

**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

KATEDRA ŘÍZENÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MOŽNOSTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH STIMULACE

Studijní program:
B6208 Ekonomika a management

Autor:
Lenka Švarcová

Studijní obor:
Řízení a ekonomika podniku

Vedoucí práce:
doc. Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ŠVARCOVÁ**
Osobní číslo: **E110083**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Možnosti hodnocení pracovníků a jejich stimulace**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout změny systému hodnocení pracovníků a jejich stimulace a způsob jejich uplatnění ve vybrané společnosti.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů týkajících se možností hodnocení a stimulace pracovníků;
- 2) analýza vybrané společnosti, jejich metod hodnocení a stimulací zaměstnanců;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zlepšení pracovních výsledků.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
KRŮGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. Psyché (Grada), 8. ISBN 80-247-0780-2.
MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Vyd. 1. Překlad Daniela Vrbová. Praha: Grada, 2009, 146 s. Vedení lidí v praxi, 8. ISBN 978-80-247-2308-2.
MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-716-9317-0.
EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

30. dubna 2014

Lenka Švarcová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za jeho vřelý přístup, ochotu, cenné rady, důležité připomínky a poučné informace, kterými mě obohatil při vypracování této práce.

Zároveň děkuji všem lidem, kteří mi ochotně pomáhali při vypracování bakalářské práci a trpělivě mi poskytovali informace potřebné k jejímu napsání.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině za neocenitelnou podporu a trpělivost při celém mém studiu.

OBSAH

„Následující pasáž o rozsahu stran 1 - 2 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

1 ÚVOD

„Zjistil jsem, co svět potřebuje, a pak jsem šel a vymyslel to.“

- Thomas Alva Edison

Citát Thomase Alvy Edisona zní poněkud snadně a jednoduše. Uskutečnitelnost jeho slov je ale mnohem náročnější, než jak samotná myšlenka zní.

V dnešním rychle se rozvíjejícím světě je stále větší důraz kladen na to, aby činnost, kterou děláte nebo věc či služba, kterou prodáváte, byla co nejlepší, co nejúspěšnější, co nejkvalitnější, zkrátka, aby byla „top“ mezi „mořem“ ostatních, které se stejně jako vy, snaží dosáhnout toho nejlepšího a stejně jako vy, se snaží být lepší než služba či produkt těch druhých.

Samozřejmě toho všeho lze dosáhnout různými nástroji. Ať už hovoříme o kvalitně provedené reklamě, o nejmodernějších výrobních linkách a strojích nebo o „kvalitě“ lidí, kteří zajišťují třeba právě již zmiňovanou reklamu nebo obsluhují výrobní linku. V této práci se zaměříme právě na kvalitu lidského kapitálu.

Každý lidský zdroj je charakteristický něčím jiným, je unikátní sám sebou, je jedinečný. Není jen nákladovou položkou, jak si někdo může myslet. Zaměstnanci jsou zdrojem růstu podniku.

K tomu, abychom věděli, zda je zaměstnanec opravdu ten pravý a vhodný pro náš podnik, firmu nebo organizaci, zda plní požadované nároky, odvádí kvalitní práci, dosahuje požadovaného výkonu a dalších specifik, slouží právě jeho hodnocení.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou a náročnou činností, jak pro samotné zaměstnance, tak pro samotné hodnotitele. Tato disciplína spadající do oboru řízení lidských zdrojů by ovšem měla být nedílnou součástí každého pracovního procesu.

Na hodnocení zaměstnanců se odráží i to, jak dobře jsou k práci stimulováni. Čím účinnější je stimulace, tím lepší jsou výsledky, velmi zjednodušeně a s nadsázkou se dá říci, tím lepší je hodnocení zaměstnanců.

Cílem vypracování práce s názvem Možnosti hodnocení pracovníků a jejich stimulační je navrhnout změny systému hodnocení pracovníků a jejich stimulační a způsob jejich uplatnění ve vybrané společnosti.

Obsah práce je limitován množstvím interních informací, které společnost smí zveřejňovat a které mohou poskytovat samotní zaměstnanci, které jsou uvedeny v kapitole Vlastní práce. V případě porušení mlčenlivosti hrozí zaměstnancům vysoké postihy.

Bakalářská práce se skládá z literární rešerše obsahující odbornou terminologii týkající se hodnocení a stimulační zaměstnanců, dále se práce skládá z metodiky, jež je podmínkou vypracování každé kvalifikační práce, následuje vlastní práce aplikovaná na vybraný podnik, dotazníkové šetření spolu se shrnutím výsledků a závěr práce.

Vypracovaná kvalifikační práce může být cenným přínosem pro vybranou organizaci, která může čerpat z jejích výsledků a doporučení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti se svou vykonávanou prací. Dále se zabývá sdělováním a projednáváním výsledků hodnocení s jednotlivými pracovníky, hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu a zabývá se realizačními opatřeními, které tomu mají napomoci (Koubek, 2007).

Hroník (2006) píše, že v odborné literatuře pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Podle něj řada autorů v této souvislosti mluví o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti nahrazují pojem hodnocení pracovníků. Pojem řízení výkonnosti je ale poněkud širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme při výběru pracovníků apod. Proto Hroník považuje oba pojmy za platné, ale vyjadřující trochu odlišnou skutečnost.

Podle Kocianové (2010) je součástí hodnocení pracovníka i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, které souvisejí s pracovní činností člověka a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení. S tím Hroník (2006) přímo nesouhlasí a tvrdí, že hodnocení pracovníků není sice ideálním pojmem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků či hodnocení jejich pracovního výkonu a podobně. Oba se ale shodují, že hodnocení je náročné, velmi citlivé a stále patří k neoblíbeným aktivitám jak nadřízených, tak podřízených.

Hodnocení pracovníků obsahuje tři složky, resp. tři fáze. Je tím myšleno sbírání informací - evidování údajů o pracovníkovi, které jsou závažné pro posouzení jeho jednání a vlastností, dále pak třídění a interpretace informací - srovnání údajů o pracovní-

kovi, stanovení závažnosti vyskytujících se znaků a zpracování informací - formulace hodnotících soudů a jejich použití při vedení lidí (Váchal & Vochozka, 2013).

Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou součástí jeho osobní dokumentace. Výsledky pravidelných hodnocení jsou jediným legitimním zdrojem pro formulace pracovního ohodnocení při odchodu zaměstnance (Kleibl, Dvořáková, and Šubrt, 2001).

Pracovní hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je potřeba z něj vyloučit jakékoliv prvky diskriminování a vše, co nesouvisí s vykonávanou prací (Koubek, 2001).

2.1.1 FUNKCE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků začíná již při jejich výběru a mělo by prolínat i další činnosti pracovníka v podniku. Podstatou hodnocení je posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s vytyčeným cílem. Základní funkce hodnocení pracovníků jsou (Horalíková, 2004):

- **poznávací** - průběžné sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvantitativního i kvalitativního hlediska;
- **srovnávací** - uplatňování principu diferenciacce mezi pracovníky;
- **regulační** - dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců;
- **kauzální** - sledování příčin změn pracovního jednání, jejich posilování, zeslabování či odstraňování;
- **stimulační** - podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení;
- **výběrová** - možnost postupu pracovníků s lepšími předpoklady.

2.1.2 ČASOVÁ REALIZACE HODNOCENÍ

Hodnocení pracovníků se realizuje průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení. Průběžné hodnocení, spadající do kategorie neformálního hodnocení,

se zaměřuje na bezprostřední pracovní výkon, a je tak bezprostřední vazbou od nadřízeného. Příležitostné hodnocení - formální, je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo z důvodu vypracování pracovního posudku. Systematické hodnocení z kategorie formálního hodnocení, je prováděno pravidelně, má jednotnou úpravu, pracovníci jsou hodnoceni podle předem určených kritérií (Kocianová, 2010).

Potřeba hodnocení v praxi nejčastěji vyplývá ze situace, kdy dojde k zapracování nového pracovníka, po zjištění snížení výkonnosti pracovníka, z důvodu organizačních změn, na požádání samotného pracovníka či z důvodu jeho motivace. Hodnocení by však mělo být prováděno pravidelně, bez podobných impulsů (Horalíková, 2004).

Absence hodnocení by jinak mohla vést k řadě problémů. Pracovníkům může chybět zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jsou jejich pracovní postupy správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe, svou práci atd. (Bělohlávek, 2001).

2.1.3 OSOBY PROVÁDĚJÍCÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Bezprostřední nadřízený provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor, navrhuje a projednává s pracovníkem opatření, která vyplývají z hodnocení (Koubek, 2007).

Přímý nadřízený je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Když se na jejich hodnocení nepodílí a oni jsou hodnoceni někým jiným, musí pro to být vážné a specifické důvody (Hroník, 2006).

Jako další hodnotitelé mohou vystupovat nadřízení, spolupracovníci, podřízení, třetí osoby - zákazníci, psychologové, skupina hodnotitelů nebo v některých případech může dojít i k sebehodnocení samotným pracovníkem (Kocianová, 2010).

Podle Srpové a Řehoře (2010) přichází do módy třistašedesátistupňové hodnocení. Používá se při hodnocení spolupracovníky, zákazníky a při hodnocení skupinou hodnotitelů v rámci systematického hodnocení (Kocianová, 2010).

Hodnocení podřízeným se používá velmi málo, vhodné je jen v případě, že podřízený zná dobře povahu práce svého nadřízeného. Výhodou může být to, že nadřízený zjistí, jak je vnímán svým podřízeným a může z toho čerpat při zlepšování své práce. Nevýhodou je možná tendence vyřizování si účtů s nadřízeným (Koubek, 2000).

Psycholog se uplatňuje při posuzování způsobilosti pracovníka k vykonávání práce na dané pozici, při obsazování pracovních pozic nebo při identifikaci potenciálu pracovníka (Kocianová, 2010).

Sebehodnocení probíhá formou zprávy o výsledcích své práce či ve formě vyplněného hodnotícího formuláře. Nevýhodou sebehodnocení může být neschopnost lidí se objektivně ohodnotit, sklony k přeceňování či nedoceňování se. Sebehodnocení je vhodnou přípravou na hodnotící rozhovor (Koubek, 2007).

2.1.4 CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny cíle stejnou měrou, neboť by došlo k rozmělnění nasazení - ztrátě zaměření na cíl. S ohledem na personální strategii může být dána přednost různým cílům. Stejně tak se cíle budou lišit podle skupiny pracovníků.

Nejdůležitější cíle jsou (Hroník, 2006):

- sledovat výkon v minulosti vzhledem k stanoveným normám a cílům;
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- určit potenciál pracovníka;
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná;
- určit potřeby v oblasti rozvoje;
- poskytovat pracovníkovi příležitosti projednávat své ambice se svým nadřízeným;
- zlepšovat výkon v budoucnu (stanovení cílů, definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).

Podle Horalíkové (2004) je cílem systému hodnocení pracovníků¹ následující:

- posoudit kvalitu a úroveň jednotlivých složek osobnosti pracovníka (vč. jeho chování) a porovnat ji s požadavky, které na něj klade určitá pracovní činnost, určit vhodnost pracovníka pro tuto (případně jinou činnost) a stanovit podmínky, za kterých ji může vykonávat;
- podat obraz o vývoji a perspektivách pracovníků, ukázat jim jak pracují, upozornit je na chyby a dát jim důvěru a jistotu;
- podat přehled o výsledcích práce s lidmi v podniku a získat objektivní podklady pro další perspektivní rozvoj kvalifikace pracovníků.

Pro splnění těchto cílů systému hodnocení pracovníků je nutné, aby systémy splňovaly následující požadavky (Horalíková, 2000):

- pravidelnost hodnocení;
- všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení;
- objektivnost hodnocení;
- provázanost na podnikový motivační systém;
- relativní stabilitu hodnocení;
- konkrétnost a komplexnost.

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka je získat informace (Kocianová, 2010):

- o hodnocení své práce (zpětnou vazbu) a o nárocích práce;
- o své perspektivě v organizaci (pracovní možnosti, možnosti postupu);
- o možnostech svého osobního rozvoje;
- o možnostech sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě, v organizaci a o svém osobním rozvoji.

¹ systém hodnocení pracovníků postihuje pracovní výkon i pracovní chování

2.1.5 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Různě zacílená hodnocení pracovníků budou vyžadovat různá kritéria. Zaměřuje-li se (v praxi) hodnocení na pracovní výkon, je zpravidla podkladem pro odměňování. Je-li cílem hodnocení hlavně rozvoj pracovníků a jejich motivace, je zaměřeno ve velké míře na pracovní chování a schopnosti pracovníků. Ve skutečnosti obvykle hodnocení postihuje obě tyto oblasti. Kritéria hodnocení pracovníků by měla splňovat následující požadavky (Kocianová, 2010):

- kritérium musí měřit to, co má být měřeno (validita kritéria);
- různí hodnotitelé by měli dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritéria);
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritéria);
- kritéria by měla odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného;
- kritéria by měla odpovídat specifikům práce (relevantnost kritéria);
- jednoznačná a srozumitelná kritéria;
- úměrný počet kritérií.

2.1.6 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a lze je členit podle různých kritérií. Metody obvykle členíme na verbální metody a neverbální metody. Verbální metody jsou založené na volném nebo strukturovaném slovním popisu a měly by být podloženy poznatky z průběžného neverbálního hodnocení (např. pracovní posudek). Neverbální metody jsou založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciací (Horalíková, 2004).

Používané metody podle Koubka (2007), podle Hroníka (2006), podle Kocianové (2010):

- hodnocení podle stanových cílů (MbO);
- hodnocení na základě plnění norem;

- hodnocení pomocí stupnice;
- hodnocení na základě kritických případů;
- volný popis;
- 360° zpětná vazba;
- check-list;
- hodnotící anketa;
- metoda BARS;
- assessment centre (AC), development centre (DC).

Hodnocení podle stanových cílů

Častěji se tato metoda používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Při jejím použití je dobré dodržovat jistý postup a splňovat určité podmínky. Při vytváření dobrých cílů je možné orientovat se podle výrazu SMART převzatého z angličtiny. Jednotlivé litery charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů. Písmeno S (specific/stretching) vyjadřující konkrétní, specifický; M (measurable) značí měřitelné; A (achievable) dosažitelné, akceptovatelné; R (relavant) říká relevantní (realistický) a T (time-framed) napovídá termínovaný, časově určený (Koubek, 2007).

Hroník (2006) uvádí jako příklad i slovo KARAT, kdy K je konkrétní, A - ambiciózní, R je reálný, A (stejně jako smart) značí akceptovatelný a T - termínovaný.

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda je nejčastěji využívána pro hodnocení dělníků ve výrobě. Problém ale může vyvstat při stanovení norem. Nejčastěji se proto používá názor experta, výběrová metoda, časová studie, výkon vybraných pracovníků či průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka. Výhodou metody je posuzování výkonu pomocí objektivních měřitek (na stanovení norem by se měli podílet sami pracovníci). Nevýhodou je její neschopnost porovnat výkon na různých pracovních místech (Koubek, 2007).

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je univerzální a snadno použitelnou metodou, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce (množství a kvalita práce, samostatnost, přesnost apod.) (Kocianová, 2010).

Mezi základní typy patří číselná posuzovací stupnice - posuzovatel vyjadřuje hodnocený znak pomocí čísel nebo bodů, grafická posuzovací stupnice - hodnotitel vyznačí každé kritérium na přímce, více posuzovaných znaků je vyjádřeno křivkou a slovní posuzovací stupnice znamená, že stupně hodnocení jsou vyjádřeny předem stanoveným odstupňovaným přídavným jménem nebo stručnou charakteristikou, která je pro pracovníka nejmýstižnější (Mayerová & Růžička, 2000).

Obrázek č. 1 - Příklady hodnotící stupnice (Koubek, 2007)

Číselná stupnice

Kritérium:
kvalita práce

1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká	

Grafická stupnice

Kritérium:
kvalita práce

			×	
Nízká			Vysoká	

Slovní stupnice

Kritérium:
kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Hodnocení na základě kritických případů

U této metody je nutností vedení písemných záznamů o případech, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka. Shromážděné případy tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka a pro jeho další práci. Nevýhodou je pravidelné pořizování záznamů, což může být nudné a časově náročné. Také pojetí kritického případu může být různorodé a může mít za následek napětí a konflikty (Koubek, 2007).

Volný popis

Obvykle reprezentuje písemné hodnocení pracovníka, např. podle předem stanovených bodů. Tato metoda není příliš efektivní, klade nároky na hodnotitele a zpravidla ji lze jen těžko využít ke vzájemnému srovnání hodnocených pracovníků (Kocianová, 2010).

360° zpětná vazba (Příloha č. 1)

Ward (1995) definoval zpětnou vazbu jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince (skupiny) získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.

Tato metoda, nazývaná také jako vícezdrojové hodnocení, spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi (Obrázek č. 2). Hodnocení zde probíhá na principu „víceru očí“, které člověka pozorují za běžného chodu (Koubek, 2004).

Zpětná vazba se podle Houldsworthové a Jirasingheo (2006) zaměřuje na pět cílových schopností - na dosažení vysokého výkonu, zaměření se na zákazníka, na možnost dalšího vývoje hodnoceného, na vzájemnou spolupráci a na neustálé zlepšování.

Základní výhodou metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Tyto informace jsou pak dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu (Koubek, 2004).

Obrázek č. 2 - Model 360° zpětné vazby (Armstrong, 2007)



Check-list

Check-list je dotazník s otázkami, které se vztahují k chování pracovníka. Odpovědi na otázky tvoří v podstatě jen ano či ne (Kocianová, 2010).

Odpovědi vyhodnocuje odborník v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým vyjádřením přisuzována různá váha. Metoda je časově náročná, vyžaduje důkladnou přípravu, častěji bývá zatížena subjektivním pohledem hodnotitele a otázky mohou být různě interpretovány různými hodnotiteli (Koubek, 2007).

Hodnotící anketa

Uvedená metoda je v podstatě kombinace hodnotící stupnice a check-listu. Namísto ano (ne) volí hodnotitel na stupnici například 1 = vždy, 2 = často, 3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy (Kocianová, 2010).

Metoda BARS - klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales je metoda, která má hodnotit chování vyžadované k úspěšnému vykonávání práce. Východiskem je fakt, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivnější vykonávání práce. Klasifikační stupnici obvykle připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa a bývá obvykle od pěti do sedmi stupňů (Koubek, 2001).

Např. 7 - vynikající, 6 - velmi dobré, 5 - dobré, 4 - průměrné, 3 - podprůměrné, 2 - velmi špatné, 1 - nepřijatelné. Výhoda spočívá v podílení se samotných pracovníků na přípravné fázi, a proto by pro ně hodnocení mělo být přijatelnější. Nevýhoda této metody spočívá v časové náročnosti a v přípravě různých formulářů pro různé práce (Koubek, 2000).

Assessment centre (AC), Development centre (DC)

AC určuje na základě souboru diagnostických metod pracovní způsobilost jedinců - jejich kompetence, podle stanovených kritérií pro práci na daném pracovním místě. DC je soubor různých diagnostických metod, které jsou zaměřeny na identifikaci úrovně schopností - kompetencí pracovníků, na posouzení jejich silných a slabých strán-

nek a jejich rozvojového potenciálu, se záměrem stanovit potřeby jejich vzdělávání a osobního rozvoje (Kocianová, 2010).

2.1.7 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

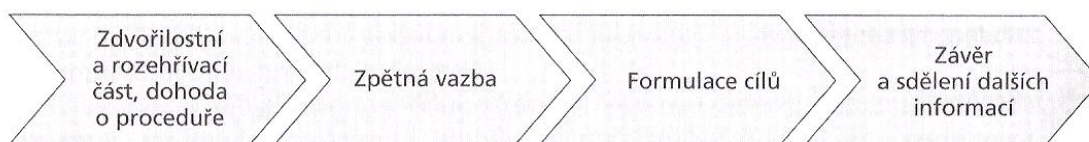
Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit a společně nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se objevily při hodnocení. Právě k tomu slouží hodnotící rozhovor (Koubek, 2007).

Hodnotící rozhovor je tedy příležitost k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Slouží ke sladění požadavků, které jsou jednak kladeny na výkon konkrétní činnosti ale také na skutečné schopnosti pracovníka. Záměrem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období (Kocianová, 2010).

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, které musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevné časové rozvržení (Koubek, 2007). Podle Kocianové (2010) má zásadní význam příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka. Hodnotitel by si měl ujasnit své nároky na pracovní místo hodnoceného, připravit si podklady k jeho činnosti a zauvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník by si měl ujasnit argumenty ke své činnosti a své představy pro příští období (Kocianová, 2010). V hodnotícím rozhovoru je velmi důležitá dotazovací technika, respektování soukromí, důvěryhodnost, vyhnutí se zaujatosti, pečlivé záznamy a je nutné věnovat pozornost i stylu rozhovoru (Hook & Foot, 1999).

Hodnotící rozhovor má čtyři fáze (viz. Obrázek č. 3). Časově nejnáročnější je jádro rozhovoru - zpětná vazba a formulace cílů. Neznamena to ovšem, že je to nejdůležitější. Bez kvalitně provedených úvodních fází nelze očekávat produktivitu jádra rozhovoru (Hroník, 2006).

Obrázek č. 3 - Fáze hodnotícího rozhovoru (Hroník, 2006)



Výsledky hodnotících rozhovorů se zpravidla uvádějí do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři (Kleibl, et al., 2001). Konečné závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné formě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou součástí jeho osobní dokumentace (Veber, 2000).

Pravidla provádění hodnotícího rozhovoru (Stýblo, 1993):

- 1) Vytvořte klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
- 2) Uvítejte pracovníka, odstraňte pocit napětí.
- 3) Vysvětlete cíle a postup pohovoru.
- 4) Požadujte, aby pracovník sám ohodnotil svůj výkon od předchozího pohovoru.
- 5) Kladte otevřené otázky a ověřujte informace, o nichž pochybujete.
- 6) Sdělte pracovníkovi váš názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání.
- 7) Nezapomeňte ho pochválit za dobře vykonanou práci.
- 8) Naznačte oblasti vyžadující zlepšení a chtějte vědět, jak se pracovník domnívá, že by toho mohl dosáhnout.
- 9) Pokuste se vy sami naznačit možné cesty jeho zdokonalení.
- 10) Odvodte společně prostředky dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zajištění (školící program, stáž, apod.)
- 11) Pohovor zakončete povzbuzením, motivačně.

Hlavní chyby, kterým by se měl hodnotitel vyhnout (Koubek, 2007):

- shovívavost či přísnost;
- tendence hodnotit všechny průměrně;
- unáhlené soudy;
- ovlivňování sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním (negativním) rysem hodnoceného („haló efekt“);
- ovlivněné hodnocení činností pracovníka v poslední době („efekt nedávnosti“);
- hodnocení současného výkonu na základě výkonu v minulosti („kumulativní chyba“);
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek („aroganční chyba“);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická chyba“);
- úmyslné chyby při hodnocení.

2.2 STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

Pojem „stimulace“ bývá velmi často zaměňován s pojmem „motivace“. Tyto dva pojmy jsou sice velmi totožné, nejedná se však o synonyma či ekvivalenty (Bedrnová & Nový, 1998).

Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, jehož následkem dochází k „jistým změnám“² jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je tedy skutečnost, že stimulace má vliv na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji reprezentovanou činností druhého (jiného) člověka, kdežto motivace obecně

² „jisté změny“ neimplikují jednoznačně, že se musí jednat vždy o změny, které zamýšlel subjekt stimulace, tedy jedinec, který na druhého působí se záměrem dosáhnout určitých změn

značí veškeré vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání a činnostem (Provazník & Komárková, 1998).

Vnější působení na psychiku jedince může mít rozmanité podoby a formy. Společným znakem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, v první řadě pak ke změně jeho motivace (Bedrnová & Nový, 2004).

V charakteristice pojmu stimulace není jednoznačně uvedeno, že se musí jednat o působení uvědomělé či chtěné. K působení na psychiku člověka dochází de facto vždy v procesu sociální (interpersonální) interakce, a to i bez vědomého záměru jejich účastníků. I přesto budeme v další interpretaci chápat stimulaci jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého jedince (Provazník & Komárková, 2004).

Úspěšnost výsledného efektu stimulačního působení je závislá na celé řadě podmínek a okolností (např. na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na formách a přístupech subjektu stimulace), ale především na motivačním profilu objektu stimulace. Respektive na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujeícím (Provazník & Komárková, 1998).

Elementem stimulace je stimul. Stimul vyjadřuje kterýkoliv podnět, který vyvolá určité obměny v motivaci člověka. Občas bývají rozlišovány tzv. impulsy a incentivy. Impulsy jsou endogenní, tzn. vnitřní, intrapsychické podněty naznačující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy vyjadřují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (Bedrnová & Nový, 1998).

Bolest chrupu, která může vyvolat motiv potřeby návštěvy zubního lékaře či nervozita před zkouškou - motiv vyhnout se zkoušce, je typickým příkladem impulsu. Pochvala dobrého pracovního výkonu je incentivem (Provazník & Komárková, 2004).

Impulsem a incentivem může být v podstatě cokoliv, ale pouze může být, ne však musí. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka. To relativně znamená na podobě jeho trvalé motivační za-

měřenosti, na tom, zda daný podnět bude korespondovat s motivací jedince (Bedrnová & Nový, 2004).

Základním předpokladem k účinnému stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. K tomu je zapotřebí především to, že každý manažer (řídící pracovník) bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát (Provazník, 2002).

Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení (Krninská, 2012).

2.2.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Stimulem může být v podstatě vše, co je pro zaměstnance důležité, vše co může organizace svému zaměstnanci nabídnout. Seznam kategorií stimulačních prostředků je řazen dle toho, jak jsou z psychologického hlediska důležité (Provazník & Komárková, 1998):

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování - neformální hodnocení;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a s podnikem;
- vnější stimulační faktory.

Hmotná odměna

Za hlavní stimulační prostředek bývá považována právě hmotná odměna z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků nezbytných pro život pracovníka a jeho rodiny (Bedrnová & Nový, 1998).

Silnější stimulační účinek je přisuzován pohyblivým složkám odměny (prémie, odměny) než fixní částce platu. Mezi další formy odměny lze řadit nefinanční benefity (služební auto, mobilní telefon, pojištění atd.) (Pauknerová, 2006).

Pro peněžní i jiné hmotné odměny platí pravidla zvyšující jejich stimulační účinnost (Bedrnová & Nový, 2004):

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měly následovat po dokončení úkolu, nikdy ne předem;
- vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou, odměna za výkon, který si pracovník uvědomuje;
- pravidla vymezující nárok na odměnu, jakého výkonu má být dosaženo a po jak dlouhou dobu.

Základním předpokladem nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti je spravedlnost v přidělování hmotných odměn skupinám pracovníků. Případné nespravedlnosti mohou pracovníci vnímat velmi citlivě, a to i ti, kteří nejsou primárně orientováni motivem hmotné odměny. Mohou reagovat rozladěností, která druhotně vede k oslabení jejich motivace (Provazník & Komárková, 2004).

Obsah práce

V motivačním profilu se vyskytuje dimenze orientace na úspěch a jako protipól orientace na obsah činností. Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I lidé orientovaní více na obsah činností se od sebe odlišují tím, jak je který aspekt oslovuje více či méně (Provazník & Komárková, 1998).

Apely působící na obsah práce mohou být následující (Bedrnová & Nový, 2004):

- **apel na tvořivé myšlení:** práce vyžaduje hledání nových řešení, reakce na měnící se podmínky, uplatňování vlastních nápadů, nestačí navyklé stereotypní činnosti;

- **apel na samostatnost, autonomii:** v práci vystupuje člověk nezávisle, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale i sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat;
- **apel na koncepční myšlení:** práce vyžaduje nadhled, analýzu racionálnosti vztahů a jejich promítání do budoucna;
- **apel na systematické myšlení:** promítání požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, rychlost a přizpůsobivost myšlení, vyvozování vztahů a jejich následků;
- **apel hrdosti na práci:** práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované kvality;
- **apel hrdosti na vlastní schopnosti:** práce je náročná a uspěje jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality - dovednosti, schopnosti, znalosti;
- **apel na prestiž:** společenské oceňování práce ve smyslu „módní atraktivnosti“;
- **apel na seberozvoj:** práce v rychle se rozvíjejícím oboru, který vyžaduje nové a náročnější úkoly;
- **apel sebekontroly:** v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti, má možnost své jednání rychle korigovat;
- **apel moci:** práce dává pocit nadřazenosti a nadvlády nad druhými lidmi;
- **apel estetický:** při práci se zachází s estetickými hodnotami uměleckými i mimouměleckými;
- **apel společenský:** práce umožňuje práci s lidmi a kvalitní lidské vztahy;
- **apel péče o druhé lidi:** práce přináší uspokojení z pomoci ostatním;
- **apel péče o přírodu:** práce napravující škody civilizace;
- **apel nebe nad hlavou:** práce je vykonávána pod širým nebem;
- **apel jistoty a perspektivnosti jistot:** práce v oboru, který má v současnosti dlouhodobě dobré vyhlídky.

Toto jsou hlavní stimulační „výzvy“, jimiž působí na pracovníka činnost, kterou vykonává. Kromě uvedených apelů existuje i řada dalších, které plynou z velkého množství konkrétních pracovních činností. Jejich spektrum může být širší, než si většina lidí dokáže vůbec představit. Úkolem vedoucího pracovníka by proto mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud opravdu působí, dále jej rozvíjet (Provazník & Komárková, 2004).

Povzbuzování - neformální hodnocení

V rukách řídicích pracovníků je povzbuzování významným nástrojem stimulování. Pomocí něj pomáhají pracovníkům nalézt stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde hlavně o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální - obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou - emocionální (Bedrnová & Nový, 1998).

V rovině rozumové jde o zpětnou vazbu. Vedoucí podává zaměstnanci informace o tom, jak jeho výkon (ne)odpovídá očekávání, vzhledem ke stanovenému cíli. Nejúčinnější je zpětná vazba, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V prožitkové rovině si pracovník uvědomuje, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Dochází k celkovému povzbuzení jeho motivace a ochotě chtít pracovat (Provazník & Komárková, 2004).

Dobrý nadřízený nalézá a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení (Bedrnová & Nový, 1998).

Neformální neveřejné hodnocení může přerůstat do hodnocení veřejného. Výrazné výsledky se prezentují na poradách, úspěchy pracovníků se vyvěšují na vývěškách uvnitř i vně podniku, hledají se různé cesty, jak zaměstnancům poděkovat, vyjádřit uznání. Naopak nacházení přiměřeného způsobu pro určité příležitosti je cennější než

strnulý neosobní rituál. Se znalostí konkrétní situace a s citlivostí pro situační kontext může být pro pracovníka větší pocta, když se s ním vedoucí přijde poradit o nějakém problému, než když jeho fotografii vyvěsí na podnikové desce cti (Provazník & Komárková, 1998).

Formalizované hodnocení má však také své důvody. Na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na straně druhé může být součástí podnikových obřadů profilujících kulturu podniku. Večírek, na němž jsou oceněni ti nejlepší, může být výraznou odměnou a povzbuzením, obzvláště když proběhne slavnostně a důstojně (Bedrnová & Nový, 1998).

Souhrnně lze říci, že výrazné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny akty a aktivity managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich nezbytnost pro společnost, vyjadřují skutečný respekt a uznání jejich práce, kterou firmě odevzdávají (Provazník & Komárková, 2004).

Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají v sobě výrazné stimulační účinky. Řídící pracovník má možnost dění ve skupině ovlivňovat tím, že na ni působí. V první řadě působí na dění ve skupině svojí formální i neformální autoritou. Na atmosféru ve skupině má velký vliv kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem. Předpokladem snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi nimi vytvořil vztah založený na důvěře. Ten vzniká za podmínek, při kterých manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě k celému plénu. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se včas tlumit a řešit problémy, které ve skupině působí napětí, nepřátelství, závist a znevažování jak lidí ve skupině, tak vlastní práce. Najít správný vztah jak k jednotlivcům ve skupině, tak ke skupině jako celku, není obtížné za předpokladu, že vedoucí respektuje následující zásady (Bedrnová & Nový, 1998):

- skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny;
- všechny vztahy jsou průhledné a otevřené;

- v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě;
- problémy, které vznikají, se řeší bezprostředně;
- kooperativa skupiny má podporu;
- chování excentrické a destruktivní vůči skupině a skupinovým cílům se tlumí;
- pokud je to možné, stanoví se adresně odpovědnost konkrétních lidí za konkrétní úkoly;
- skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech;
- vztahy mezi členy skupiny překračují rámec pracovního prostředí a prostupují do volnočasových a společenských aktivit;
- skupině se poskytuje zpětná vazba a zpětná vazby se vyžaduje i od skupiny.

Dobrá pracovní skupina je charakteristická tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně srovnávají své pracovní výkony a z jejich výsledků si posilují své sebevědomí. Naopak špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony. Dalším pozitivním prvkem je soutěživost, která podněcuje motivaci k dosažení lepších výkonů (Provazník & Komárková, 2004).

Sociální stimulace je velkou silou, která má jak svou kladnou, tak negativní stránku. Vedoucí pracovník, který citlivěji vnímá sociální dění a vztahy na pracovišti, má lepší předpoklady využít pozitivní stránku a omezit stránku negativní, než ten, který je k nim lhostejný, nemá schopnost je vůbec rozpoznat a správně určit (Bedrnová & Nový, 2004).

Řídící pracovník by měl svou pozornost věnovat správnému určení následujících sedmi skupinových fenoménů (Provazník & Komárková, 1998):

- jakou roli má každý jednotlivec ve skupině;
- kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak skupinu ovlivňuje;
- jaké má skupina vnitřní složení, jaká je hierarchie jejích členů (pokud je skupina uspořádána hierarchicky);

- jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina obměňuje;
- jaká je spjatost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně);
- jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupiny vytvořila;
- jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, případně jaký trest skupina použije při jejich porušení.

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření loajality (Pauknerová, 2006).

Lhostejnost vedení podniku k pracovním podmínkám působí tedy vždy „antis-timulačně“ a to i v těch případech, kdy jsou vysoké hmotné odměny (Provazník & Komárková, 1998).

Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života, identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součásti své osobní charakteristiky a identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací - je charakterizována přijetím cílů podniku, které pracovník chápe jako vlastní cíle (Bedrnová & Nový, 2004).

Pokud se identifikace s prací, s profesí a s podnikem u zaměstnance propojí, dojde k jeho dlouhodobě vysokému pracovnímu výkon, začne pracovat ekonomicky, stane se odpovědným, tvořivým, aktivním a vstřícným ke svým spolupracovníkům. Podnik, se kterým se člověk může identifikovat, je z hlediska pracovníka komplexem pozitivních stimulů (Provazník & Komárková, 2004).

Vnější stimulační faktory

Pracovní ochotu stimulují také činitelé, které mají širší než jen podnikový rámec. Jedná se o celkovou image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a prestiž - práce v uznávanějším podniku stimuluje více k práci. Společně z vnějšku také působí makroekonomická situace - očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je destimulační. Vnějšími faktory je i politická situace (např. vítězství strany, která má největší podporu v daném regionu pozitivně stimuluje). Externí faktory zahrnují i klima rodinného prostředí a vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního. Očekávání úspěchu od rodiny podněcuje stimulaci (Bedrnová & Nový, 1998).

2.2.2 OBLASTI, KDE SE VYUŽÍVAJÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Prostředky určené ke stimulaci je třeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, jakou oblast jeho pracovního jednání hodláme ovlivňovat.

Nejčastěji je potřeba stimulovat následující oblasti (Provazník & Komárková, 2004):

- pracovní výkon - jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost;
- tvořivost - vnášení nových nápadů a myšlenek, které zlepšují, usnadňují a zjednodušují práci;
- seberozvoj - rozšiřování odborné způsobilosti, dovedností, znalostí atd.;
- kooperaci ve skupině (týmu);
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečí na pracovišti atd.

3 METODIKA

Cílem této práce je navrhnout změny systému hodnocení pracovníků a jejich stimulace a způsob jejich uplatnění ve vybrané organizaci.

Díličí cíle sestávají z nastudování odborné literatury uvedené v literární rešerši, která je nezbytná pro správné vyhodnocení situace v podniku, který je analyzován. Poté, co dojde k nastudování terminologie, je nutné zjistit, jak probíhá hodnocení a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti, spolu s interpretací zjištěných výsledků do praktické části bakalářské práce. Závěrem jsou uvedeny náměty a doporučení vyplývající z vlastní práce.

V úvodu teoretické části je charakteristika pojmu hodnocení pracovníků, funkcí hodnocení, jeho časová realizace a charakteristika osob, které hodnocení provádí. Práce pokračuje stanovením cílů a kritérií hodnocení, popisem nejčastěji používaných metod hodnocení a hodnotícím rozhovorem. V návaznosti na uvedené poznatky pokračuje teoretická část definováním pojmu stimul a stimulace, stimulačních prostředků působících na zaměstnance a oblastmi, kde jsou využívány. Podkladem pro uvedené informace bylo nastudování odborné literatury zaměřené právě na tuto problematiku.

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla aplikovat na nejmenovanou korporátní společnost. Praktickou část práce tvoří představení této společnosti, přiblížení její historie, úspěchů, kterých dosáhla, vymezení produktů a služeb, které nabízí, následovaných samotným textem o hodnocení zaměstnanců společnosti. Toto téma se skládá z podkapitol, jako jsou funkce hodnocení, časová realizace hodnocení, osob, za něj odpovědných, cílů a kritérií hodnocení a metod, které jsou aplikovány pro hodnocení osobních bankéřů společnosti.

Informace do praktické části byly čerpány převážně z webových stránek společnosti, press packu pro tisk, výročních zpráv a z osobních setkání s vedoucím pobočky v Českých Budějovicích. *„Následující pasáž obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.*

K vypracování kvalifikační práce bylo použito kromě konzultací s vedoucím obchodního místa také dotazování, jehož výsledky uvádím v kapitole Dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen celkem pro sedmnáct respondentů. Tvoří ho celkem dvacet otázek, které mají za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s dosavadními benefity, jejich spokojenost na pracovišti, zda se setkali nebo setkávají s prvky diskriminace apod. Odpovědi mají posloužit k nalezení nových stimulačních prostředků, které by na pracovníky poboček působily pozitivně a stimulovaly jejich výkon, ale i k upravení stávajících prostředků, které by docílily ještě větší spokojenosti a stimulace.

Závěr práce je tvořen shrnutím dotazníkového šetření, ze kterého plynou návrhy a doporučení, které by podle výsledků šetření měly vést k větší stimulaci zaměstnanců.

4 VLASTNÍ PRÁCE

„Následující pasáž o rozsahu stran 29 - 40 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

„Následující pasáž o rozsahu stran 41 - 52 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

6 SHRNU TÍ DOTAZNÍKU

„Následující pasáž o rozsahu stran 53 - 58 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

„Následující pasáž o rozsahu stran 59 - 61 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

8 ZÁVĚR

„Následující pasáž o rozsahu stran 62 - 65 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

I SUMMARY

The aim of this thesis is to propose changes to the evaluation of employees and their stimulation and method exercise in a selected organization.

The thesis includes a literary research, in which are explained all the basic concepts related to evaluation of workers and their stimulation. The practical part is focused on evaluating and making employees in a selected organization. The thesis also includes a survey that aimed to reveal the current state of stimulation of employees, together with its shortcomings, which led to suggestions for improvement.

The questionnaire survey confirmed that all respondents are familiar with business benefits. Their satisfaction with them is quite balanced, there were a few suggestions for improvements to existing benefits. Most of the staff is absolutely satisfied with their financial rewards, and most of them also feel very often stressed. The employees are very satisfied in their work team, they are proud of the brand of the company that employs them and they evaluate work environment quite well. There are however some reservations about the storage spaces and inefficient computers. Respondents to the work they do seem to make sense, though not somehow fundamentally. With their jobs, professions and businesses are being identified, they believe that they have the opportunity for career growth (but not great), but the promotion, adoption and evaluation of people, taking place in society rather fairly. Polling in the survey commented on issues which should indicate the degree of consent. Questions concern, for example, whether employees can, if necessary, for his master to come at any time etc. The staff also responded that they were in their work sometimes bullied or discriminated against.

The entire survey was evaluated and its foundations were compiled suggestions for improvement. This step met all the set targets of my thesis.

KEY WORDS: evaluation of employees, stimulus, stimulation, stimulation of employees

II SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada

Bedrnová, E. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press

Bělohlávek, F. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico

Hook, C. & Foot, M. (1999). *Introducing human resource management*. Essex: Addison Wesley Longman

Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT

Horalíková, M. (2000). *Personální řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT

Houldsworth, E. & Jirasinghe D. (2006). *Managing & Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada

Kleibl, J., Dvořáková Z. & Šubrt B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada

Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta

Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H & H

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada

Provazník, V. & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE

Provazník, V. & Komárková R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomia

PROVAZNÍK, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada,

Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada

Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada

VEBER, J. (2000). *Management*. Praha: Management Press

WARD, P. (1995). A 360-degree turn for the better. *People Management*. s. 20 - 22

Internetové zdroje:

<http://www.survio.cz>

<https://www.gemoney.cz>

III SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

„Následující pasáž o rozsahu obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

IV SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - 360° zpětná vazba

Příloha č. 2 - Vlastní dotazník

V PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

1. Jaká je úroveň Vaší pracovní pozice? *

- Manažer
- Vedoucí týmu
- Partner
- Administrátor
- Kontrolor
- Jiné (prosím specifikujte):

2. Definujte Váš vztah s p. Novákem: *

- Nadřízený
- Rovný
- Podřízený
- Stejný

3. Jak často přicházíte do kontaktu s p. Novákem? *

- Denně
- Týdně
- Jednou – dvakrát měsíčně
- Ojedinele
- Vůbec

4. Jak byste posoudili výkon p. Nováka? *

- Výjimečný
- Vynikající
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

5. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na orientaci na zákazníka: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb zákazníka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledává a navrhuje způsoby, aby překonal zákaznickova očekávání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hledá nové služby pro zákazníky skrze kreativní přístupy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trvá na tom, aby byly splněny zákaznickovy požadavky na včasné dodání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajišťuje, že jeho/její práce je bezchybná a nanejvýš kvalitní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na obchodní dovednosti: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ví, co je vizí a cílem naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozná klíčové změny ovlivňující naši společnost a trh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumí, jak naše postupy přispívají k úspěchům naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynakládá peníze a používá zdroje úsporně a prozíravě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staví jasné cíle a milníky, které jsou realistické a podnětné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na dosahování výsledků: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vykoná práci s výjimečnými výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předvídá a překonává překážky ještě předtím, než vyústí v krizi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bere osobní odpovědnost za své výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Určuje a soustřeďuje se na klíčové otázky a dopady svého konání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykonává včas nápravu neuspokojivých jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na vedení: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržuje vysoké standardy personálního vedení, i když je nucen ke kompromisu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dobrým příkladem požadovaného chování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na komunikaci: *

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Poskytuje přirozenou odezvu bez ofenzivy nebo povyšování se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Před přijetím opatření se ptá ostatních na názor - při podstatných otázkách.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na osobní iniciativu: *

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Neustále poukazuje na příležitosti pro zlepšení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebojí se přijímat nové nápady a přístupy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpochybňuje současné obchodní praktiky ve prospěch nových a inovativních řešení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hledá nové přístupy a technologie na překonání existujících překážek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ochotný experimentovat a zkoušet nové nápady, i když nejsou jeho/její vlastní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na plánování a organizování: *

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti, takže ty nejpodstatnější jsou dokončeny nejdřív.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odstraní plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánuje úkoly, takže pracovní zátěž je rovnoměrná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neplýtvá svým časem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řídí svou práci s precizností a má oko pro detail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o p. Novákovi, se zaměřením na rozhodování: *

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Před přijmutím závazků zajistí vhodné množství času i zdrojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má autoritu k učinění významných rozhodnutí ovlivňujících svoji práci bez zbytečného schvalování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zhodnotí dostupné možnosti dříve než dospěje k závěrům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá včasná rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrnuje ostatní do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude uděláno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Co se Vám na práci s p. Novákem líbí nejvíce? *

(Zdroj: www.survio.cz)

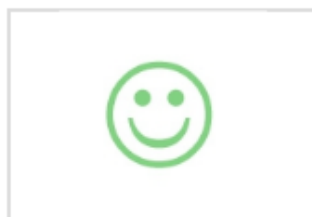
Příloha č. 2 - Vlastní dotazník

Dobrý den,

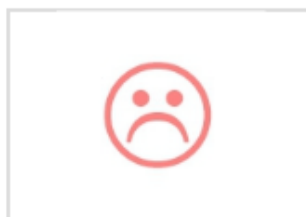
jmenuji se Lenka Švarcová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Mnohokrát Vám děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku.

1. Znáte všechny kategorie benefitů, které společnost, ve které pracujete, nabízí a konkrétní výhody, který se k nim stahují? (Rodina a volný čas, Stravenky, Péče o zdraví, Zajištění budoucnosti, Výhodné sazby na vybraných produktech, Pracovní podmínky.) *



ANO



NE

2. Ohodnotte prosím úroveň Vaší spokojenosti s jednotlivými kategoriemi benefitů. Pokud nějaký benefit neznáte, prosím nevyplňujte úroveň Vaší spokojenosti. Neznáte-li žádný, nevyplňujte nic. *

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Rodina a volný čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péče o zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajištění budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhodné sazby na vybraných produktech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jsou nějaké benefity, které ve společnosti, ve které pracujete, postrádáte? Pokud ano, prosím popište je. Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 4. *

4. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a? Prosím uveďte počet hvězdiček od nejmenší míry spokojenosti, kterou představuje jedna hvězdička, až po absolutní spokojenost, kterou vyjadřuje pět hvězdiček. *

☆☆☆☆☆ 0 / 5

5. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? *

- Vždy
- Velmi často
- Zřídka
- Nikdy

6. Cítíte se dobře ve svém současném pracovním kolektivu? Prosím uveďte počet hvězdiček od jedné, která vyjadřuje velmi špatný pocit v kolektivu, až po absolutní spokojenost v kolektivu, která vyjadřuje pět hvězdiček. *

☆☆☆☆☆ 0 / 5

7. Jste hrdý na značku společnosti, která Vás zaměstnává? *

- Ano, velmi
- Ano
- Ne
- Ne, vůbec
- Nevím

8. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete? *

- Výborně
- Velmi dobře
- Dobře
- Uspokojivě
- Nevyhovuje mi

9. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky.*

---	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Společnost, ve které pracuji, jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve společnosti, ve které jsem zaměstnán, jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztazích k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost, ve které pracuji, vynakládá dostatečné úsilí, aby získala dostatečný přehled o názorech a postojích zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V případě potřeby se na svého nadřízeného můžu kdykoliv obrátit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mě v případě kvalitně odvedené práce a splnění požadovaného výkonu pochválí a povzbudí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jak smysluplná je podle Vašeho názoru práce, kterou vykonáváte? *

- Velmi smysluplná
- Spíše smysluplná
- Smysluplná
- Spíše nesmysluplná
- Není vůbec smysluplná
- Neumím posoudit

11. Čeho si ve společnosti, ve které pracujete, nejvíce vážíte? Prosim ohodnotte známkami jako ve škole.*

---	1	2	3	4	5
Benefitů, které poskytují	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelského kolektivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovních podmínek a režimu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistoty zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné - uveďte:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Máte pocit, že jste ve své současné práci užitečný/á? *

- Velmi užitečný/á
- Spíše užitečný/á
- Užitečný/á
- Spíše neúžitečný/á
- Nejsem užitečný/á
- Neumím posoudit

13. Jste ztotožněn/a se svou pracovní pozicí? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Neumím posoudit

14. Věříte tomu, co děláte? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

15. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti, ve které pracujete spravedlivě? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Neumím posoudit

16. Je něco, co Vám na pracovišti vadí a chtěl/a byste to změnit? Pokud ano, prosím popište to. Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 17. *

17. Domníváte se, že máte možnost kariérního růstu ve společnosti, ve které pracujete? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Neumím posoudit
- Je mi to jedno

18. Setkal/a jste se někdy na pracovišti s šikanou, diskriminací a jiným podobným nepřijatelným typem chování vůči Vaší osobě? *

- Ano, velmi často
- Ano, jen občas
- Ano, jednou nebo dvakrát
- Ne, nikdy

19. Jste: *

- Muž
- Žena

20. Jste: *

- Osobní bankéř/ka
- Vedoucí obchodního místa

(Zdroj: Vlastní práce)