.

Teoretická část je završena poslední pátou kapitolou o psychologických rizicích a stavech, jež mohou postihnout pracovníky v organizaci. Kapitola dále hovoří o well-being pracovníků a také co to je syndrom vyhoření a jak zabránit jeho vzniku. Celá kapitola je uzavřena řešerší o stresu, traumatech a posttraumatické stresové poruše.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

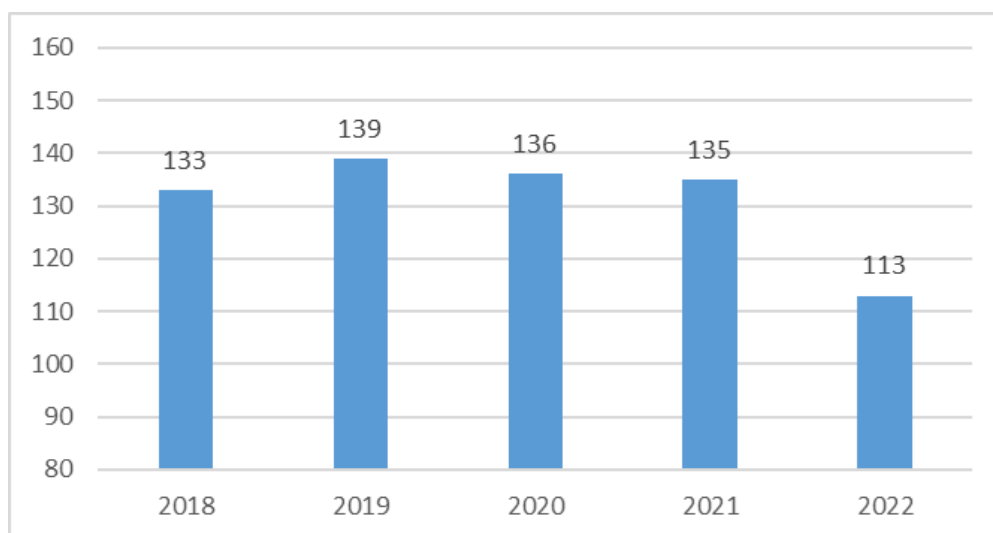
Praktická část diplomové práce byla provedena v organizaci, jež si nepřeje být jmenována. Po zbytek této práce proto bude tato společnost označována jako „organizace XYZ“, „organizace“ či „společnost“.

7.1 Informace o společnosti

Společnost XYZ se zabývá výrobou technických plastových dílů za využití technologií vstřikování plastů, další náplní práce je úprava těchto plastových dílů a montáž. Společnost XYZ je součástí holdingu, kde její dceřiná společnost se zabývá výrobou plastových a kovových doplňků a od svého založení s podporou mateřské společnosti dokázala zkoumaná společnost poskytovat služby širokému okruhu zákazníků. (Interní dokumentace společnosti)

Společnost byla založena v roce 2001 se základním kapitálem 200 000 Kč. Sídlo organizace se nachází ve Zlínském kraji. Svou právní formou se jedná o společnost s ručeným omezením. Převážná většina výrobků společnosti je určena pro automobilový průmysl. (Interní dokumentace společnosti)

Za posledních pět let společnost běžně měla mezi 130 až 140 pracovníky, pouze v roce 2022 toto číslo kleslo na 113. V závislosti na počtu zaměstnanců je společnost klasifikována svazem průmyslu České republiky jako středně velký podnik. Na obrázku 2 lze vidět zaměstnanost v podniku od roku 2018 do roku 2022. (Interní dokumentace společnosti)



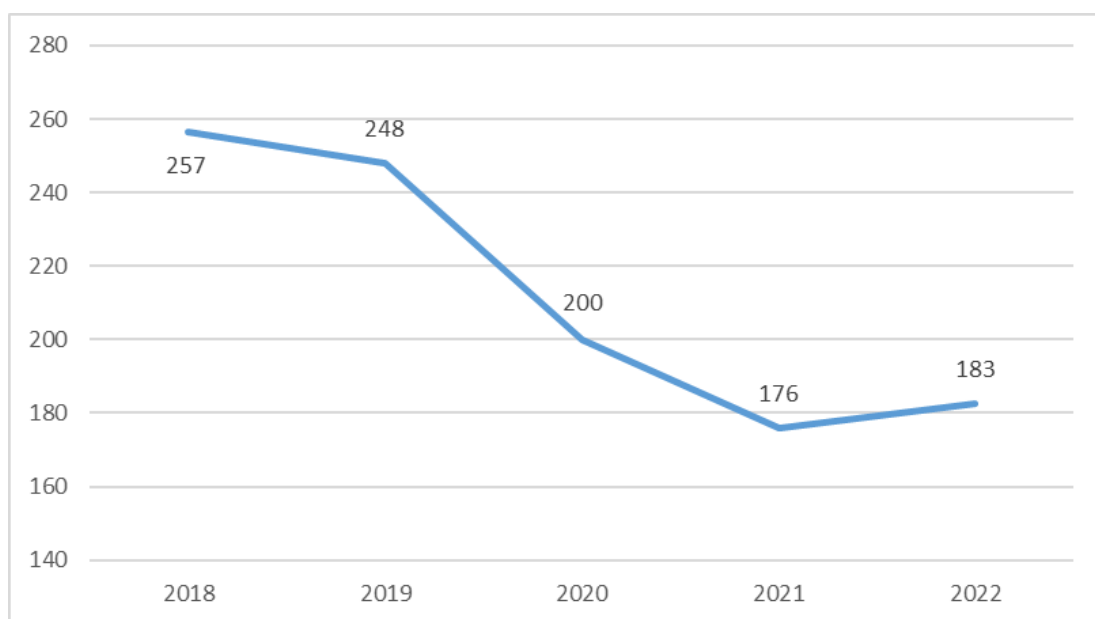
Obrázek 2 Počet zaměstnanců z roku 2018 do 2022

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Dle klasifikace ekonomických subjektů CZ – NACE spadá společnost do skupiny 222 Výroba plastových výrobků; 22 190 Výroba ostatních pryžových výrobků a 25 990 Výroba ostatních kovodělných výrobků j. n. (Interní dokumentace společnosti).

S cílem získání lepší konkurenceschopnosti na trhu výrobků firma investovala do kvality svých výrobků, jež jsou nutné pro získání certifikátu EN ISO 9001, který se firmě podařil v roce 2007 získat a od té doby pravidelně prodlužuje platnost tohoto certifikátu udržováním a zlepšováním systému řízení kvality. Další certifikát, jehož je společnost držitelem je IATF 16949, který prvně získala v roce 2016 a jehož účelem je rozšířit požadavky na systém kvality podle ISO 9001 v automobilovém průmyslu. Dle této normy musí být systém kvality procesně orientovaný na neustálé zlepšování; na prevenci vad a na snižování odchylek a plýtvání v dodavatelském řetězci (Interní dokumentace společnosti).

Společnost v minulých letech dosahovala kolem 250 tis. Kč čistého obrátu, tato hodnota se však v posledních letech snížila z důvodu pandemie COVID-19, oslabení světové ekonomie a menšího zájmu o plastové výrobky díky zelené transformaci. V následujícím grafu je zobrazen čistý obrát mezi lety 2018 až 2022 (Interní dokumentace společnosti).



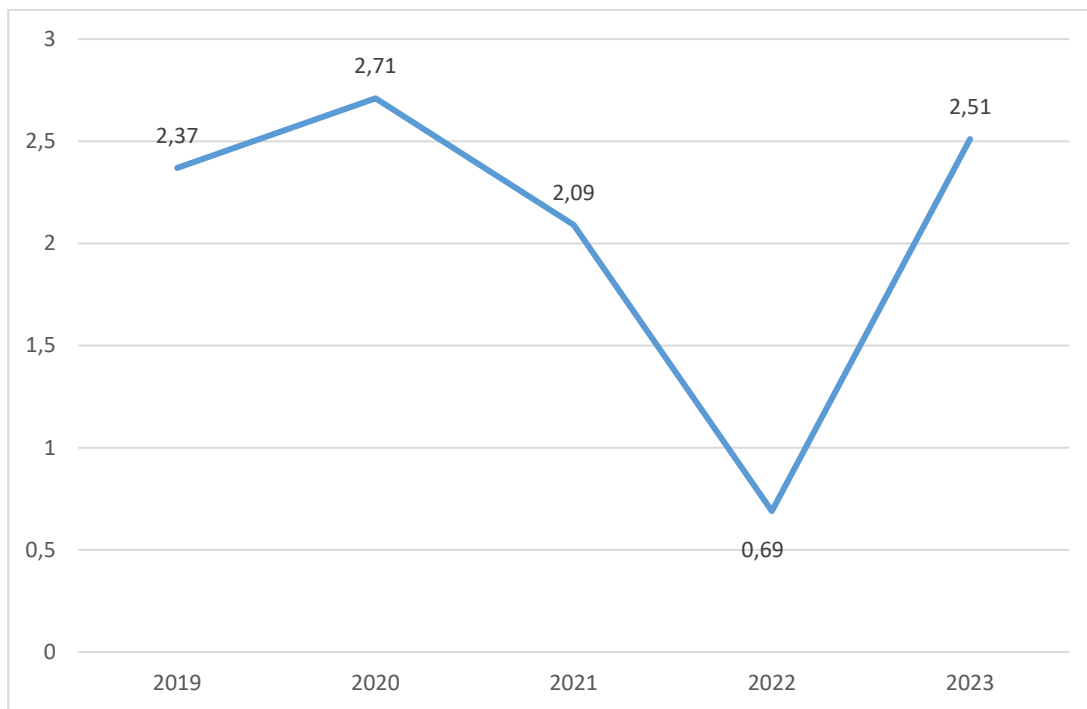
Obrázek 3 Čistý obrát (v tis. Kč) z roku 2018 do 2022

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Personální oddělení organizace pozoruje roční fluktuaci společnosti. Výpočet fluktuace je prováděn za použití následující rovnice. Výsledek je poté hodnota od 0 do 100 v procentech.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří odešli}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} * 100$$

Fluktuace ve společnosti mezi lety 2019 až 2023 lze pozorovat v následujícím grafu.



Obrázek 4 Fluktuace zaměstnanosti (v procentech) z roku 2019 do 2023

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

7.2 Historie společnosti

Společnost XYZ byla založena v roce 2001 a již o rok později zahájila sériovou výrobu v pronajatých prostorách. Od samého počátku se firma specializovala na výrobu plastových výlisků (Interní dokumentace společnosti).

V roce 2005 se společnost kvůli nedostatku prostor přestěhovala do nově vybudovaného závodu ve Zlíně. Následující rok, tedy 2006, rozšířila technologické vybavení svého závodu a tím i portfolio produktů zavedením technologie vakuového pokovení (Interní dokumentace společnosti).

V roce 2007, s cílem zvýšit svou konkurenceschopnost, společnost zahájila implementaci standardů normy ISO TS 16949. V roce 2008 následovala implementace standardů 5S do výroby (Interní dokumentace společnosti).

Díky zvýšení kvality, potvrzené získanými certifikacemi v předchozích letech, se zvýšil počet nových zakázek a poptávka po produktech společnosti. V reakci na tuto skutečnost společnost v roce 2011 přistavěla třetí halu a navýšila skladovací prostory o 600 m² (Interní dokumentace společnosti).

7.3 Struktura společnosti

Struktura společnosti je tvořena osmi odděleními, které jsou všechny zobrazeny na obrázku 5 obsahující organizační strukturu společnosti. Vrcholový management společnosti je tvořen dvěma jednatelem s oprávněním zastupovat firmu a podepisovat veškerou dokumentaci související s její činností. Stejná práva náleží také firemnímu prokuristovi.

Oddělení výroby je největší ve firmě a zahrnuje několik specializovaných sekcí, jako jsou lisovna plastů, vakuové pokovení, montážní výroba a nástrojárna. Nástrojárna se zaměřuje na přípravu forem pro lisovnu a výměnu náhradních dílů. Výrobní oddělení také odpovídá za údržbu výrobních zařízení a budov. Procesní inženýr, který úzce spolupracuje s výrobním oddělením, má na starost tvorbu norem, layoutů a optimalizaci výrobních procesů.

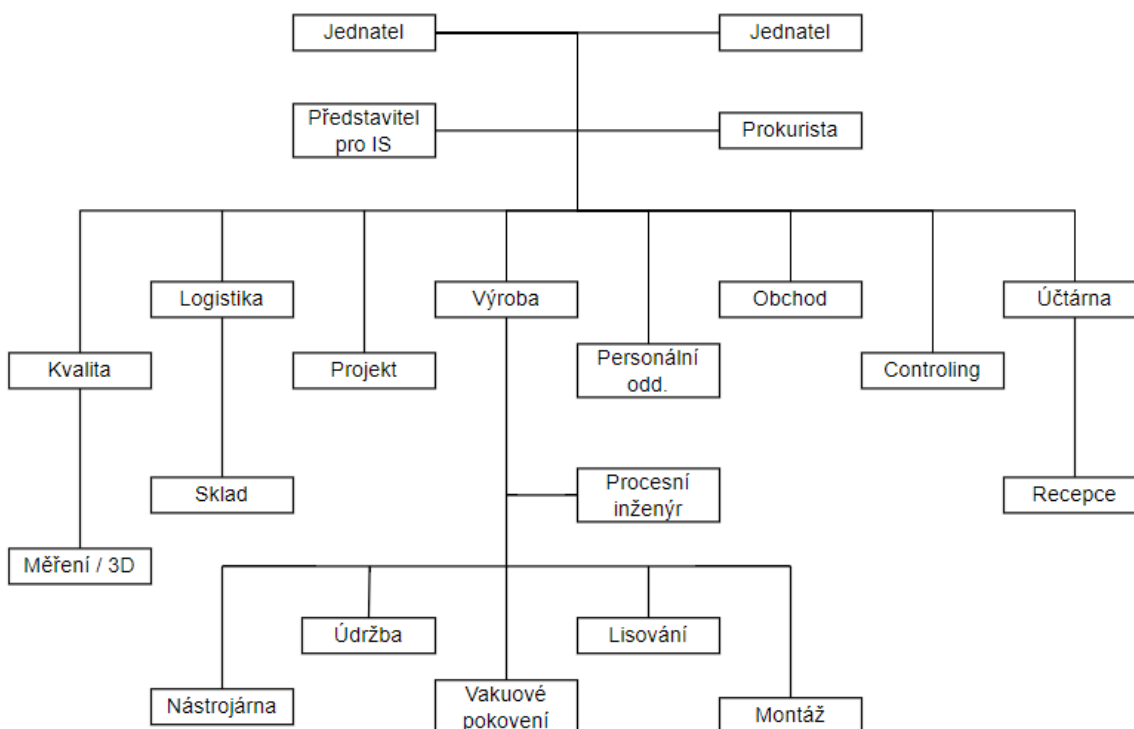
Obchodní oddělení se soustředí na komunikaci s případnými novými zákazníky, získávání nových projektů a vytváření nabídkových kalkulací. Po přijetí projektu jeho správu přebírá projektové oddělení.

Projektové oddělení jmenuje projektového inženýra, který ve spolupráci s technologem připravuje výrobu nových dílů. Tato příprava zahrnuje zadání výroby forem, zajištění obalových materiálů a výrobních přípravků. Projektový inženýr také ve spolupráci s inženýrem kvality domlouvá se zákazníkem specifické požadavky na výrobky.

Oddělení kvality je zodpovědné za komunikaci se zákazníky, zajištění podmínek pro kontrolu a přípravu dílů, které slouží jako vodítko pro kontrolory, operátory strojů a seřizovače. Tyto díly zahrnují hraniční, chybové a referenční díly. Po dohodě s projektovým oddělením dochází k vzorkování výroby na nové formě, jejímu doladění a ověřovacímu provozu, po kterém následuje zahájení sériové výroby.

Logistické oddělení se stará o celý proces od zahájení výroby až po doručení hotových výrobků zákazníkovi. To zahrnuje nákup materiálů, příjem zboží, distribuci obalových materiálů, skladování hotových výrobků a jejich doručení zákazníkovi. Každý týden také předává výrobnímu oddělení požadavky zákazníků.

Oddělení controllingu analyzuje data získaná z různých firemních procesů. Tyto analýzy poskytují zpětnou vazbu o efektivitě, hospodaření a dalších sledovaných ukazatelích na pravidelné týdenní bázi.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

7.4 Systém benefitů ve společnosti

Společnost využívá systém Edenred benefitů. Každému zaměstnanci je dána Edenred karta, na níž jsou vkládány peníze, které pracovníci mohou využít na stravování, či na volnočasové aktivity. Pracovníkům je poskytován peněžitý benefit do výše 300 Kč formou Edenred po odpracování 3 měsíců. Dále po odpracování 5 let pracovníci dostanou odměnu ve výši 1 000 Kč, odměna 2 000 Kč po dosažení 10 let v zaměstnání, na 15. výročí pracovník dostane odměnu 3 000 Kč a po 20 letech v zaměstnání je udělena odměna 5 000 Kč.

Společnost poskytuje stravenkový paušál za každou odpracovanou směnu (min. 4 hodiny) ve výši 100 Kč.

Na žádost zaměstnance je poskytováno penzijní připojištění dle odpracovaných let. Po odpracování 2 let je připojištění rovno 500 Kč měsíčně. Po odpracování 5 let dosahuje připojištění 800 Kč měsíčně.

Společnost dále poskytuje 3 dny pracovního volna se 100% náhradou mzdy při narození dítěte a 2 dny pracovního volna se 100% náhradou mzdy při úmrtí v rodině.

Pracovník může dále podat zlepšovací návrh za nějž dostane odměnu v minimální hodnotě 500 Kč, dle podaného návrhu.

Kvartální odměna udělena pracovníkům dle hodnocení nadřízeného může dosahovat výše až 2 000 Kč.

Nakonec společnost vyplácí příplatky na práci v noci rovny 10 % průměrného hodinového výdělku, 30 % za práci v soboty a neděle, 25 % pro každou hodinu přesčas, kterou daný pracovník odpracuje a 100% příplatek výdělku za práci v období svátků.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole je přiblížen současný stav hodnocení a odměňování zaměstnanců vybrané společnosti. Veškeré informace ze současné praxe byly poskytnuty personální manažerkou, která byla nápomocna při dotazníkovém šetření, při sestavování matice, při identifikaci rizik a určování vah, a taktéž u výběru nového Cafeteria systému.

V nynější době hodnocení zaměstnanců jako formální personální činnost v podniku zavedeno není, probíhá nahodile a neplánovaně. Práce se tedy dále bude zabývat vytvořením standardizovaného způsobu hodnocení zaměstnanců ve společnosti pomocí metody checklistu.

8.1 Současný způsob hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Společnost každoročně provádí hodnocení spokojenosti pracovníků pomocí dotazníkového šetření, které při zpracování vykazalo značné nedostatky, a proto bylo v dalších kapitolách zefektivněno. Nynější firemní dotazník se skládá z pěti částí: Spolupráce s mým přímým nadřízeným a v pracovním kolektivu; Pracovní prostředí; Odměňování; Sounáležitost s naší firmou; Kvalita a EMS (ekologie). V každé kategorii se nachází tři až pět otázek, celý dotazník obsahuje 19 otázek. Celkový seznam otázek lze najít v příloze I.

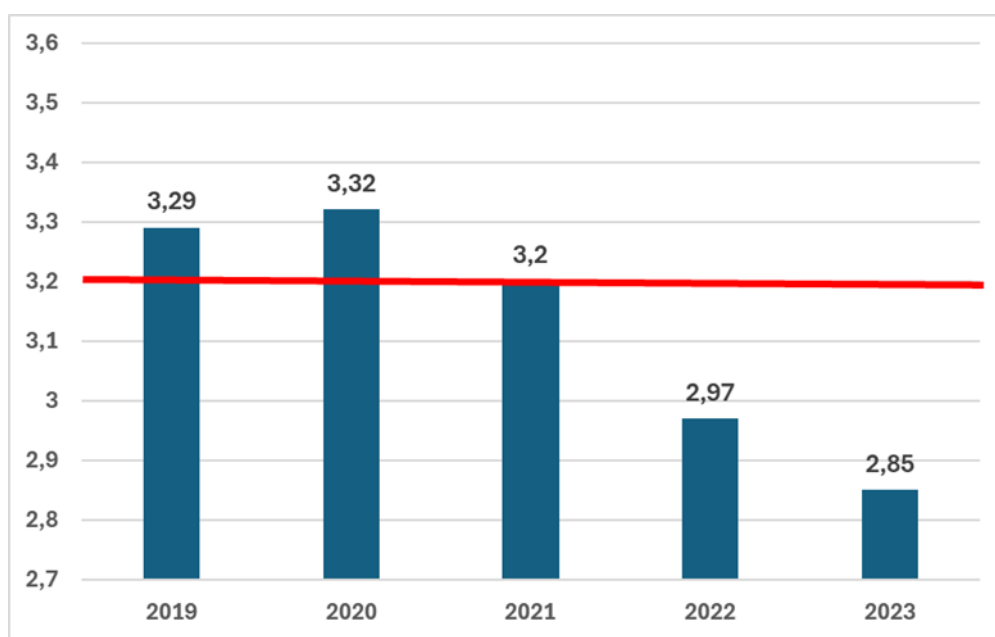
Při vyplňování dotazníku respondent vybírá hodnotu mezi 1 až 4, jak moc s výrokem v dotazníku souhlasí. Při vyhodnocování dotazníků je z daných hodnot vypočítán průměr pro každou otázku či výrok. Tyto průměry jsou dále sečteny a zprůměrovány pro každou kategorii a dále se vypočítá průměr pro dotazník jako celek. Personální oddělení společnosti si klade za cíl, aby výsledný průměr celého dotazníku byl roven či vyšší hodnotě 3,2. V posledních letech však docházelo k zhoršování výsledků v dotazníku a v roce 2023 již společnost nedosahovala stanovené hodnoty. V tomto roce se dotazníkového šetření zúčastnilo 27 pracovníků.

V tento okamžik je dotazníkové šetření jediným standardizovaným způsobem pro sběr informací spokojenosti zaměstnanců s postupy ve společnosti. Personální oddělení dále vede pohovory s vedoucími jednotlivých oddělení, tyto však probíhají namátkově dle konkrétní situace. Pracovní nasazení řadových pracovníků je ponecháno v rukou vedoucích oddělení.

8.1.1 Výsledky firemního dotazníkového šetření mezi lety 2019 až 2023

V kategorii „Spolupráce s mým přímým nadřízeným a v pracovním kolektivu“ došlo mezi lety 2019 až 2023 ke zhoršení všech otázek, přičemž největší propad zaznamenala třetí otázka.

Na otázku „*Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu*“ vyšla v roce 2023 hodnota váženého průměru 2,85. V roce 2019 tato hodnota činila 3,29. Průměry na danou otázku mezi lety 2019 až 2023 lze vidět na následujícím grafu



Obrázek 6 Výsledky dotazníku na otázku „*Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu*“ mezi lety 2019 až 2023

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Z 27 zaměstnanců pouze 9 hodnotilo informovanost s hodnocením svého výkonu plnými čtyřmi body. Minimální počet bodů, tedy jeden bod, udalo zase 5 zaměstnanců. Celkové výsledky hodnocení této otázky lze pozorovat v následující tabulce.

Tabulka 2 Výsledky dotazníku na otázku „Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu“ v roce 2023

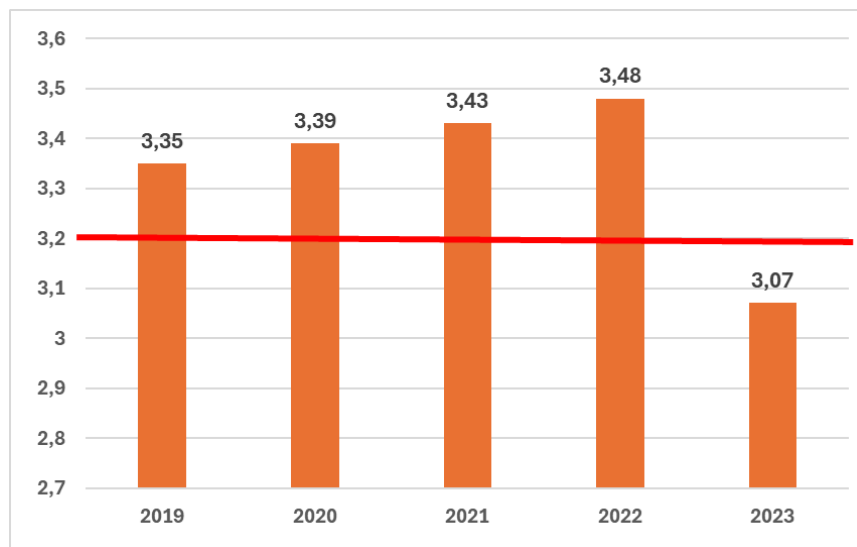
Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	9	36	33,3 %
3	10	30	37 %
2	3	6	11,1 %
1	5	5	18,5 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	77	2,85

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Mezi důvody poklesu seznámení s hodnocením patří převážně změny v komunikaci mezi pracovníky během pandemie COVID-19. Ale i přes snižování kvality komunikace v rámci hodnocení práce pracovníků se nadřízení pracovníci chovají slušně a s respektem se svými podřízenými (22 dotázaných) a 18 respondentů je přesvědčeno, že jejich práce přispívá k úspěchu společnosti.

Celkově dotazy z první kategorie dosáhly v roce 2023 nad hranici 3,2. Jedinou výjimku tvořila již zmíněná otázka ohledně seznamování podřízených o hodnocení výkonu. Kategorie jako celek dosáhla v tomto roce průměru 3,32, tedy dosáhla nad cíl stanovený personálním oddělením.

V části dotazníku zabývající se pracovním prostředím došlo v roce 2023 ke značnému poklesu dostupnosti pracovních pomůcek a podkladů k práci, ačkoliv v předchozích letech tato hodnota stoupala. Rok 2023 byl první za posledních pět let, který při této otázce nepřekročil hranici cíle, tedy 3,2 bodů. Pojmem pracovní pomůcky jsou myšleny jakékoliv nástroje, které pracovník vyžaduje ke správnému a kvalitnímu vykonání své práce.



Obrázek 7 Výsledky dotazníku na otázku „Co se týče pracovních pomůcek a podkladů k práci. Máte vše, co potřebujete?“ mezi lety 2019 až 2023

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

V roce 2023 klesla spokojenost s poskytovanými předměty určenými ke správnému vykonávání práce. Přestože z odevzdaných dotazníků 22, tedy přes 75 %, odpovědělo pozitivně na danou otázku, tak celkový průměr spokojenosti s kvalitou pomůcek klesl, a to až pod hranici 3,2 bodů.

Tabulka 3 Výsledky dotazníku na otázku „Co se týče pracovních pomůcek a podkladů k práci. Máte vše, co potřebujete?“ v roce 2023

Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	11	44	40,7 %
3	10	30	37 %
2	3	6	11,1 %
1	3	3	11,1 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	83	3,07

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Samotné pracovní prostředí bylo dotázanými pracovníky ohodnoceno jako nedostačující s výsledným průměrem pouhých 2,74 bodů. Nevýhodou prováděného dotazníku je skutečnost, že pokud dotazovaný sám nevyjmenuje nedostatky a neuvede na

jakém oddělení v organizaci pracuje, tak tuto skutečnost bude velice obtížné napravit. Hodnocení z dotazníku jsou vypsána v následující tabulce.

Tabulka 4 Výsledky dotazníku na otázku „*Jak hodnotíte své pracovní prostředí?*“ v roce 2023

Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	7	28	25,9 %
3	10	30	37 %
2	6	12	22,2 %
1	4	4	14,8 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	74	2,74

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Druhá část dotazníku obsahuje čtyři otázky zaměřené na pracovní prostředí, z toho dvě otázky, jejichž výsledky byly zobrazeny v předchozích oranžových tabulkách, jsou zaměřeny na konkrétní prostředí pro plnění pracovních činností, další otázka se ptá na stravování ve společnosti a poslední dotaz v této kategorii je směřován na dopravní dostupnost do firmy. Celkový průměr této části byl roven 2,98 a žádná z otázek samostatně nedosáhla na hranici 3,2 bodů.

Třetí část dotazníku se zabývá spokojeností zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti. Tato část obsahuje pouze tři otázky a svým obsahem nepřináší mnoho informací pro vedení společnosti.

Dle dotazníku jsou všichni pracovníci dostatečně obeznámeni, z jakých složek se skládá jejich příjem. Avšak mnozí dotazovaní se domnívají, že výše jejich odměn není úměrná jejich pracovnímu nasazení. Konkrétní data jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 5 Výsledky dotazníku na otázku „Jste odměňován(a) podle svých výsledků a pracovního výkonu?“ v roce 2023

Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	6	24	22,2 %
3	12	36	44,4 %
2	7	14	25,9 %
1	2	2	7,4 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	76	2,81

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Z dat v tabulce je patrné, že třetina dotázaných pracovníků věří, že za svoji odvedenou práci by měli dostávat vyšší odměny. Tato skutečnost je způsobena jak výší odměn, tak i principy s nimiž jsou jednotlivé odměny distribuovány. Samotný dotaz zabývající se spokojeností s pravidly odměňování a osobního ohodnocení dostala nejhorší hodnocení ze všech otázek v dotazníku a to konkrétně 2,56 bodů. Nadpoloviční většina dotázaných reagovala negativně na dotaz, zdali jsou spokojeni s principy a pravidly odměňování. Všechna data k tomuto dotazu lze vidět v následující tabulce.

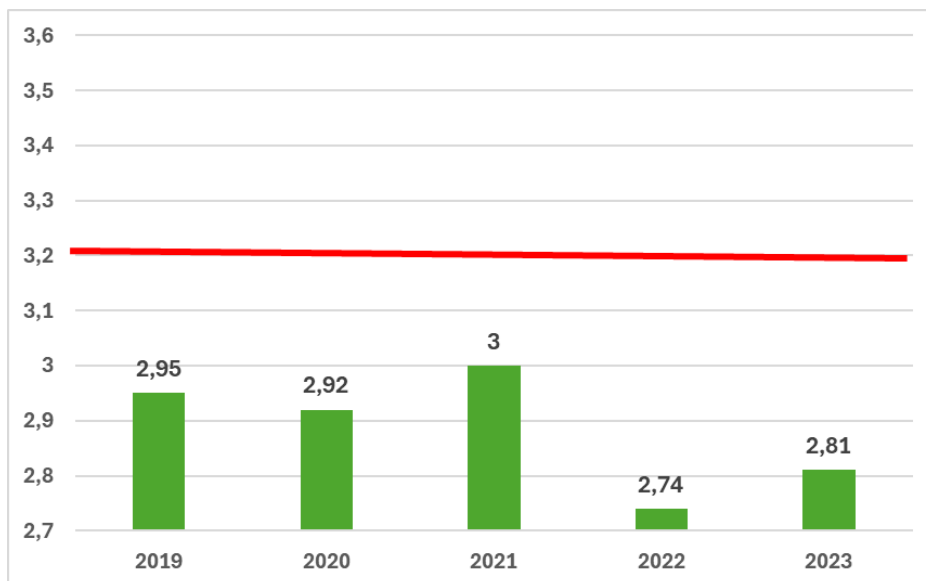
Tabulka 6 Výsledky dotazníku na otázku „Jste spokojen(a) s principy odměňování a osobního hodnocení?“ v roce 2023

Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	5	20	18,5 %
3	8	24	29,6 %
2	11	22	40,7 %
1	3	3	11,1 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	69	2,56

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Je nutno podotknout, že pocity zaměstnanců ohledně odměňování se nevyskytly pouze v roce 2023, ale byly konstantní i v předcházejících letech. Mezi lety 2019 až 2023 byly obě tyto otázky ohodnocovány nejhoršími výsledky v dotazníku a ani jednou nedošlo

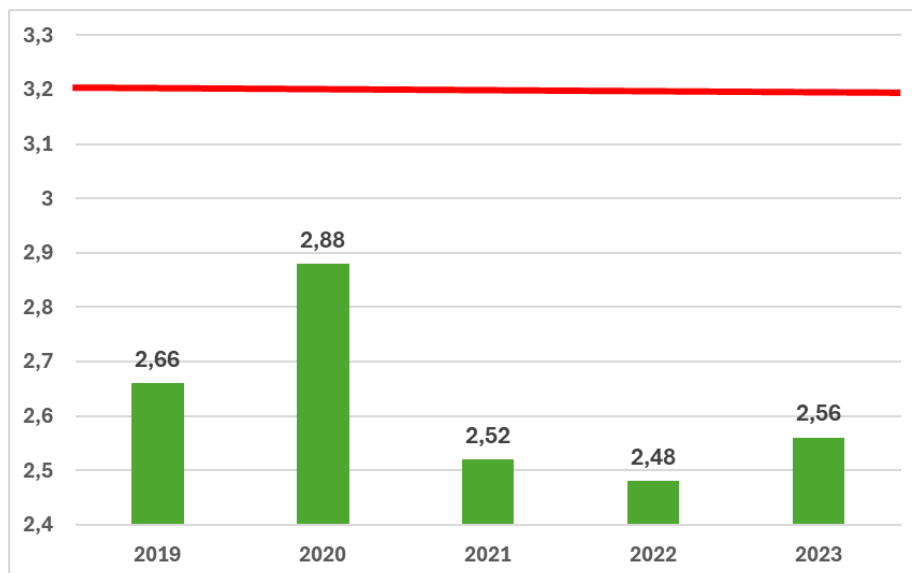
k prolomení hranice 3,2 bodu. Za posledních pět let byl nejvyšší výsledek na otázku, zdali je výše odměn úměrná výši výkonu roven třem bodům, jak je patrné v následujícím grafu.



Obrázek 8 Výsledky dotazníku na otázku „Jste odměňován(a) podle svých výsledků a pracovního výkonu?“ mezi lety 2019 až 2023

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Spokojenost s pravidly odměňování byla mezi lety 2019 až 2023 vždy nejnižší, dosahující dokonce i 2,48 bodů v roce 2022.



Obrázek 9 Výsledky dotazníku na otázku „Jste spokojen(a) s principy a pravidly odměňování a osobního ohodnocení?“ mezi lety 2019 až 2023

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Nízké výsledky v otázkách spokojenosti s odměňováním patří mezi důvody, proč by si až třetina pracovníků nevybrala tuto společnost jako svého zaměstnavatele, kdyby měli možnost. Na otázku „Kdybyste znovu stál(a) před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral(a) byste si opět tuto společnost?“ v kategorii o sounáležitosti s firmou byl konečný průměr roven 2,7 bodů. Hodnoty, jež byly zodpovězeny jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 7 Výsledky dotazníku na otázku „Kdybyste znovu stál(a) před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral(a) byste si opět tuto společnost?“ v roce 2023

Váha hodnocení	Počet respondentů	Bodové ohodnocení	Procento respondentů
4	6	24	22,2 %
3	12	36	44,4 %
2	4	8	14,8 %
1	5	5	18,5 %
-	Součet		Konečný průměr
-	27	73	2,70

(zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Ztráta loajality pracovníků ve společnost je patrná při doporučení firmy jako zaměstnavatele jiným, kde 10 z 27 pracovníků by nedoporučilo zaměstnavatele pro osoby hledající novou práci.

Celková kategorie sounáležitosti s firmou obsahuje tři otázky, z nichž ani jedna nedosáhla ve svých výsledcích na hranici 3,2 bodů a konečná průměrná hodnota celé této části byla nejhůře hodnocenou kategorií v roce 2023 s výsledkem 2,79 bodů.

8.1.2 Problémy s nynějším firemním dotazníkem

Nynější používaná verze dotazníkového šetření není uzpůsobená pro získávání dostatečného množství dat. Z dotazníkového šetření lze zjistit oblasti fungování organizace s nimiž pracovníci nejsou spokojeni, ale již neposkytuje návrhy pro zlepšení těchto nedostatků. Pouze v případě, kde pracovník slovně napíše poznámky pod otázky, ve kterých více přiblíží svoji nespokojenost, lze z těchto poznámek najít skutečné důvody vzniku dané nespokojenosti.

Dalším problémovým faktorem při hodnocení spokojenosti pracovníků je již zmíněná neexistence jiných standardizovaných způsobů získávání dat o spokojenosti pracovníků ve

společnosti kromě dotazníkového šetření. Forma pohovorů vedených personálním oddělením je prováděna namátkově a převážně pouze s vedoucími jednotlivých oddělení dle nastalé situace. Vedoucí oddělení je zodpovědný za zjišťování spokojenosti a pracovního nasazení ve svém oddělení.

V posledních letech také značně ubylo pracovníků, kteří vyplněný dotazník odevzdali. Mezi lety 2018 až 2020 dotazník byl vyplňován 65 až 70 % ze všech pracovníků ve společnosti. Ale v roce 2021 bylo odevzdáno už pouze 47 % ze všech dotazníků. V následujících letech toto číslo dále kleslo na 30 % v roce 2022 a 28 % pro rok 2023. Hlavním důvodem tohoto poklesu je skutečnost, že do roku 2020 společnost dávala 100 Kč v benefitech na Edernet pracovníkům, kteří dotazník vyplnili. Tato praxe však usnadňovala spojení vyplněného dotazníku s jménem konkrétního pracovníka. Dalším důvodem snižujícího se počtu vyplněných dotazníků je pocit pracovníků, že vyplňování dotazníku je ztráta času a nepřináší žádnou poznatelnou změnu.

8.2 Nový firemní dotazník

Na základě výsledků analýzy z předchozího roku bylo přistoupeno k inovaci a zdokonalení dotazníkového šetření, aby nástroje pro hodnocení spokojenosti posuzovaných oblastí. Nový dotazník také lépe reflektuje oblast hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování, jeho celé znění se nachází v Příloze II. Dotazník byl ve zkoumané společnosti možno zodpovědět v době od 01. 11. 2024 až 30. 11. 2024 a celkem se ho zúčastnilo 43 pracovníků. Pro tento dotazník byla hranice rozdělovací dostačující a nedostačující hodnocení stanovena na 3 body.

8.2.1 Tvorba nového dotazníku

Při vytváření standardizovaného dotazníku na spokojenost zaměstnanců ve společnosti bylo nutno se zaměřit na otázky, které se detailně zabývají systémem hodnocení a odměn. Tvorba dotazníku šla dle následujících bodů:

- **Stanovení obsahu dotazníku:** Určení bližšího zaměření dotazníku za využití odborné literatury a brainstormingu s dobrovolníky.
- **Vytvoření kostry dotazníku:** Konstrukce názvu kapitol dotazníku.
- **Formulace otázek:** Tvorba otázek pro jednotlivé kapitoly dotazníku.
- **Opravy, reformulace otázek, kontrola, testování srozumitelnosti.**
- **Vizuální zpracování dotazníku.**

Odevzdané dotazníky byly dále vyhodnoceny. Odpovědi z dotazníků byly vloženy do excelového souboru, který jednotlivé odpovědi u uzavřených otázek převedl na body a propočítal celkové průměry u jednotlivých otázek. Následující obrázek zobrazuje výstřižek z dokončeného excelového souboru.

Otázka	Suma	Průměr	Součet				Odpověď	C
			Spoko	Spíše	Spíše	Nespc -		
Oddělení			Souhl.	Spíše	Spíše	Nesouh.	Výroba	C
Jsem spokojen se svým zaměstnáním	131	3,119047619	14	19	9	0	1	4
Jak jste spokojen s následujícími oblastmi Vašeho zaměstnání								
Mzda	100	2,43902439	6	16	9	10	2	3
Benefity	104	2,536585366	5	22	4	10	2	3
Stabilita zaměstnání	144	3,428571429	22	18	0	2	1	4
Kariérní růst	108	2,769230769	9	20	2	8	4	4
Možnosti dalšího vzdělání	99	2,605263158	8	14	9	7	5	3
Vztahy s kolegy	146	3,476190476	23	17	1	1	1	3
Vztahy s nadřízenými	140	3,465116279	23	18	1	1	0	4

Obrázek 10 Ukázka excelového souboru s výsledky dotazníkového šetření

(zdroj: vlastní zpracování)

8.2.2 Kapitoly dotazníku

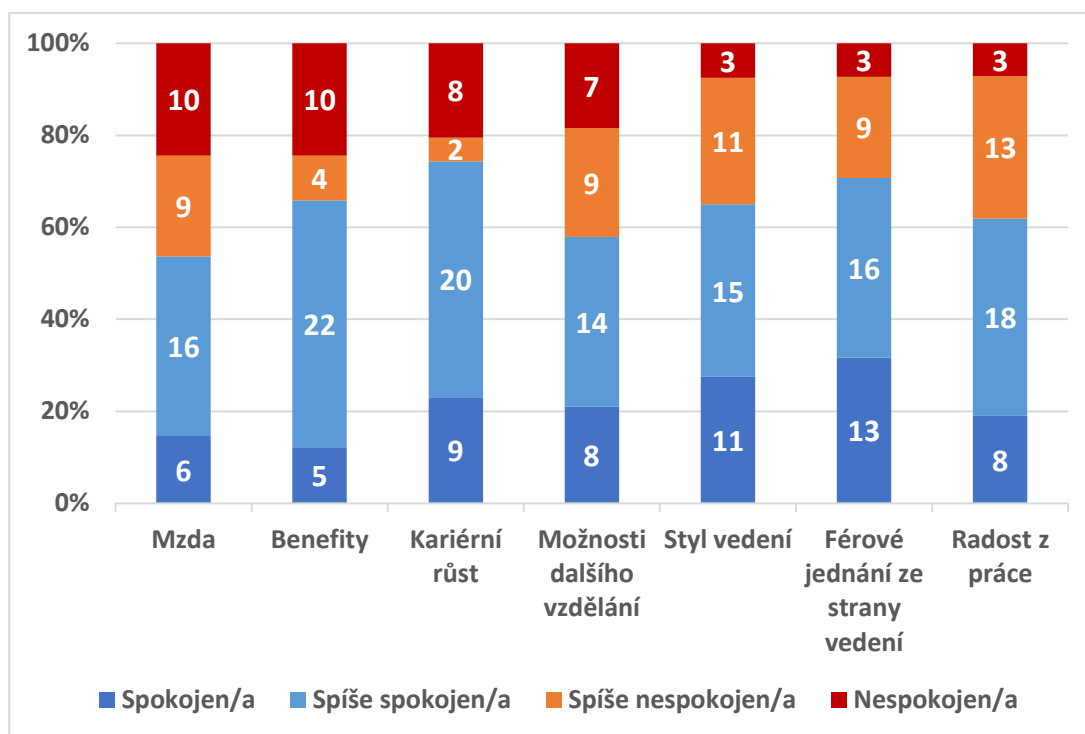
Dotazník se skládá z 11 částí, které jsou blíže představené v této podkapitole. Celý dotazník lze nalézt v Příloze II.

1. Přiblížení oddělení, v němž se dotazovaný pohybuje (tato otázka není povinná).
2. Obecná otázka na spokojenost se zaměstnáním.
3. Konkrétní oblasti spokojenosti/nespokojenosti se zaměstnáním.
4. Pracovní činnosti, náročnost práce.
5. Srozumitelnost se systémem odměn a požadavků pro jejich dosažení.
6. Spravedlnost při rozdělování osobního ohodnocení nadřízeným.
7. Struktura a výše mzdy.
8. Systém benefitů ve společnosti
9. Způsoby komunikace ve společnosti
10. Obecná otázka na doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele.
11. Konkrétní oblasti doporučení/nedoporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele.

8.2.3 Výstupy z nového dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou vyobrazeny vybrané výstupy z dotazníkového šetření. Všechny výstupy lze najít v Příloze III.

Mezi prvními otázkami, jež dotazovaný pracovník zodpoví je, zdali je ve společnosti spokojený. Hned poté je tato otázka dále rozdělena na 17 aspektů, u nichž respondent hodnotí míru spokojenosti, kterou mu přinášejí. Mezi tyto aspekty patří například výše mzdy, stabilita zaměstnání, dopravní dostupnost či pracovní prostředí. Z celkových 17 položek bylo sedm, u nichž jejich průměrná hodnota po spočtení byla nižší než 3. Těchto sedm problémových aspektů je zaznamenáno v následujícím grafu.



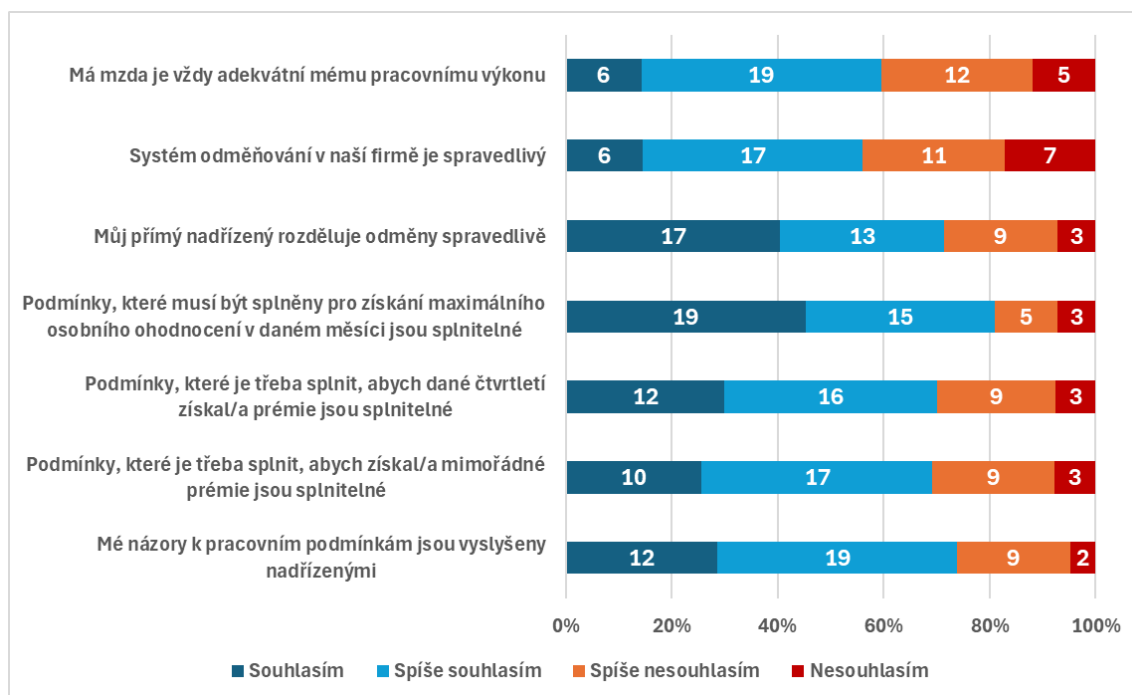
Obrázek 11 Sedm problémových aspektů zaměstnání

(zdroj: vlastní zpracování)

Pátá kapitola dotazníku je zaměřena na pracovní prostředí. Dle výsledků ve společnosti není jediný pracovník, který by si myslel, že jeho práce nepřispívá k úspěchu podniku. Dále většina pracovníků (78 %) jsou schopni své pracovní činnosti vykonávat bez nutnosti neočekávaných přesčasů. Důležitým faktorem, na nějž je nutno upozornit je fakt, že až dvě třetiny pracovníků se domnívá, že jejich práce je náročnější, než byla minulý rok. Pocit zvýšené náročnosti patří mezi důvody ztráty entuziasmu z práce, o němž je vyjádřilo 11 respondentů ze 42.

Kapitola zaměřená na srozumitelnost v rámci hodnocení a odměňování obsahovala celkem sedm dotazů zabývajících se, zdali pracovníci si jsou vědomi, co přispívá ke zvýšení jejich mzdy, zdali znají podmínky potřebné k získání prémie a zdali jsou seznámeni s nedostatky své práce. Komunikace zabývajících se problematikou odměn a ohodnocování probíhá bez větších problémů a výsledné průměrné hodnoty u všech dotazů vyšly vyšší než 3.

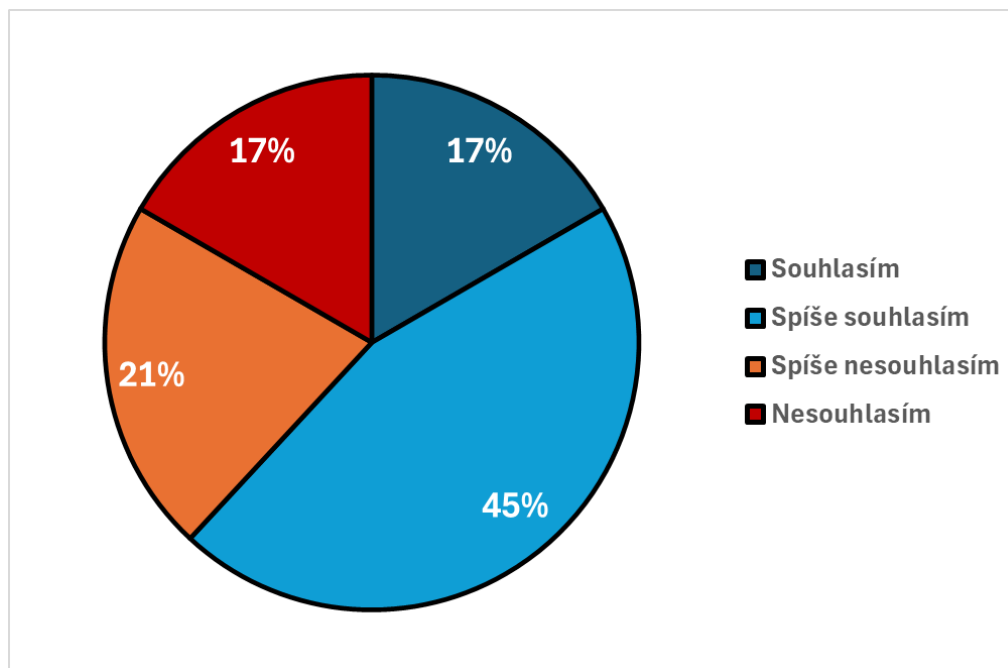
Spravedlnosti v rozdělování odměn se zabývala další kapitola. Přes 40 % respondentů, z nichž všichni pracují jako obsluha stroje, popřípadě jsou montážními dělníky, se domnívá, že jejich mzda není úměrná pracovnímu nasazení. Pracovníci, jež na první dotaz reagovali negativně tento postoj také vyjádřili u následující otázky, zdali je systém odměňování spravedlivý. Dále se mnozí pracovníci vyjádřili negativně k otázce splnitelnosti podmínek potřebných pro získání čtvrtletních či mimořádných odměn. Značný rozkol mezi pozitivními a negativními názory na otázky v této kapitole lze pozorovat mezi výrobními dělníky, kteří se převážně vyjadřovali negativně a pozitivními názory na téma spravedlnosti u technickohospodářských pracovníků. Všechny výsledky na dotazy z této kapitoly jsou vyobrazeny v následujícím grafu.



Obrázek 12 Výsledky – Spravedlnost

(zdroj: vlastní zpracování)

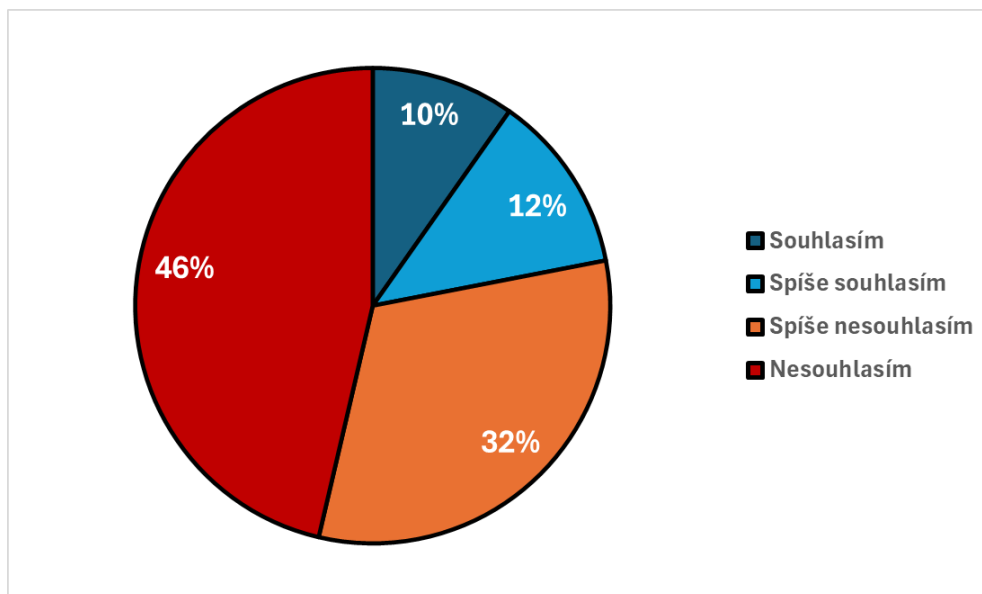
Kapitola „Struktura a výše mzdy“ byla nejhůře hodnocenou částí dotazníku. Celá kapitola má tři otázky. První otázka se zabývá přínosem motivace ze mzdy na kvalitu odvedené práce jednotlivými pracovníky. 62 % dotazovaných odpovědělo pozitivně na zadaný výrok, avšak po zprůměrování všech výsledků vyšla konečná hodnota rovna 2,62 bodů. Výsledky z odevzdaných dotazníků se nacházejí v následujícím grafu.



Obrázek 13 Dotaz: Mzda mě motivuje k vyššímu výkonu

(zdroj: vlastní zpracování)

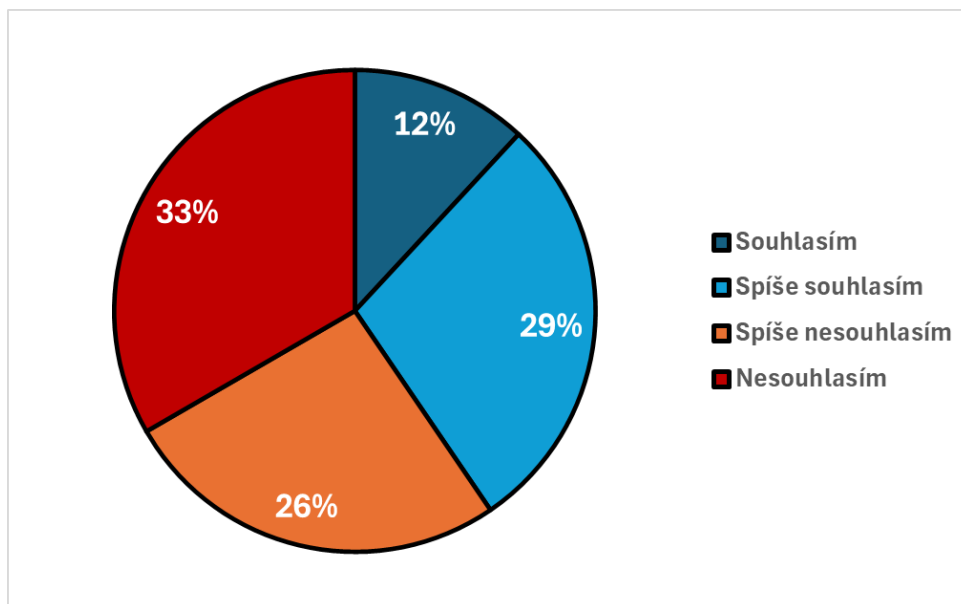
Na výrok: „*Myslím si, že za podobnou práci v jiné firmě bych dostával nižší mzdu*“ odpovědělo kladně pouze devět respondentů ze 41. Zbylých 32 dotázaných se domnívá, že u konkurenčních podniků by dostávali za odvedenou práci stejnou či možná i vyšší mzdu. Průměrná hodnota tohoto dotazu činí 1,85 a je tedy nejhůře ohodnoceným výrokem.



Obrázek 14 Dotaz: U konkurence bych měl méně peněz

(zdroj: vlastní zpracování)

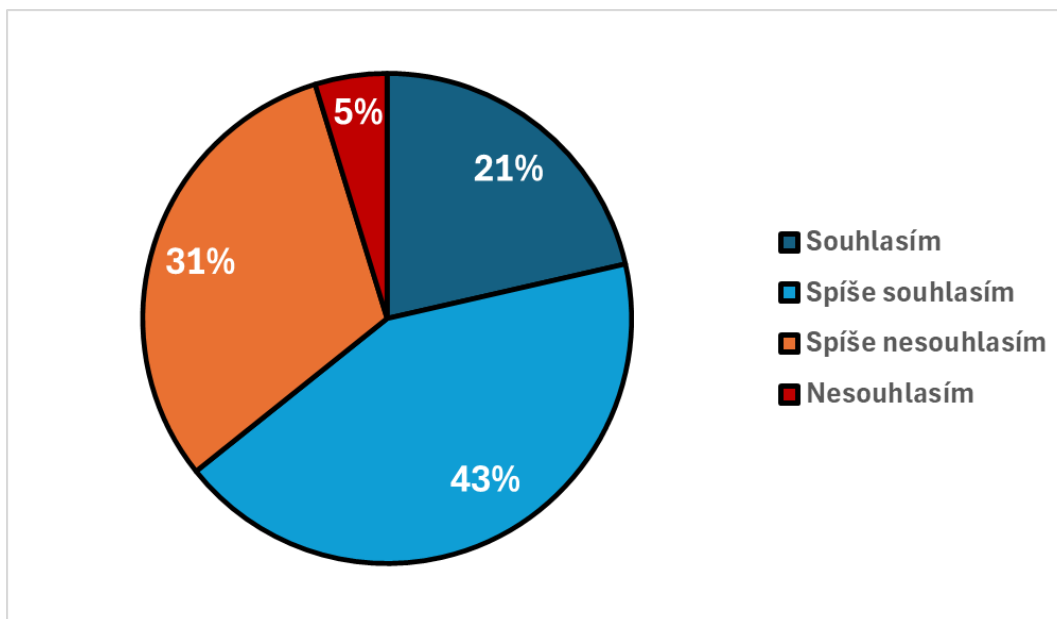
Poslední výrok této sekce dotazníku se zabýval pocitem radosti při obdržení mzdy, kdy 40 % dotázaných pracovníků pocítuje radost při pohledu na svoji výplatní pásku jak lze i pozorovat na následujícím koláčovém grafu k danému výroku.



Obrázek 15 Pocit radosti při pohledu na výplatní pásku

(zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zdali by zaměstnanci doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele odpovědělo pozitivně 64 % dotázaných. Z celkových 42 dotázaných byly dvě osoby pracující na oddělení montáží, které by společnost vůbec nedoporučili.



Obrázek 16 Poskytnutí doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku informovanosti mezi pracovníky o benefitech, které společnost nabízí, odpovědělo 93 % pozitivně. Stejné procento pozitivních odpovědí bylo i na otázku, zdali pracovníci nabízené benefity využívají.

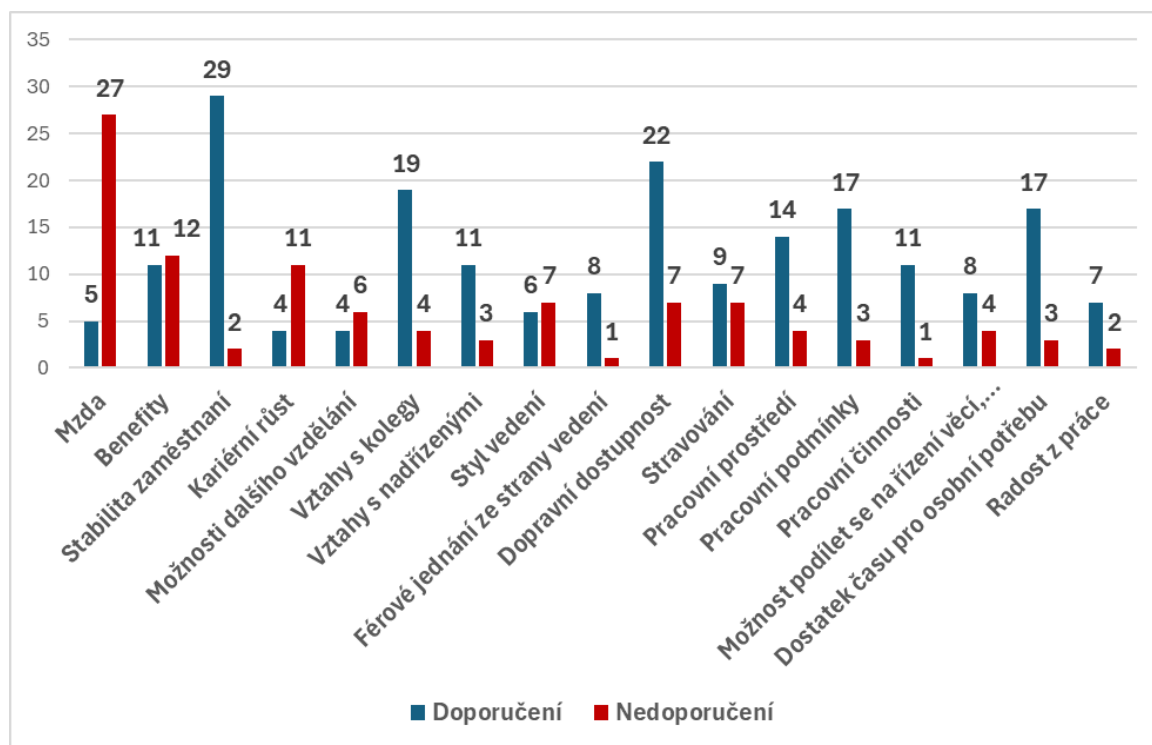
V dotazníku se dále nacházela otevřená otázka, kde se mohli dotazovaní vyjádřit jaké benefity by si přáli. 15 respondentů odpovědělo na tuto otázku a mezi odpověďmi se nacházelo: V závorce je počet respondentů, kteří danou odpověď napsali.

- Více dní dovolené (6)
- Příspěvek na sportovní aktivity (3)
- Vzdělávací akce (3)
- Vyšší odměny (2)
- Příspěvek na zdravotní prohlídky (2)
- Firemní večírky (2)
- Lepší stravenky (2)

Dále se jednotlivě vyskytly: příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, káva zdarma a větší plat za přesčasy.

Na konci dotazníku byli dotazovaní požádáni o poskytnutí důvodů, proč by doporučili či nedoporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele. Pro dotazované byl vytvořen seznam 17 položek a po pracovnících se požadovalo zaškrtnutí těch, díky kterým by společnost doporučili, popřípadě nedoporučili jako dobrého zaměstnavatele. Jak lze pozorovat na nadcházejícím grafu, který obsahuje všechny výsledky největším důvodem pro nedoporučení zaměstnavatele byla výše mzdy, konkrétně 27 dotazovaných by z tohoto důvodu společnost nedoporučili a pouze 5 by ji doporučili. Mezi dalšími důvody s celkovým negativním výsledkem nevyhovující nabízené benefity, nedostatečný kariérní růst a dále také fakt, že společnost nenabízí žádné možnosti dalšího vzdělávání.

Naopak jako důvody pro doporučení společnosti dalším potenciálním zaměstnancům bylo nejvíce zmíněna vysoká stabilita zaměstnání, kterou označilo 29 lidí. Mnoho pracovníků také vychvaluje pracovní kolektiv, který ve společnosti existuje jak s kolegy, tak i s nadřízenými (ačkoli to do menší míry). Dopravní dostupnost je dalším důvodem pro doporučení zkoumané firmy, jež na svém pozemku obsahuje parkoviště pro své pracovníky a před branou do areálu společnosti se nachází autobusová zastávka s pravidelným a častým dojezdem autobusů.

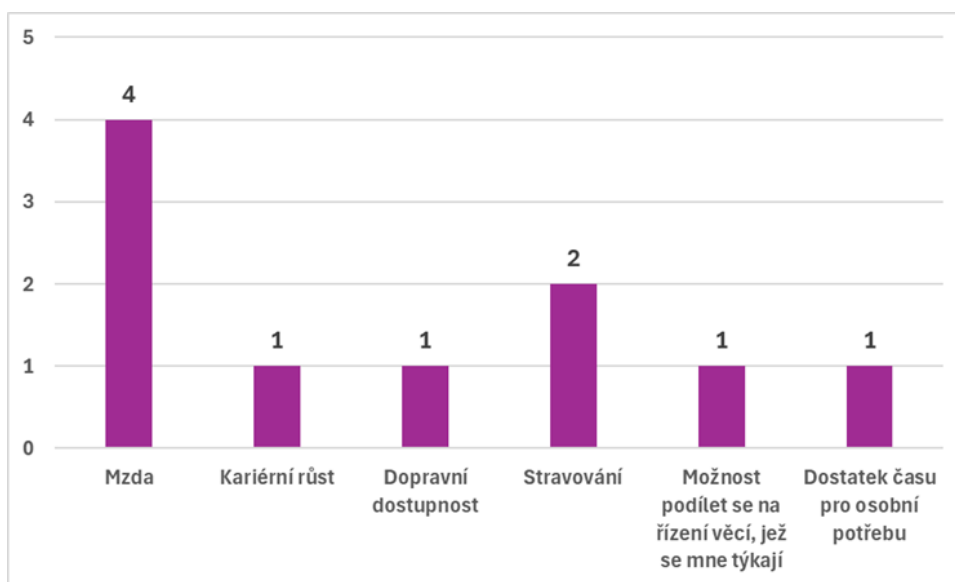


Obrázek 17 Důvody doporučení/nedoporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele

(zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku 17 se nachází graf se všemi informacemi týkajícími se doporučení či nedoporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Graf obsahuje všech 17 kategorií a každá z nich má modrý sloupec (doporučení) a červený sloupec (nedoporučení). Vytvoření této otázky bylo provedeno záměrně pro identifikaci silných stran při budoucí tvorbě náborové kampaně, kde se společnost zaměří převážně na svá kladná stanoviska.

Mezi zajímavosti, na něž je vhodné poukázat odděleně jsou důvody nedoporučení společnosti u osob, jež u obecné otázky na doporučení společnosti daly největší hodnocení. V obecné rovině by společnost plně doporučilo devět respondentů (vyobrazeno na obr. 14 tmavě modrou barvou), avšak sedm z nich dále při doplňující otázce zaznačilo i důvody pro nedoporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Následující graf ukazuje konkrétní důvody pro nedoporučení společnosti mezi zmíněnou skupinou pracovníků. I mezi těmito zaměstnanci jsou největším nedostatkem společnosti nízké mzdy pracovníků.



Obrázek 18 Důvody nedoporučení společnosti u nejvěrnějších pracovníků

(zdroj: vlastní zpracování)

8.2.4 Sumarizace nedostatků v systému odměňování ve společnosti

Z dotazníkového šetření je patrné, že mezi nejvíce problémové aspekty, které snižují spokojenost pracovníků jsou nízké mzdy, nedostačující benefity, neexistence možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu a dále styl vedení a férové jednání nadřízených. Z dotazníku lze dále vypozařovat, že tato nespokojenost vede i k nižší radosti ze zaměstnání ve společnosti. Náročnost splnitelnosti úkolů potřebných k získání mimořádných premií patří mezi jeden z důvodů nespokojenosti obzvláště mezi dělníky a obsluhou strojů ve

výrobě. Dále u mnohých pracovníků dochází z důvodu nízkého finančního ohodnocení a malé nabídky pro výběr nefinančních odměn k nízké loajalitě ke společnosti. Pracovníci se domnívají, že v konkurenčních společnostech by jejich příjmy mohli být vyšší při vykonání stejného množství práce.

Na základě výsledků analýzy bude zaměřena pozornost na systém benefitů. Inovovat mzdový systém společnosti není možné z důvodu složitosti zavedení nového systému a nevlí top managementu. Místo toho bude kvalifikační práce na toto téma cílena na systém benefitů, který je aktuálně tvořen pouze finančními odměnami. Nefinanční odměny jsou poskytovány systémem Edenred, který zajišťuje standartní stravenkový systém či řadu volnočasových aktivit, jež si ale sami pracovníci musí vyhledat. Ani firma ani systém Edenred nenabízí žádné možnosti vzdělávání, jež by pomohly zaměstnancům růst jak v kariéře, tak i mimo společnost. Nově vytvořený Cafeteria systém bude nabízet nejen benefity, ale i chtěné možnosti vzdělávání pro zaměstnance.

9 MATICE RIZIK

V této kapitole budou nejdříve definována rizika za využití metody brainstormingu a dále tato rizika budou vyhodnocena za využití matice rizik.

9.1 Definování rizik

Za využití dat z dotazníku byl dále pomocí brainstormingu vytvořen seznam hrozeb, jež mohou z nedostatku spokojenosti ve společnosti nastat. Seznam nalezených hrozeb, které mohou vzniknout je napsán v následujících bodech.

1. **Snížení produktivity** – Nízká mzda a nedostačující benefity vedou k demotivaci zaměstnanců a ke snížení jejich produktivity.
2. **Negativní vliv na firemní kulturu** – Pocit nespravedlnosti při rozdělování prémie a nízký počet nefinančních benefitů vede ke zhoršování firemní kultury.
3. **Zvýšená fluktuace** – Nedostačující benefity, nízká mzda, pocit neférovosti vedení a nízké možnosti kariérního růstu zvýší odchod pracovníků a tím i fluktuaci.
4. **Ztráta talentovaných pracovníků** – Pocit pracovníků, že v jiném zaměstnání by mohli dostat stejné či možná i vyšší odměny povede k odchodu talentovaných pracovníků.
5. **Pocit stagnace** – Zaměstnanci se mohou cítit stagnovaní na místě díky nedostačujícímu kariérnímu růstu. Při hledání dalšího postupu se mohou pracovníci rozhodnout hledat i mimo společnost.
6. **Snížení motivace** – Nedostatečný kariérní růst, nevyhovující nabídka benefitů a nízká mzda povede k nízké motivaci pro práci.
7. **Ztráta konkurenceschopnosti** – Nedostatek odborných znalostí kvůli neexistující nabídce vzdělání ve společnosti může vést ke snížení schopnosti adaptace na nové technologie, a tedy i ke ztrátě konkurenceschopnosti.
8. **Omezený kariérní růst** – Bez možností získání nových znalostí pracovníci přijdou o možnost jak osobního, tak i kariérního růstu.
9. **Snížený zájem o pracovní místo ve společnosti** – Neférové jednání ze strany vedení pošpiní reputaci společnosti a tím i sníží počet případných zájemců o práci.

10. **Ztráta důvěry ve vedení** – Neférové jednání ve strany vedení povede ke ztrátě důvěry v dané vedení.
11. **Zvýšený stres, syndrom vyhoření** – Nedostatečný pocit radosti z práce vede ke zvýšení stresu, což může u zaměstnanců dále vést až k syndromu vyhoření.
12. **Konflikty na pracovišti** – Pokud pracovníci nemají ze své práce radost, tak mohou mít tendence začínat konflikty mezi pracovníky.

9.2 Definování stupnic pro matici rizik

Před vytvořením matice rizik je nutno si nastavit stupnice pravděpodobnosti a dopadu. V tabulce 8 je vyznačena stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika.

Tabulka 8 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika

Stupnice	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Vzácné	Nastane pouze ve vzácných příležitostech
2	Možné	Někdy možná může nastat
3	Pravděpodobné	Pravděpodobně nastane
4	Takřka jisté	Je očekávání, že nastane

(zdroj: vlastní zpracování)

Společně s mírou pravděpodobnosti je nutno si i určit stupnici míry negativního dopadu rizika na společnost. Následující tabulka určuje stupnici dopadu rizika, která byla vytvořena pro hodnocení nalezených hrozeb.

Tabulka 9 Stupnice intenzity dopadu rizika

Stupnice	Negativní dopady
1	Minimální
2	Nízké
3	Nadprůměrné
4	Velké

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro stanovení celkové hodnoty rizika je potřeba určit pro každé jednotlivé riziko jejich pravděpodobnost a případné dopady a tyto dále vynásobit. Dle vypočtené hodnoty je riziko dále vloženo do matice rizik (kterou lze vidět v tabulce 10), kde je dle své polohy určena míra akceptovatelnosti daného rizika.

Tabulka 10 Matice rizik

Matice rizik		Dopady			
		Minimální	Nízké	Nadprůměrné	Velké
Pravděpodobnost výskytu	Takřka jisté	4	8	12	16
	Pravděpodobné	3	6	9	12
	Možné	2	4	6	8
	Vzácné	1	2	3	4

(zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivá rizika mohou nabývat hodnot od 1 do 6, kde rizika v intervalu 1 až 5 jsou dále hodnocena jako nevýznamná a jejich výskyt je možné akceptovat, ale neměly by být kompletně přehlédnuta. Rizika nabývající hodnoty 6 až 10 jsou označena jako významná rizika a v matici jsou označena žlutou barvou. Tyto rizika vyžadují tvorbu opatření a je důležité kontrolovat vývoj těchto rizik. V kategorii mezi hodnotami 11 až 16 jsou kritická rizika a jedná se o rizika, která mohou svým výskytem způsobit značné finanční problémy, a dokonce i kolaps společnosti. Legenda matice rizik se nachází v tabulce 11.

Tabulka 11 Význam rizik

Hodnota	Popis
1–5	Nevýznamná rizika
6–10	Významná rizika
11–16	Kritická rizika

(zdroj: vlastní zpracování)

9.3 Hodnocení rizik

Následující tabulka určuje jednotlivým rizikům jejich pravděpodobnosti výskytu a hodnoty dopadu. Tyto dvojice data jsou dále vynásobena pro výpočet významu rizika.

Tabulka 12 Hodnocení rizik

Poř. číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Význam rizika
1.	Snížení produktivity	4	4	16
2.	Negativní vliv na firemní kulturu	2	2	4
3.	Zvýšená fluktuace	1	4	4
4.	Ztráta talentovaných pracovníků	3	4	12
5.	Pocit stagnace	3	1	3
6.	Snížení motivace	3	2	6
7.	Ztráta konkurenceschopnosti	1	3	3
8.	Omezený kariérní růst	4	3	12
9.	Snížený zájem o pracovní místo ve společnosti	2	2	4
10.	Ztráta důvěry ve vedení	2	4	8
11.	Zvýšený stres, Syndrom vyhoření	1	3	3
12.	Konflikty na pracovišti	3	3	9

(zdroj: vlastní zpracování)

Rizika jsou dle svých hodnot vložena do matice rizik a výsledkem vznikne tabulka 13.

Tabulka 13 Vyplněná matice rizik

Matice rizik		Dopady			
		Minimální	Nízké	Nadprůměrné	Velké
Pravděpodobnost výskytu	Takřka jisté			8	1
	Pravděpodobné	5	6	12	4
	Možné		2; 9		10
	Vzácné			7; 11	3

(zdroj: vlastní zpracování)

Matice rizik poukázala na tři kritická rizika. Jedná se možné snížení produktivity z důvodu demotivace, ztrátu talentovaných pracovníků, kteří budou odcházet do jiných firem s vyššími odměnami a omezení kariérního růstu z důvodu neexistence možností dalšího vzdělávání zaměstnanců. Jako významná rizika jsou označeny konflikty na pracovišti z důvodu absence radosti z práce mezi pracovníky, dále ztráta důvěry ve vedení způsobené neférovými praktikami převážně při rozdělování prémie a jako třetí významné riziko vyšla snížená motivace z působení limitovanými možnostmi výběru benefitů či kariérního růstu.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost je představena včetně své historie, struktury a systému benefitů, které nyní svým zaměstnancům poskytuje. Po tomto představení je provedena analýza současného stylu hodnocení spokojenosti ve společnosti a je zodpovězeno na otázku, zdali je současná verze dotazníkového šetření na spokojenost zaměstnanců dostačující pro získání kvalitních informací. Po nalezení nedostatků s nynějším firemním dotazníkem, jmenovitě problému, kdy firemní dotazník sice dokáže poukázat na problémový sektor řízení spokojenosti, ale již nedokáže poskytnout možnosti řešení vzniklého problému, je vytvořen nový dotazník, který tematiku hodnocení spokojenosti prozkoumává více do hloubky.

Nové dotazníkové šetření, jež se ve společnosti uskutečnilo v období od 01. 11. 2024 do 30. 11. 2024 poukázalo na hlubší problémy pocitů pracovníků související s jejich spokojeností ve společnosti. Na rozdíl od původního dotazníkového šetření bylo novým dotazníkem možno odhalit přímo oblasti společnosti s nimiž jsou pracovníci nejvíce nespokojeni. Konkrétně se jedná o mzdy, benefity, kariérní růst, možnosti dalšího vzdělání, styl vedení, férové jednání ze strany vedení a celková radost z práce. Dalším výsledkem byla skutečnost, že až dvě třetiny respondentů se domnívá, že jejich práce je více náročnější, než byla minulý rok, což je jeden z důvodů proč 26 % respondentů ze své práce nepocituje žádnou radost. Mezi dalšími zjištěními byl fakt, že jako jeden z benefitů, který nyní firma neposkytuje, avšak je pracovníky požadován je více dní dovolené, vzdělávací akce či příspěvky na sportovní aktivity.

Po provedení analýzy nového dotazníku je na závěr analytické části vytvořen seznam hrozeb pro společnost, které mohou díky nalezeným nedostatkům vzniknout. Těmto hrozbám jsou dále přiřazeny jejich pravděpodobnosti vzniku a případné dopady na společnost a jsou rozřazeny v matici rizik na nevýznamná rizika, významná rizika a kritická rizika.

Kromě systému nabízených benefitů společností se jako další problém ukázal nedostatečný systém hodnocení práce zaměstnanců a s tím i poskytování zpětné vazby pro zaměstnance. Nízká míra hodnocení zaměstnanců přispívá k nižší komunikaci mezi řadovými pracovníky a vedoucími a vede ke zhoršujícímu se stylu vedení a také k pocitu neférovosti ze strany vedení společnosti.

11 VYMEZENÍ PROJEKTU

V této kapitole jsou popsány veškeré náležitosti projektu nutné ke správnému vypracování projektu. V jednotlivých kapitolách se nachází projektový list, harmonogram projektu, logický rámec a RIPRAN analýza.

11.1 Projektový list

Projektový list je dokument sloužící pro vymezení potřebných náležitostí projektu nutných ke správnému splnění cíle projektu. Projekt, jehož projektový list se nachází v tabulce 14 je zaměřen na zavedení nových systémů benefitů a hodnocení ve společnosti. Cílem inovace je zvýšení spokojenosti mezi zaměstnanci. Dílčími cíli je provedení analýzy současných systémů hodnocení spokojenosti a odměňování zaměstnanců a poté vytvoření nového dotazníkového šetření více uzpůsobeného pro odhalení hlubších problémů s nynějším systémem odměňování. Začátek projektu byl stanoven na 26. 8. 2024 a konec na 30. 11. 2025 na kdy je předpokládáno ukončení realizace navržených řešení. Projekt se nezabývá mzdovým systémem ani finančními benefity z důvodu jejich komplikovanosti při obhajobě před vedením společnosti. Proces, jímž se projekt zabývá jsou systémy benefitů a hodnocení ve vybrané společnosti. Náklady projektu nejsou číselně stanoveny, avšak je předem předpokládáno, že jimi budou náklady spojené s nákupem případných softwarových prostředků a jejich instalací a školením. Hlavní metrikou pro měření správného splnění projektu je spokojenost zaměstnanců ve společnosti dle vyhodnocení dotazníkového šetření. Nástroje využity při tvorbě tohoto projektu jsou dotazníkové šetření, jak staré, tak nové, brainstorming a matice rizik. Vlastníkem projektu je personalista ve vybrané společnosti.

Tabulka 14 Projektový list

Popis projektu	Projekt hodnocení a odměňování pracovníků			
Strategická oblast, které se projekt týká	Personální oddělení, dotazníkové šetření, hodnocení spokojenosti zaměstnanců			
Cíl projektu	Zvýšit spokojenost u pracovníků společnosti			
Dílčí cíle	Analýza současného systému hodnocení spokojenosti a odměňování, vytvoření nového dotazníku			
Členové týmu	Personalista, student			
Časový plán	Začátek	26.8.2024	Konec	30.11.2025
Co není předmětem projektu	Mzdový systém, finanční benefity			
Proces	Systém benefitů ve společnosti; systém hodnocení ve společnosti			
Dosažené úspory	-			
Předpokládané náklady a investice	Náklady na nový systém benefitů			
Hlavní a kontrolní metody	Spokojenost zaměstnanců dle dotazníkového šetření			
Nástroje a metody	Dotazníkové šetření, brainstorming, matice rizik			
Vlastník projektu	Personalista			

(zdroj: vlastní zpracování)

11.2 Harmonogram projektu

Při konkrétním plánování všech úkolů nutných pro správné dokončení projektu je potřeba vytvořit harmonogram projektu, který dá jednotlivé úkoly do posloupnosti, jak budou dělány po sobě. Vypracovaný harmonogram má tři části: přípravnou část, analytickou část a aplikační část. Harmonogram se nachází v Příloze IV.

11.3 Logický rámec projektu

Pro důkladnou definici cíle projektu společně se záměrem, jež se snažíme dosáhnout, výstupy projektu a jednotlivými aktivitami nutnými udělat je důležité vytvořit logický rámec projektu. Logický rámec dále slouží pro stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů či zdrojů informací, harmonogramu projektu a určení rizik projektu. Logický rámec pro tento projekt se nachází v Příloze V.

11.4 RIPRAN analýza

Riziková analýza je nedílnou součástí každého projektu. Důvodem provádění analýzy je definice hrozeb a jejich případný dopad na cíle projektového řízení. Určení samotných hrozeb bylo provedeno jako součást logického rámce, kde byly nalezeny tyto hrozby:

- Chybně zpracovaná analýza
- Ztráta dat
- Nespolupráce vedení společnosti
- Nedodržení časového harmonogramu
- Neochota spolupráce pracovníků
- Ukončení činnosti firmy
- Nepřijetí navrhovaných řešení

V rámci projektu bylo definováno sedm hrozeb, jejichž dopady byly za využití metody RIPRAN a tabulky 15 hodnoceny v Příloze VI. Chybně zpracovaný dotazník představuje největší riziko pro projekt.

Tabulka 15 Kritéria pro hodnocení RIPRAN analýzy

Pravděpodobnost rizika			Hodnota rizika a reakce		
Malá	<20 %	MP	Malá	MHR	Akceptovat riziko
Střední	20–66 %	SP	Střední	SHR	Vytvořit rizikový plán
Velká	> 66 %	VP	Velká	VHR	Vyhnout se riziku

Vliv rizika	
Malý	MV
Střední	SV
Velký	VV

	MP	SP	VP
MV	MHR	MHR	SHR
SV	MHR	SHR	VHR
VV	SHR	VHR	VHR

(zdroj: vlastní zpracování)

12 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

V této kapitole jsou vytvořeny návrhy pro zlepšení pocitu spokojenosti zaměstnanců. První návrh se zabývá zlepšením systému odměn ve společnosti a pojednává o zřízení nového Cafeteria systému pro firmu. Druhá podkapitola se zabývá tvorbou nového systému hodnocení zaměstnanců za účelem poskytování zpětné vazby k práci zaměstnanců. Práce zaměstnanců bude jednou ročně hodnocena za využití checklistu a jeho výsledky budou ukázány pracovníkovi, jemuž bude dále řečeno, jak může své chování ve firmě upravit pro dosažení vyšších odměn.

12.1 Návrhy nového Cafeteria systému

Tato kapitola se blíže zabývá zavedením nového Cafeteria systému do vybrané společnosti. Nově zavedený Cafeteria systém bude obohacen o nejvíce požadované benefity dle výsledků dotazníkového šetření. Přesněji je nutno aby v nabídce benefitů byly také možnosti dalšího vzdělávání vně i mimo obor působnosti pracovníků a aby systém poskytoval možnosti školení softskills pro vedoucí pracovníky ve společnosti s cílem snížit pocit neférovosti při jednání se svými podřízenými. Cafeteria systémy poskytují zaměstnavateli možnost stanovit si firemní balíček zaměstnaneckých benefitů pro své zaměstnance, kteří si z balíčku zvolí takové benefity, které jim osobně vyhovují. Dále by pro pracovníky měla existovat možnost si své body v Cafeteria systému vyměnit za dny dovolené navíc od zaměstnavatele.

V současnosti na trhu existuje několik poskytovatelů Cafeteria systému do společností dle jejich specifických potřeb. Dále v práci budou analyzovány tři systémy, z nichž bude vybrán ten nejvhodnější.

Benefity a.s.

Benefity.cz nabízí širokou škálu služeb zaměřených na motivaci a odměňování zaměstnanců. Mezi hlavní nabídky patří volnočasové benefity, stravenky a stravenkové karty, a doplňkové moduly. Zaměstnanci mohou využívat tyto benefity na různé aktivity, jako je oběd, návštěva kina, fitness centra nebo víkendové výlety. Benefity.cz také umožňuje firmám sestavit motivační programy na míru. Systém je navržen tak, aby byl uživatelsky přívětivý, snadno integrovatelný s dalšími systémy (např. SAP, Helios, Pohoda) a rychle implementovatelný, včetně distribuce karet pro zaměstnance.

Benefity.cz nabízí různé možnosti vzdělávání a školení pro zaměstnance. Zaměstnanci mohou využívat školení zaměřená na rozvoj odborných dovedností, jako jsou kurzy

účetnictví, daňové poradenství, nebo školení zaměřená na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Kromě toho jsou k dispozici webináře a semináře, které poskytují aktuální informace o legislativních změnách a správném zaúčtování benefitů.

Pluxee Česká republika a.s.

Pluxee Česká republika a.s., dříve známá jako Sodexo, nabízí širokou škálu benefitů zaměřených na zlepšení kvality života zaměstnanců. Mezi hlavní produkty patří stravenky, volnočasové benefity, a dárkové poukazy. Zaměstnanci mohou využívat stravenkové karty, které jim umožňují získat zpět z každé platby u vybraných partnerů. Pluxee také nabízí příspěvky na péči o zdraví a širokou nabídku cestování, ubytování a aktivit po celém Česku.

Pluxee nabízí školení zaměřená na zlepšení pracovních dovedností a interní komunikaci. Platforma PluxeeTeam umožňuje snadné přihlašování na školení, sledování kapacity a organizaci událostí. Zaměstnanci mohou využívat školení první pomoci, školení řidičů, nebo obchodní školení zaměřená na prodejní dovednosti. Pluxee také podporuje teambuildingové aktivity a interní komunikaci prostřednictvím rychlých oznámení a plánování akcí.

Cafeteria Systems s.r.o.

Cafeteria Systems s.r.o. poskytuje flexibilní systém benefitů, který umožňuje zaměstnancům vybírat z široké škály volnočasových aktivit, stravenek a dalších benefitů podle jejich individuálních potřeb. Systém Cafeteria zahrnuje online aplikaci a mobilní verzi, které usnadňují správu a využívání benefitů. Mezi doplňkové moduly patří například manažerské rozhraní, moduly pro chválu a gratulace, a nástroje pro interní průzkumy. Cafeteria Systems také nabízí rychlou implementaci systému a možnost přizpůsobení aplikace firemnímu stylu.

Při výběru nového systému jsou jedním z nejvíce podstatných kritérií náklady potřebné na implementaci daného systému. Tabulka 16 znázorňuje náklady, které společnost musí vynaložit pro získání základní verze jednotlivých systémů. Dané hodnoty se mohou zvyšovat v závislosti na případných dalších vlastnostech systému, které si firma zvolí.

Tabulka 16 Náklady na zavedení a měsíční poplatky

	Benefity a.s.	Pluxee a.s.	Cafeteria Systems s.r.o.
Náklady na zavedení	25 000 Kč	20 000 Kč	0 Kč
Měsíční poplatky	5000 Kč – nezávisí na počtu zaměstnanců	30 Kč za zaměstnance	30 Kč za zaměstnance

(zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce si můžeme povšimnout, že u dvou možností se měsíční poplatky počítají dle počtu zaměstnanců. Třetí možnost je tedy více vhodná pro společnosti s větším počtem zaměstnanců. Počet zaměstnanců v naší zkoumané společnosti se pohybuje přibližně kolem 120 zaměstnanců. S tímto počtem můžeme spočítat, že měsíční poplatky u systémů Pluxee a.s. a Cafeteria Systems s.r.o. budou činit 3 600 Kč. Pro převýšení částky 5 000 Kč, jež je u systému Benefity.cz by bylo zapotřebí, aby počet zaměstnanců byl minimálně 167.

Pro stanovení konkrétního systému byl vytvořen seznam kritérií, jimž byla dále zvolena váha v procentech. Součet vah u všech kritérií se rovná 100 %. Dále byly všechny systémy hodnoceny na stupnici 1 až 3, kde 1 dostaly systémy, které jsou v dané oblasti nejlepší. Pro nejhorší systém v dané oblasti mohli být hodnoceny 3 body. Tyto body byly dále vynásobeny váhami a tyto násobky sečteny. Systém s nejmenším součtem je nejlepší volbou pro nový Cafeteria systém.

Tabulka 17 Výběr systému benefitů

Kritéria výběru	Váha	Benefity a.s.	Pluxee a.s.	Cafeteria Systems s.r.o.
Náklady	35 %	3	2	1
Administrativa	10 %	2	1	1
Obsluha	10 %	1	2	3
Funkce systému	20 %	1	1	1
Nabídka	20 %	2	1	3
Recenze	5 %	1	1	2
Celkem	100 %	2	1,45	1,65

(zdroj: vlastní zpracování)

Dle ohodnocení v tabulce 17 se jako nejlepší systém jeví Pluxee a.s. Jeho zavedení v základní verzi bude stát 20 000 Kč a při počtu 120 zaměstnanců bude měsíční poplatek činit 3 600 Kč. Díky novému cafeteria systému se zlepší spokojenost pracovníků

12.2 Formální hodnocení zaměstnanců

V současné době pro hodnocení práce zaměstnanců není ve společnosti vytvořen žádný standardizovaný postup. Proto byl vytvořen checklist pro hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Toto hodnocení je vhodné provádět u všech zaměstnanců jednou ročně a po provedení a vyhodnocení, ho využít při poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Díky provádění hodnocení práce zaměstnanců a pohovoru s nimi, kde zlepšit své úsilí v dalším roce se zlepší postoj zaměstnanců ke svým nadřízeným. Dále tato změna zvýší informovanost pracovníků ohledně podmínek pro získání prémie. A také provádění pohovorů s pracovníky pomůže lépe identifikovat pracovní aspirace, jež daní zaměstnanci mají.

Na následující stránce je vytvořen checklist, který bude každoročně proveden. Tento checklist byl vytvořen záměrně, aby nebyl větší než jeden papír A4 a bude hodnocen nadřízeným hodnoceného pracovníka.

Roční hodnocení zaměstnance – Checklist

Jméno zaměstnance: _____

Oddělení: _____

Datum hodnocení: _____

Hodnotitel: _____

◆ 1. Pracovní výkon

Kritérium	ANO	NE
• Plní pravidelně své pracovní úkoly včas a kvalitně	☐	☐
• Dodržuje pracovní postupy, směrnice a standardy	☐	☐
• Umí samostatně řešit běžné pracovní situace	☐	☐
• Je spolehlivý/á a odpovědný/á	☐	☐

◆ 2. Spolupráce a týmová práce

Kritérium	ANO	NE
• Aktivně spolupracuje s kolegy a přispívá k týmové atmosféře	☐	☐
• Respektuje názory ostatních a komunikuje konstruktivně	☐	☐
• Předává informace včas a srozumitelně	☐	☐

◆ 3. Iniciativa a rozvoj

Kritérium	ANO	NE
• Projevuje iniciativu a hledá způsoby, jak zlepšit svou práci	☐	☐
• Má zájem o vlastní profesní rozvoj	☐	☐

◆ 4. Zákaznický / vnitrofiremní přístup

Kritérium	ANO	NE
• Je vstřícný/á ke kolegům, klientům nebo partnerům	☐	☐
• Reaguje na požadavky profesionálně a včas	☐	☐

Volitelný komentář hodnotitele:

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala systémy hodnocení spokojenosti a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Cílem práce je vytvořit projekt zaměřený na výběr nového Cafeteria systému pro společnost. Literární rešerše je zaměřena na témata řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců a psychologická rizika. V jednotlivých kapitolách jsou popsány činnosti personálního oddělení a trendy v řízení lidských zdrojů, dále cíle a metody hodnocení společně s prvky a způsoby odměňování. V kapitole o motivaci jsou vyzdvihnuty způsoby motivace a trendy v oblasti motivace pracovníků a poslední kapitola literární rešerše pojednává o well-being pracovníků, stresu a syndromu vyhoření a také o traumatech, které mohou pracovníky a kolegy v práci trápit.

Praktická část práce začíná představením společnosti, která si nepřála být jmenována. Je popsána historie a organizační struktura společnosti a systém benefitů ve společnosti. Dále je v práci proveden rozbor dotazníkové šetření z roku 2023 na měření spokojenosti pracovníků se společností. Výsledky tohoto rozboru ukázaly, že současný systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců má několik nedostatků. Dotazníkové šetření, které bylo prováděno, nedokázalo dostatečně identifikovat konkrétní problémy a navrhnout řešení. Proto se přistoupilo k vytvoření nového dotazníku pro rok 2024, který problematiku spokojenosti pracovníků bude zkoumat více do hloubky.

Mezi hlavní problémy, které byly identifikovány novým dotazníkovým šetřením, patří nízké mzdy, nedostačující benefity, omezené možnosti kariérního růstu a vzdělávání, styl vedení a férové jednání ze strany vedení. Tyto faktory vedou k nízké radosti z práce a snížené loajalitě zaměstnanců vůči společnosti. Mezi dalšími poznatky bylo zjištěno, že až 44 % pracovníků nejsou přesvědčeni spravedlností současného systému odměňování, či že největší důvodem pro doporučení společnosti novým potencionálním pracovníkům je stabilita zaměstnání. Matice rizik identifikovala tři kritická rizika: snížení produktivity z důvodu demotivace, ztrátu talentovaných pracovníků a omezení kariérního růstu.

Na základě těchto zjištění byla navržena inovace systému benefitů, která by měla zahrnovat více možností vzdělávání, školení softskills pro vedoucí pracovníky a možnost výměny bodů v Cafeteria systému za dny dovolené navíc. Pro zavedení nového Cafeteria systému byl vytvořen projekt, který ze tří předložených Cafeteria systémů vybral jeden, který se pro potřeby společnosti nejvíce hodí. Práce je zavržena návrhem systému hodnocení

zaměstnanců. Toto hodnocení bude prováděno za využití checklistu, který bude vyhodnocovat pracovní výkon a nasazení zaměstnanců a bude prováděno každoročně u všech zaměstnanců. Výsledky hodnocení budou poté prezentovány pracovníkům společně s radami, jak zlepšit svoji práci a dosáhnout na vyšší odměny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALAGHA, Ahmed, SINGH, Shakti, OTROK, Hadi a MIZOUNI, Rabeb. 2023. Influence – and Interest-Based Worker Recruitment in Crowdsourcing Using Online Social Networks. Online. *IEEE Transactions on Network and Service Management*. Vol. 20, pp. 1924-1936. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/TNSM.2022.3217689>. [cit. 2025-02-05].
- ALHARBI, Ghaleb, JAAFAR, Mastura a AZIZI, Nurul. 2022. A Review on the Impact of Human Resource Management Practices on Organizations' and Employees' Performance. Online. *Journal of Hunan University Natural Sciences*. Vol. 49, pp. 1-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.12.21>. [cit. 2025-02-05].
- ALI, Ranyia, ATEEQ, Ali, ANI, Zuhair a ALI Shafeeq. 2023. A Critical Review of Contemporary Trends and Challenges in Human Resource Management. Online. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM)*. Vol. 4, pp. 22-27. Dostupné z: <https://doi.org/10.46988/ijihrm.04.02.2023.003>. [cit. 2025-02-05].
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Vyd. 13. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. [cit. 2025-02-05].
- BARTÁK, Jan. 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BIANCHI, Renzo, SCHONFELD, Irvin Sam a LAURENT, Eric. 2015. Is it Time to Consider the “Burnout Syndrome” A Distinct Illness? Online. *Frontiers in Public Health*. Vol. 3, pp. 1-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00158>. [cit. 2025-02-05].
- BISSON, Jonathan a OLFF, Miranda. 2021. Prevention and treatment of PTSD: the current evidence base. Online. *European Journal of Psychotraumatology*. Vol. 12, Iss. 1, pp. 1-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1824381>. [cit. 2025-02-05].
- BRAUN, Cameron, FOREYT, John a JOHNSON, Craig. 2016. Stress: A Core Lifestyle Issue. Online. *American Journal of Lifestyle Medicine*. Vol. 10, pp. 235-238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1559827616642400>. [cit. 2025-02-05].
- BREAUGH, James. Employee recruitment. 2012. Online. *Annual review of psychology*. Vol. 64, pp. 389-416. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>. [cit. 2025-02-05].
- CAPPELLI, P., a TAVIS, Anna. 2016. The performance management revolution. Online. *Harvard Business Review*, Vol. 94, pp. 58-67. ISBN 978-04-701-2483-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/9781119198192>. [cit. 2025-02-05].

DANILOV, Oleg, NIKOLAEVA, Daria, DOMANSKY, Vladimir a ZAKHAROVA, Maria. 2022. The task of developing an intelligent automated recruitment system for a "smart" company in the building industry. Online. *Architecture, Construction, Transport*. pp. 86-94. Dostupné z: <https://doi.org/10.31660/2782-232x-2022-2-86-94>. [cit. 2025-02-05].

DARAOJIMBA, Andrew, JASON, Azeez, KESS-MOMOH, TUBOKIRIFURUAR, Sunday, BELLO, Binaebi et al. 2024. Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. Online. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. Vol. 21, pp. 746-757. Dostupné z: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>. [cit. 2025-02-05].

DAVIDSON, Jonathan. 2000 Trauma: The Impact of Post-Traumatic Stress Disorder. Online. *Journal of Psychopharmacology*. Vol. 14, Iss. 2, pp. 5-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/02698811000142S102>. [cit. 2025-02-05].

DIENER, Ed, OISHI, Shigehiro a TAY, Louis. 2018. Advances in subjective well-being research. Online. *Nature Human Behaviour*. Vol. 2, pp. 253-260. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>. [cit. 2025-02-05].

DUDA, Jiří. 2008. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key. ISBN 978-80-872-5514-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0347-9.

GRUMAN, Jamie A., a SAKS, Alan M. 2011. Performance management and employee engagement. Online. *Human Resource Management Review*. Vol. 21, pp. 123-136. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.09.004>. [cit. 2025-02-05].

HESKETH, Ian a COOPER, Cary L. 2023. Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy. Vyd. 2. London; New York; New Delhi: KoganPage. ISBN 978-13-986-1206-8.

HORTON, John. 2015. The Effects of Algorithmic Labor Market Recommendations: Evidence from a Field Experiment. Online. *Journal of Labor Economics*. Vol. 35, pp. 345-385. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2346486>. [cit. 2025-02-05].

HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2017. Human resource management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4103-8.

CHO, Yoon Jik, a LEE, Jung Wook. 2012. Performance Management and Trust in Supervisors. Online. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 32, pp. 236-259. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0734371X11421496>. [cit. 2025-02-05].

ISLAM, Rafikul a RASAD, Shuib. 2006. Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. Online. *Asia-Pacific Management Review*. Vol. 11, pp. 163-176. Dostupné z: <https://doi.org/10.6126/APMR.2006.11.3.04>. [cit. 2025-02-05].

IVASHKINA, O. a MAKEEVA, M. 2023. Typical symptoms included in the burnout syndrome. Online. *Endodontics Today*. Vol. 20, pp. 1-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.36377/1683-2981-2022-20-4-305-311>. [cit. 2025-02-05].

KANFER, Ruth a CHEN, Gilan. 2016. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. Online. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 136, pp. 6-19. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>. [cit. 2025-02-05].

KANFER, Ruth, FRESE, Michael a JOHNSON, Russell E. 2017. Motivation related to work: A century of progress. Online. *The Journal of applied psychology*. Vol. 102, Iss. 3, pp. 338-355. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>. [cit. 2025-02-05].

LEAHY, Erin a LINO, Laura. 2022. Trauma matters. Online. *Journal of the American Geriatrics Society*. Vol. 70, Iss. 9, pp. 2735-2737. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jgs.17966>. [cit. 2025-02-05].

MICHIE, Susan. 2002. Causes and management of stresss at work. Online. *Occupational and Environmental Medicine*. Vol. 59, pp. 67-72. Dostupné z: <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.67>. [cit. 2025-02-05].

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry A. a WRIGHT, Patrick M. 2023. Human resource management: gaining a competitive advantage. Vyd. 13. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-12-650-6401-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0702-6.

PANDEY, Shipra a MAHESH, Jayashree. 2023. Emerging Trends in People-Centric Human Resource Management: A Systematic Literature Review. Online. *Vision: The Journal of Business Perspective*. pp. 1-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/09722629231182853>. [cit. 2025-02-05].

PATTERSON, M., RICK, J., WOOD, S., CARROLL, C., BALAIN, S. et al. 2010. Systematic review of the links between human resource management practices and performance. Online. *Health technology assessment*. Vol. 14, Iss. 51, pp. 5-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.3310/hta14510>. [cit. 2025-02-05].

PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. 2020. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional. ISBN 978-80-882-6043-1.

POHLAN, Laura a STEFFES, Susanne. 2024. Performance evaluations and employee turnover intentions: Empirical evidence from linked employer–employee data. Online. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. pp. 1-39. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/irel.12379>. [cit. 2025-02-05].

RIZANA, Afrin, KURNOAWATI, Firdah a RUMANTI, Augustina. 2023. The Employee Performance Evaluation by using the Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Approach. Online. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 13. pp. 1-13. Dostupné z: https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i2.008. [cit. 2025-02-05].

RODRIGUES, Hugo, COBUCCI, Ricardo, OLIVEIRA, Antônio, CABRAL, João Victor, MEDEIROS, Leany et al. 2018. Burnout syndrome among medical residents: A systematic review and meta-analysis. Online. *PLoS ONE*. Vol. 13, pp. 1-17. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206840>. [cit. 2025-02-05].

RUDLAND, Joy a WILKINSON, Tim. 2018. When I say ... stress. Online. *Medical Education*. Vol 52, Iss. 7, pp. 692-693. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/medu.13520>. [cit. 2025-02-05].

RYFF, Carol, SINGER, Burton a LOVE, Gayle. 2004. Positive health: connecting well-being with biology. Online. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*. Vol. 359, pp. 1383-1394. Dostupné z: <https://doi.org/10.1098/RSTB.2004.1521>. [cit. 2025-02-05].

SALVAGIONI, Denise, MELANDA, Francine, MESAS, Arthur, GONZÁLEZ, Alberto, GABANI, Flávia a ANDRADE, Selma. 2017. Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. Online. *PLoS ONE*. Vol. 12, pp. 1-29. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>. [cit. 2025-02-05].

SHANKAR, P. S. 2023. Burnout Syndrome. Online. *RGUHS Journal of Medical Sciences*. Vol. 13, Iss. 3, pp. 105-111. Dostupné z: https://doi.org/10.26463/rjms.13_3_10. [cit. 2025-02-05].

STEPTOE, Andrew a KIVIMÄKI, Mika. 2012. Stress and cardiovascular disease. Online. *Nature Reviews Cardiology*. Vol. 9, pp. 360-370. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/nrcardio.2012.45>. [cit. 2025-02-05].

STONE, Dianna a DEADRICK, Diana. 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. Online. *Human Resource Management Review*. Vol. 25, Iss. 2, pp. 139-145. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.01.003>. [cit. 2025-02-05].

ŠUBRT, Bořivoj. 2018. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-755-4138-3.

TAVELLA, Gabriela, HADZI-PAVLOVIC, Dusan a PARKER, Gordon. 2021. Burnout: Redefining its key symptoms. Online. *Psychiatry Research*. Vol. 302, pp. 1-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2021.114023>. [cit. 2025-02-05].

TÓTH-KIRÁLY, István, MORIN, Alexandre, BŐTHE, Beáta, RIGÓ, Adrien a OROSZ, Gábor. 2020. Toward an Improved Understanding of Work Motivation Profiles. Online. *Applied Psychology*. Vol. 70, Iss. 3, pp. 986-1017. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/apps.12256>. [cit. 2025-02-05].

VO, Thuy Thi Diem, TULIAO, Kristine Velasquez, CHEN, Chung-Wen. 2022. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Online. *Behavioral Sciences*. Vol. 12. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/bs12020049>. [cit. 2025-02-05].

WINLAND, Roger. 2014. Motivating employees. Online. *General dentistry*. Vol. 62, Iss. 1, pp. 6-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.1049/ep.1977.0182>. [cit. 2025-02-05].

WOOD, Stephen. 2003. Human resource management and performance. Online. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 1, Iss. 4, pp. 367-413. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>. [cit. 2025-02-05].

YEHUDA, Rachel, HOGE, Charles, MCFARLANE, Alexander, VERMETTEN, Eric, LANIUS, Ruth et al. 2015. Post-traumatic stress disorder. Online. *Nature Reviews Disease Primers*. Vol. 1, pp. 1-23. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/nrdp.2015.57>. [cit. 2025-02-05].

ŽIVKOCIČ, Snežana, MILENOVIČ, Miodrag a RAKIČ. Tomislav. 2017. Psychosocial risk management. Online. *Safety Engineering*. pp. 93-98. Dostupné z: <https://doi.org/10.7562/SE2017.7.02.08>. [cit. 2025-02-05].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 2 Počet zaměstnanců z roku 2018 do 2022	36
Obrázek 3 Čistý obrat (v tis. Kč) z roku 2018 do 2022	37
Obrázek 4 Fluktuace zaměstnanosti (v procentech) z roku 2019 do 2023	38
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti	40
Obrázek 6 Výsledky dotazníku na otázku „Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu“ mezi lety 2019 až 2023	43
Obrázek 7 Výsledky dotazníku na otázku „Co se týče pracovních pomůcek a podkladů k práci. Máte vše, co potřebujete?“ mezi lety 2019 až 2023	45
Obrázek 8 Výsledky dotazníku na otázku „Jste odměňován(a) podle svých výsledků a pracovního výkonu?“ mezi lety 2019 až 2023	48
Obrázek 9 Výsledky dotazníku na otázku „Jste spokojen(a) s principy a pravidly odměňování a osobního ohodnocení?“ mezi lety 2019 až 2023	48
Obrázek 10 Ukázka excelového souboru s výsledky dotazníkového šetření	51
Obrázek 11 Sedm problémových aspektů zaměstnání	52
Obrázek 12 Výsledky – Spravedlnost	53
Obrázek 13 Dotaz: Mzda mě motivuje k vyššímu výkonu	54
Obrázek 14 Dotaz: U konkurence bych měl méně peněz	55
Obrázek 15 Pocit radosti při pohledu na výplatní pásku	55
Obrázek 16 Poskytnutí doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele	56
Obrázek 17 Důvody doporučení/nedoporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele	57
Obrázek 18 Důvody nedoporučení společnosti u nejvěrnějších pracovníků	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody typů hodnocení pracovníků	21
Tabulka 2 Výsledky dotazníku na otázku „Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu“ v roce 2023	44
Tabulka 3 Výsledky dotazníku na otázku „Co se týče pracovních pomůcek a podkladů k práci. Máte vše, co potřebujete?“ v roce 2023	45
Tabulka 4 Výsledky dotazníku na otázku „Jak hodnotíte své pracovní prostředí?“ v roce 2023.....	46
Tabulka 5 Výsledky dotazníku na otázku „Jste odměňován(a) podle svých výsledků a pracovního výkonu?“ v roce 2023	47
Tabulka 6 Výsledky dotazníku na otázku „Jste spokojen(a) s principy odměňování a osobního hodnocení?“ v roce 2023.....	47
Tabulka 7 Výsledky dotazníku na otázku „Kdybyste znovu stál(a) před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral(a) byste si opět tuto společnost?“ v roce 2023	49
Tabulka 8 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika	61
Tabulka 9 Stupnice intenzity dopadu rizika.....	61
Tabulka 10 Matice rizik	62
Tabulka 11 Význam rizik.....	62
Tabulka 12 Hodnocení rizik.....	63
Tabulka 13 Vyplněná matice rizik	64
Tabulka 14 Projektový list	67
Tabulka 15 Kritéria pro hodnocení RIPRAN analýzy	68
Tabulka 16 Náklady na zavedení a měsíční poplatky	71
Tabulka 17 Výběr systému benefitů	72

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PTSD	Posttraumatická stresová porucha
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IATF	Mezinárodní automobilová pracovní skupina
EMS	Systém enviromentálního managementu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky firemního dotazníku

Příloha P II: Nový dotazník

Příloha P III: Výsledky z dotazníkového šetření

Příloha P IV: Harmonogram projektu

Příloha P V: Logický rámec

Příloha P VI: RIPRAN analýza

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY FIREMNÍHO DOTAZNÍKU

- Spolupráce s mým nadřízeným a v pracovním kolektivu
 - Můj přímý nadřízený se mnou jedná s respektem a slušně.
 - Můj přímý nadřízený mě zapojuje do procesů rozhodování, které se týkají mé práce.
 - Můj přímý nadřízený mě pravidelně seznamuje s hodnocením mého pracovního výkonu.
 - Jsem přesvědčen(a), že náš tým/ skupina přispívá k úspěchu naší firmy.
 - V obtížných situacích se mohu na své kolegy v týmu / skupině spolehnout.
- Pracovní prostředí
 - Co se týče pracovních pomůcek a podkladů k práci. Máte vše, co potřebujete?
 - Jak hodnotíte své pracovní prostředí?
 - Jste spokojeni se stravováním v naší společnosti?
 - Jste spokojeni s dopravní dostupností do firmy?
- Odměňování
 - Víím, z jakých složek se skládá můj příjem.
 - Jsem odměňován podle svých výsledků a pracovního výkonu.
 - Jste spokojen(a) s principy a pravidly odměňování a osobního ohodnocení?
- Sounáležitost s naší firmou
 - Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?
 - Kdybyste znovu stál(a) před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral(a) byste si opět tuto společnost?
 - Naši firmu bych doporučil(a) jako zaměstnavatele.
- Kvalita a EMS (ekologie)
 - Naše práce (procesy, výrobky) je řízena a hodnocena podle jasných pravidel.
 - Máme dostatek informací o důsledcích chyb v naší práci.
 - Myslíte si, že „kvalita a ekologie“ jsou významnou součástí naší firemní kultury?
 - Jste informován(a) o cílech kvality a EMS společnosti a jejich plnění?

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Mzda	☐	☐	☐	☐
Benefity	☐	☐	☐	☐
Stabilita zaměstnání	☐	☐	☐	☐
Kariérní růst	☐	☐	☐	☐
Možnosti dalšího vzdělání	☐	☐	☐	☐
Vztahy s kolegy	☐	☐	☐	☐
Vztahy s nadřízenými	☐	☐	☐	☐
Styl vedení	☐	☐	☐	☐
Férové jednání ze strany vedení	☐	☐	☐	☐
Dopravní dostupnost	☐	☐	☐	☐
Stravování	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí (pomůcky, podklady, čistota, ...)	☐	☐	☐	☐
Pracovní podmínky (délka pracovní doby, bezpečnost, ...)	☐	☐	☐	☐
Pracovní činnosti (zajímavost, náročnost, ...)	☐	☐	☐	☐
Možnost podílet se na řízení věcí, jež se mne týkají	☐	☐	☐	☐
Dostatek času pro osobní potřebu (rodina, koníčky, ...)	☐	☐	☐	☐
Radost z práce	☐	☐	☐	☐

5. Pracovní činnosti

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Má práce je více náročnější, než byla minulý rok	☐	☐	☐	☐
Nadřazený po mě nepožaduje vykonávat práci, jež pokládám za nadbytečnou	☐	☐	☐	☐
Činnosti jsem vždy schopen/na vykonat bez potřeby neočekávaných přesčasů	☐	☐	☐	☐
Má práce přispívá k úspěchu naší firmy	☐	☐	☐	☐
Ze své práce mám radost	☐	☐	☐	☐

6. Srozumitelnost

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Rozumím tomu, co hraje roli při výpočtu mé mzdy	☐	☐	☐	☐
Vím, kde najdu informace o systému odměn (nebo koho se zeptat)	☐	☐	☐	☐
Vždy rozumím důvodům pro získání vyššího nebo nižšího ohodnocení	☐	☐	☐	☐
Vím, jaké podmínky musí být splněny, abych získal/a osobní ohodnocení v plné výši	☐	☐	☐	☐
Znám podmínky, které musí být splněny pro získání čtvrtletních prémie	☐	☐	☐	☐
Znám podmínky, které musí být splněny pro získání mimořádných prémie	☐	☐	☐	☐
Vždy jsem seznámen/a s nedostatky své práce	☐	☐	☐	☐

7. Spravedlnost

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Má mzda je vždy adekvátní mému pracovnímu výkonu	☐	☐	☐	☐
Systém odměňování v naší firmě je spravedlivý	☐	☐	☐	☐
Můj přímý nadřízený rozděluje odměny spravedlivě	☐	☐	☐	☐
Podmínky, které musí být splněny pro získání maximálního osobního ohodnocení v daném měsíci jsou splnitelné	☐	☐	☐	☐
Podmínky, které je třeba splnit, abych dané čtvrtletí získal/a prémie jsou splnitelné	☐	☐	☐	☐
Podmínky, které je třeba splnit, abych získal/a mimořádné prémie jsou splnitelné	☐	☐	☐	☐
Mé názory k pracovním podmínkám jsou vyslyšeny nadřízenými	☐	☐	☐	☐

8. Struktura a výše mzdy

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Aktuální výše mé mzdy mě motivuje k odvádění kvalitního pracovního výkonu	☐	☐	☐	☐
Myslím si, že za podobnou práci v jiné firmě bych dostával nižší mzdu	☐	☐	☐	☐
Mám radost, když vidím výplatní pásku	☐	☐	☐	☐

9. Benefits

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vím, jaké benefits mohu využívat	☐	☐	☐	☐
Využívám benefits, které mi firma nabízí	☐	☐	☐	☐

9.1 Vypište, jaké firemní benefits znáte:

9.2 Pokud si přejete jiné benefits, uveďte jaké:

9.3 Pokud si přejete jiné benefits, řešil/a jste to se svým nadřízeným?

☐ Ano

☐ Ne, ale plánuji to

☐ Ne, ani to neplánuji

10. Jste spokojen/a se systémem komunikace ve firmě?

Vyberte jednu odpověď z každého řádku.

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Porady na oddělení	☐	☐	☐	☐
Firemní porady	☐	☐	☐	☐
Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	☐	☐	☐	☐

11. Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ☐ Souhlasím | ☐ Spíše nesouhlasím |
| ☐ Spíše souhlasím | ☐ Nesouhlasím |

11.1 Vyberte důvod/y, proč byste **DOPORUČIL** firmu jako dobrého zaměstnavatele

Vyberte jednu či více odpovědí ze seznamu.

- | | |
|--|---|
| ☐ Mzdy | ☐ Stravování |
| ☐ Benefity | ☐ Pracovní prostředí (pomůcky, podklady, čistota, ...) |
| ☐ Stabilita zaměstnání | ☐ Pracovní podmínky (délka pracovní doby, bezpečnost, ...) |
| ☐ Kariérní růst | ☐ Pracovní činnosti (zajímavost, náročnost, ...) |
| ☐ Možnosti dalšího vzdělání | ☐ Možnost podílet se na řízení věcí, jež se mne týkají |
| ☐ Vztahy s kolegy | ☐ Dostatek času pro osobní potřebu (rodina, koníčky, ...) |
| ☐ Vztahy s nadřízenými | ☐ Radost z práce |
| ☐ Styl vedení | |
| ☐ Férové jednání ze strany vedení | |
| ☐ Dopravní dostupnost | |
| ☐ Jiné (napište): | |

11.2 Vyberte důvod/y, proč byste **NEDOPORUČIL** firmu jako dobrého zaměstnavatele

Vyberte jednu či více odpovědí ze seznamu.

- | | |
|--|---|
| ☐ Mzdy | ☐ Stravování |
| ☐ Benefity | ☐ Pracovní prostředí (pomůcky, podklady, čistota, ...) |
| ☐ Stabilita zaměstnání | ☐ Pracovní podmínky (délka pracovní doby, bezpečnost, ...) |
| ☐ Kariérní růst | ☐ Pracovní činnosti (zajímavost, náročnost, ...) |
| ☐ Možnosti dalšího vzdělání | ☐ Možnost podílet se na řízení věcí, jež se mne týkají |
| ☐ Vztahy s kolegy | ☐ Dostatek času pro osobní potřebu (rodina, koníčky, ...) |
| ☐ Vztahy s nadřízenými | ☐ Radost z práce |
| ☐ Styl vedení | |
| ☐ Férové jednání ze strany vedení | |
| ☐ Dopravní dostupnost | |
| ☐ Jiné (napíšte): | |

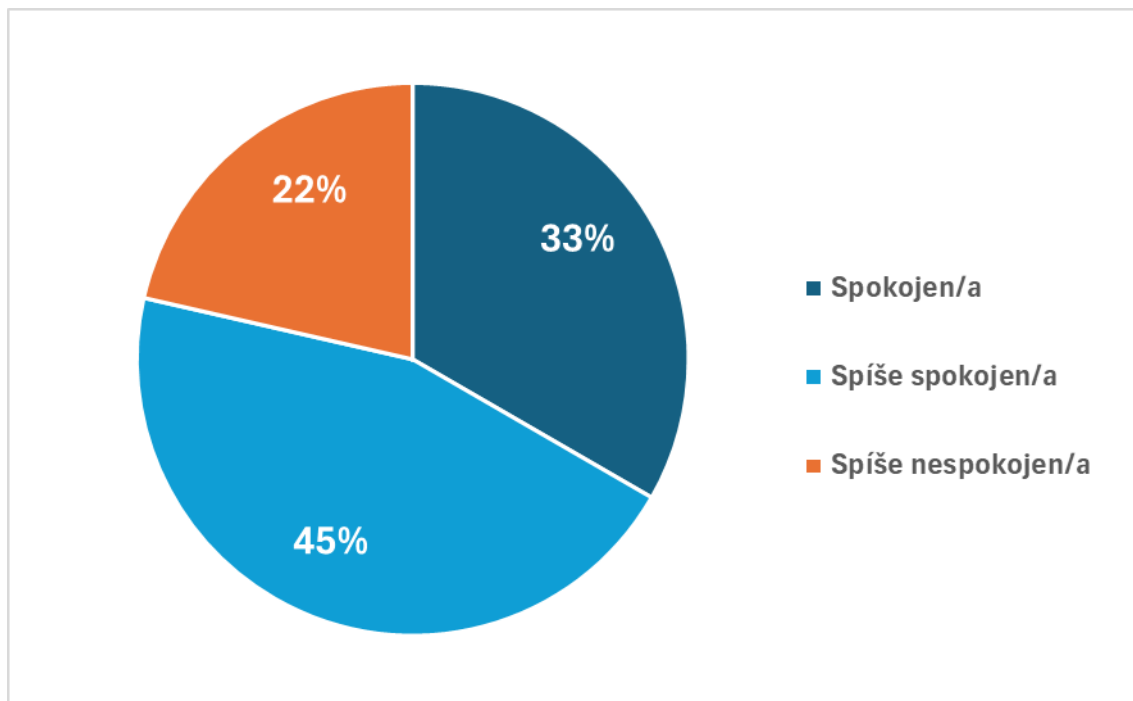
12. Byly všechny otázky v dotazníku srozumitelné?

- ☐ Ano ☐ Ne

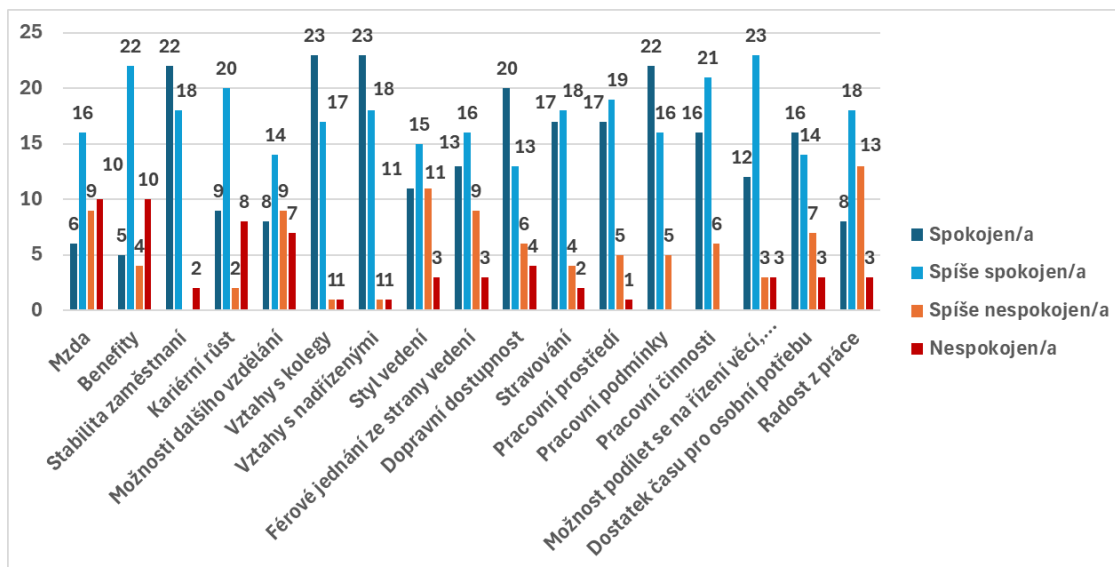
13. Zde je prostor pro Vaše připomínky k tomuto dotazníku.

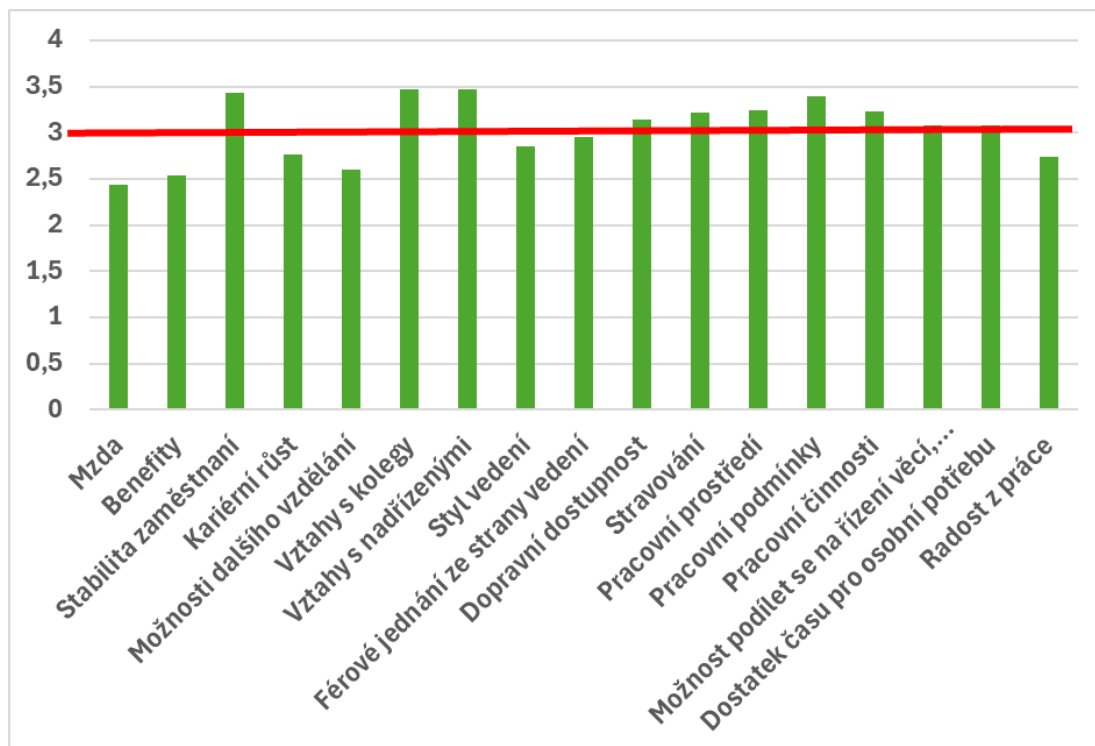
PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jsem spokojen/a se svým zaměstnáním.

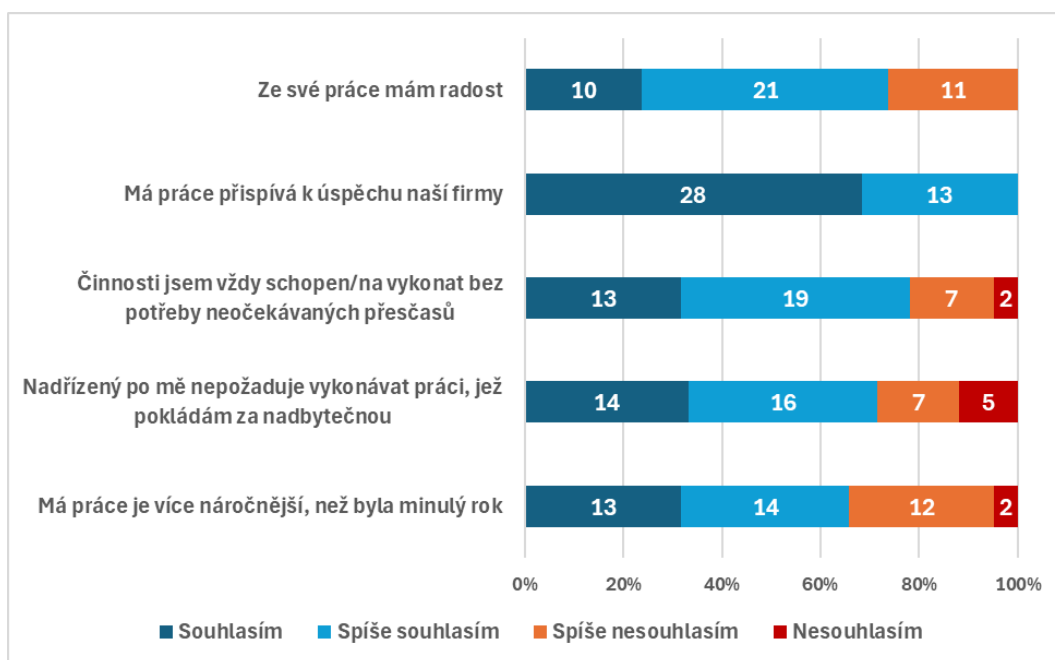


Jak jste spokojen/a s následujícími oblastmi Vašeho zaměstnání.

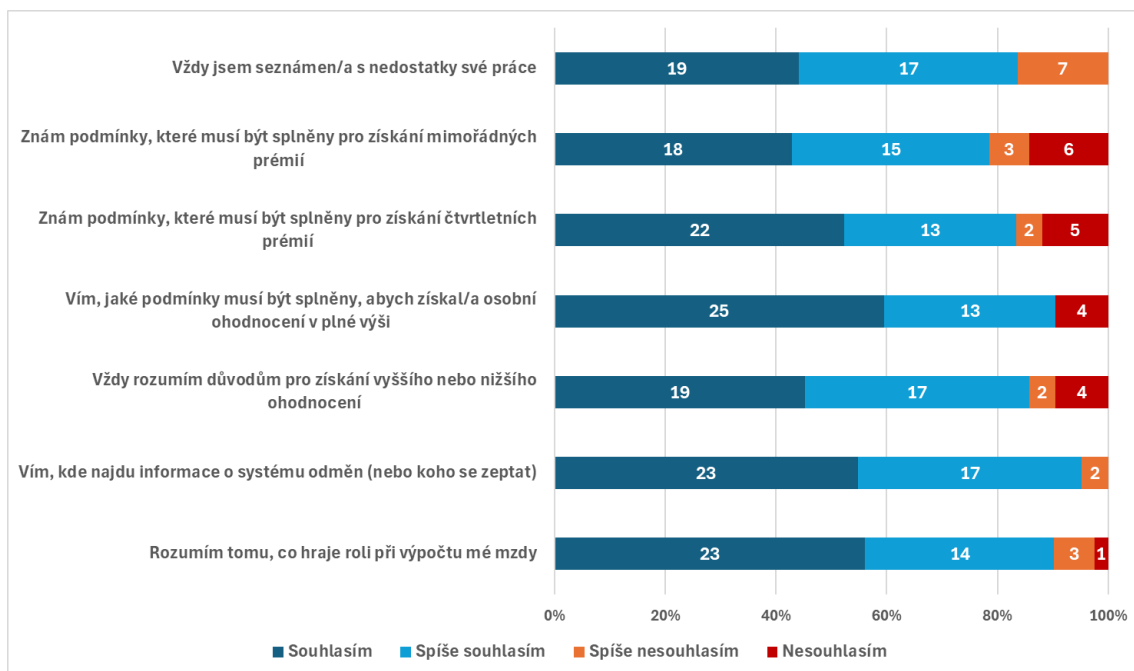




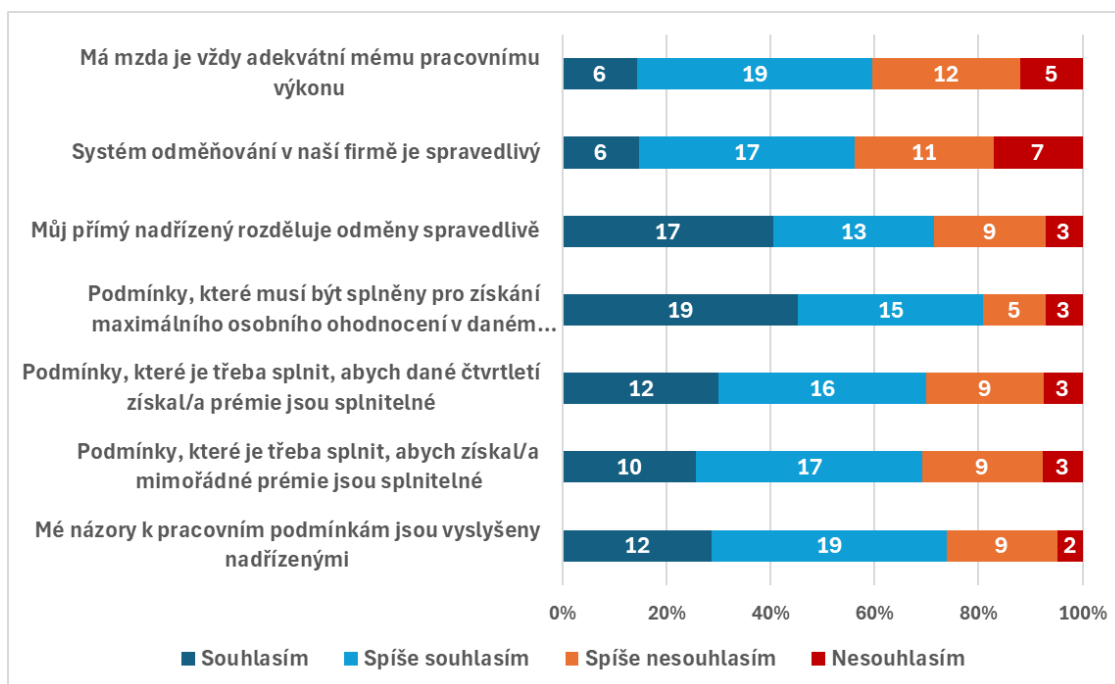
Pracovní činnosti



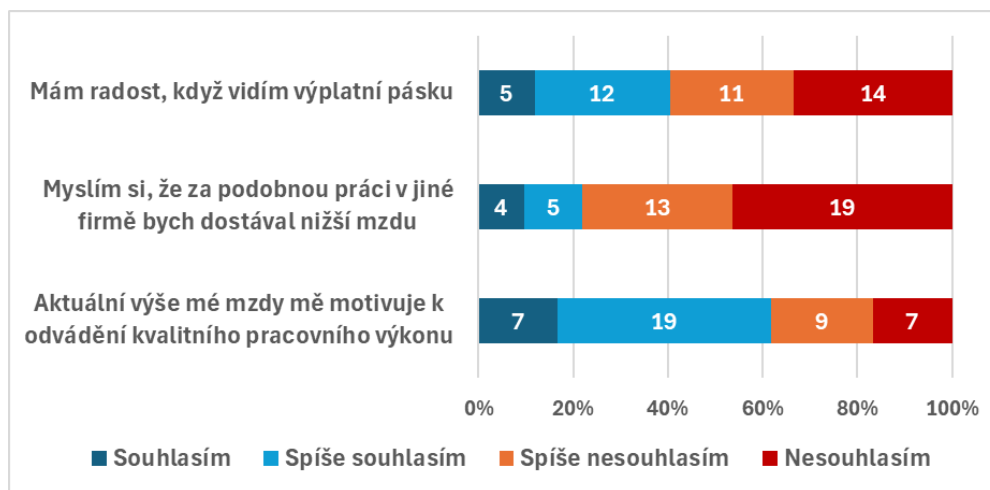
Srozumitelnost



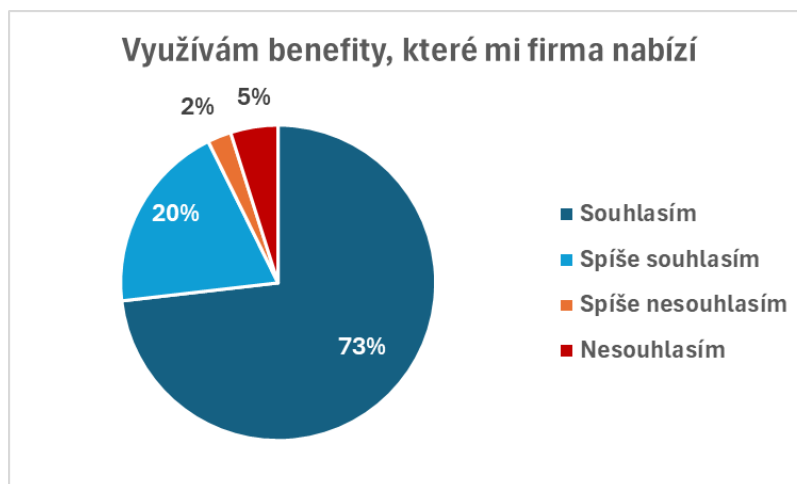
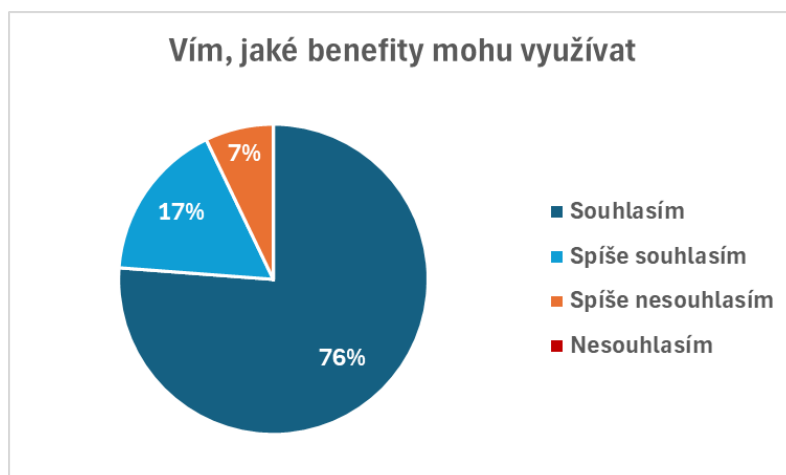
Spravedlnost



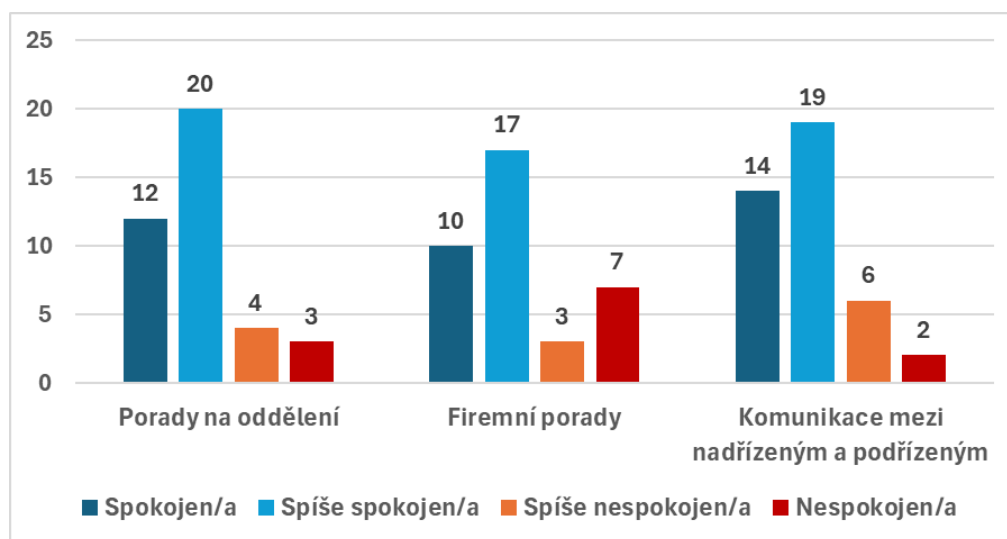
Struktura a výše mzdy



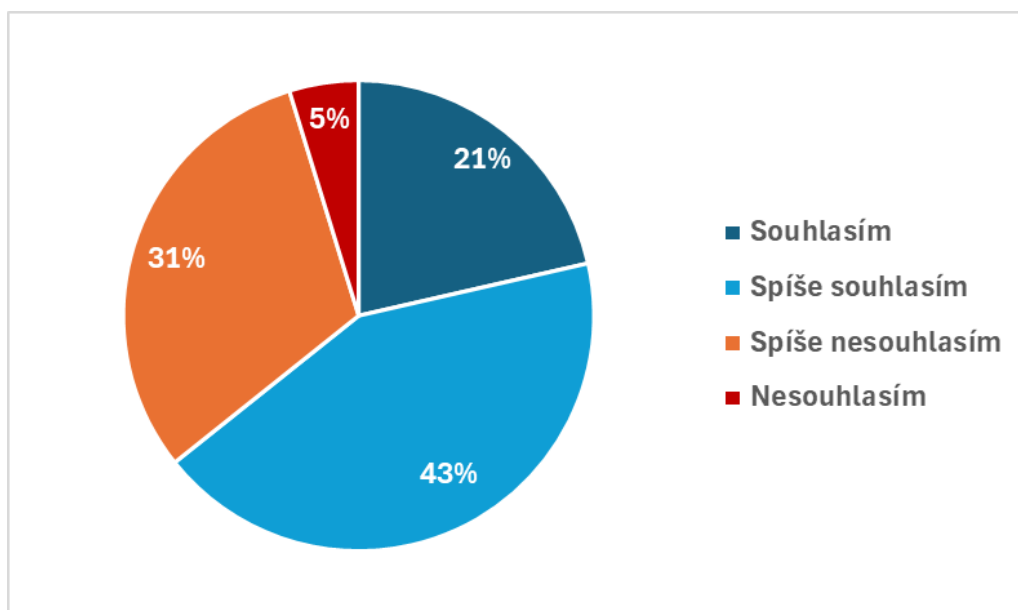
Benefity



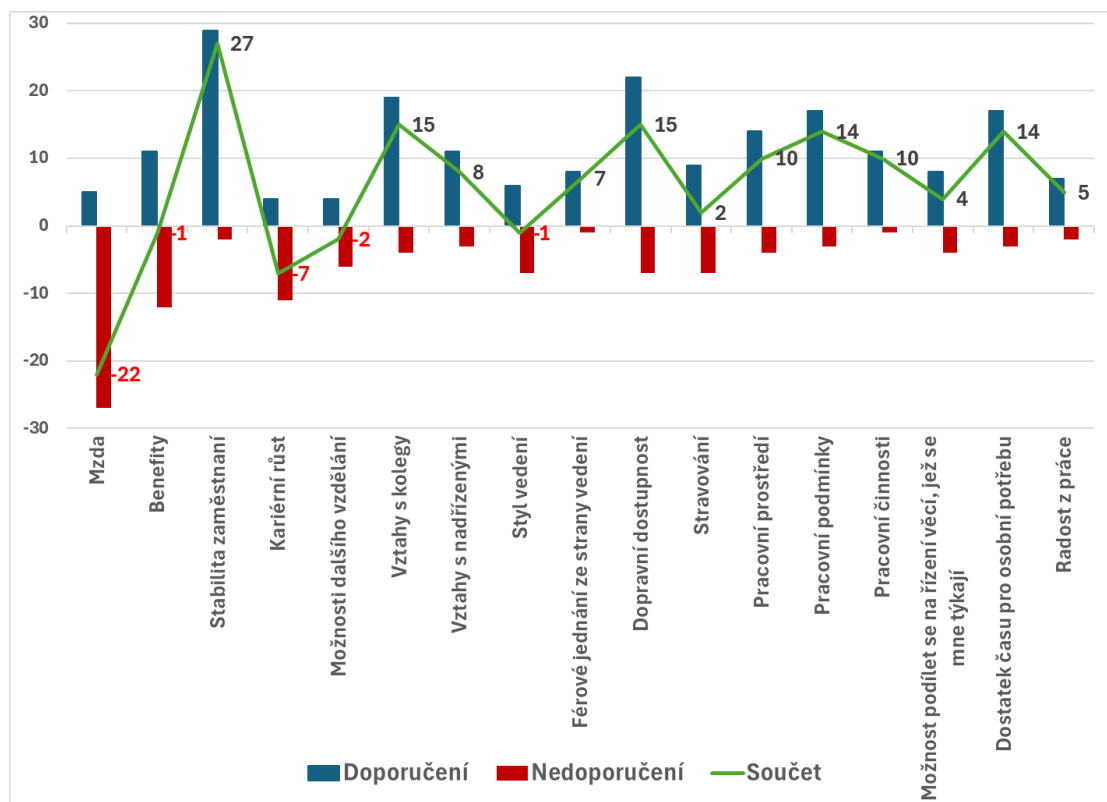
Jste spokojen/a se systémem komunikace ve firmě?



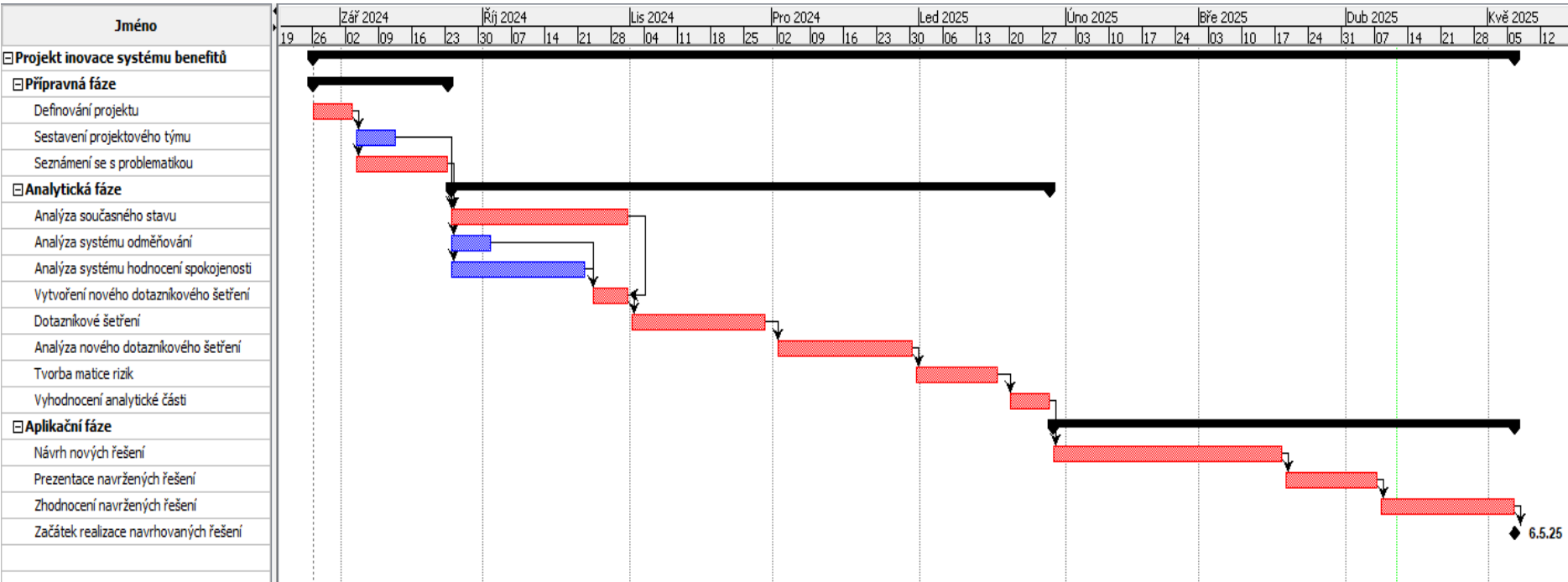
Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele



Vyberte důvod/y, proč byste NE/DOPORUČIL firmu jako dobrého zaměstnavatele



PŘÍLOHA P IV: HARMONOGRAM PROJEKTU



PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC

Strom cílů		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření
Hlavní cíl	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Interní databáze společnosti
Projektový cíl	Zavedení nového cafeteria systému	Zprovozněný nový systém benefitů	Záznamy o spokojenosti; data personálního oddělení
Výstupy	1. Analýza současného stavu	Výsledky analýzy současného stavu	Přehled analýz
	2. Navrhovaná řešení	Nový inovovaný systém benefitů	Popis nového systému
	3. Zhodnocení navrhovaných řešení	Finanční vyhodnocení návrhu	Zhodnocení navrhovaných řešení
Aktivity	1.1. Seznámení se s problematikou	Prostředky	Harmonogram projektu
	1.2. Analýza systému odměňování	Dotazníkové šetření	35. týden 2024–48. týden 2025
	1.3. Analýza systému hodnocení		Rizika
	1.4. Vytvoření nového dotazníku	Formuláře pro přímé a nepřímé měření	Chybně zpracovaný dotazník
	1.5. Analýza nového dotazníku	MS Office	Nespolupráce vedení společnosti
	1.6. Vytvoření matice rizik	Technické vybavení (PC, stopky)	Neochota spolupráce pracovníků
	2.1. Návrh softwaru řízení odměn	Odborná literatura	Nepřijetí navrhovaných řešení
	2.2. Školení pro nový systém	Interní dokumenty společnosti	Ztráta dat
	2.3. Návrh nového systému benefitů		Nedodržení časového harmonogramu
	3.1. Zhodnocení navrhovaných řešení		Ukončení činnosti firmy

PŘÍLOHA P VI: RIPRAN ANALÝZA

ID	Hrozba	P-st hrozby	ID	Scénář	P-st scénáře	P-st celkem	Kate- gorie	Vliv	Hodnota rizika	Opatření
1	Chybně zpracovaný dotazník	33 %	1.1	Zkreslené výsledky	85 %	28,05 %	SP	VV	VHR	Důkladná kontrola dotazníku
2	Nespolupráce ze strany společnosti	12 %	2.1	Zdržení projektu	80 %	9,6 %	MP	SV	MHR	Akceptace rizika
			2.2	Zrušení projektu	25 %	3 %	MP	VV	SHR	Komunikace s vedením
3	Neochota spolupráce pracovníků	35 %	3.1	Nepřijetí návrhů na změnu	35 %	12,25 %	MP	MV	MHR	Akceptace rizika
			3.2	Malé množství odevzdaných dotazníků	75 %	26,25 %	SP	MV	MHR	Akceptace rizika
4	Nepřijetí navrhovaných řešení	10 %	4.1	Zdržení projektu	90 %	9 %	MP	SV	SHR	Prezentace výhod navrhovaného řešení
5	Ztráta dat	4 %	5.1	Nedodržení harmonogramu	80 %	3,2 %	MP	SV	MHR	Akceptace rizika
			5.2	Nutnost nového šetření	95 %	3,8 %	MP	VV	SHR	Zálohování dat
6	Nedodržení časového harmonogramu	22 %	6.1	Zdržení projektu	90 %	19,8 %	MP	SV	MHR	Akceptace rizika
7	Ukončení činnosti firmy	2 %	7.1	Nedokončení projektu	100 %	2 %	MP	VV	SHR	Nelze ovlivnit – Akceptace rizika