



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

HODNOCENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

EVALUATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ADÉLA KORČEKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Korčeková Adéla

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení a rozvoj pracovníků v organizaci

v anglickém jazyce:

Evaluation and Development of Employees in Organisation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2471-407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-5.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 978-80-2471-458-5.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků : Vedení lidí v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85-85943-51-4.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2012

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce je analýza procesu rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí efektivně fungujícího podniku. Teoretická část práce poskytuje informace o vzdělávání a péči o zaměstnance a o řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Analytická část je zaměřena na podnik, ve kterém je vzdělávání zaměstnanců nedílnou součástí, jelikož se jedná o podnik, který hodně ovlivňuje vývoj technologických procesů. Výzkum, který byl proveden, má odhalit nedostatky ve vzdělávacím a hodnotícím procesu podniku. Poslední část je věnovaná shrnutí a návrhům pro eliminaci nedostatků.

Abstract

The content of thesis is to analyze the process of evaluation and development of employees in the organization. Education of employees is an important constituent part of efficiently functioning business. Theoretical part provides information about education, evaluation, care for employees and about performance management. Analytic part was focused on an organization in which the education of its employees is integral as it is very much influenced by the development of technological process. Research, which was executed within the organization, is to reveal deficiencies that occur in process of evaluation and education of employees in the organization. The last part was devoted to summary and suggests how to eliminate deficiencies.

Klíčová slova:

Podnikové vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zpětná vazba

Keywords:

Corporate training, employee evaluation, rewarding of employees, feedback

Bibliografie

KORČEKOVÁ, A. *Hodnocení a rozvoj pracovníků v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji rodině, která mě při mé práci podporovala. V neposlední řadě děkuji pracovníkům společnosti Unis a.s. za vstřícný přístup při poskytování informací.

V Brně dne 20. května

vlastnoruční podpis autora

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	13
1.1 Vzdělávání a rozvoj.....	13
1.2 Podnikové vzdělávání	14
1.2.1 Oblasti podnikového vzdělávání.....	14
1.2.2 Efektivita z pohledu použitých forem podnikového vzdělávání	14
1.3 Profesní vzdělávání	17
1.4 „Učící se“ organizace	18
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
2.1 Hodnocení pracovníků	22
2.1.1 Tři oblasti hodnocení	22
2.2 Hodnotící rozhovor	23
2.3 Zpětná vazba	24
2.4 Odměňování pracovníků	25
2.5 Daňové a ekonomické aspekty odměňování zaměstnanců	26
2.5.1 Formy a funkce odměňování	26
2.5.2 Výše mezd.....	27
2.5.3 Složení mezd.....	27
3 HODNOCENÍ SOUČASTNÉHO STAVU.....	29
3.1 Charakteristika firmy	29
3.1.1 Historie.....	29
3.1.2 Organizační struktura.....	29
3.1.3 Zákazníci.....	30
3.2 Obraty.....	30
3.3 Zaměstnanci	31
3.3.1 Přijímání zaměstnanců	31
3.3.2 Kvalifikační požadavky	32
4 VÝZKUM HODNOCENÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	33
4.1 Cíle výzkumu	33

4.2	Metody výzkumu	33
4.2.1	Analýza interních dokumentů	33
4.2.2	Strukturovaný rozhovor	34
4.2.3	Dotazníkový výzkum	34
4.3	Charakteristika zkoumaného souboru	34
4.3.1	Strukturovaný rozhovor	35
4.3.2	Dotazníkový výzkum	35
4.4	Výsledky výzkumu.....	35
4.4.1	Vyhodnocení interních dat.....	35
4.1.1	Výsledky strukturovaných rozhovorů.....	37
4.1.2	Výsledky dotazníkového výzkumu.....	41
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE	52
5.1	Návrhy na zlepšení hodnotícího systému.....	52
5.2	Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému.....	54
5.3	Ekonomické zhodnocení návrhů	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	63
	SEZNAM GRAFŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Hlavním cílem mojí bakalářské práce je odpovědět na otázku: „*Jak nejlépe zefektivnit vzdělávací a hodnotící proces vybrané organizace?*“.

Vzdělávací proces je pro každou organizaci jedním z hlavních faktorů, jelikož se stává důležitým zdrojem konkurenční výhody. V současnosti nezáleží pouze na majetkovém zázemí, ale hlavně na kvalifikovaných pracovnících, díky nimž může firma dosáhnout požadovaných cílů. V dnešní době, kdy jsou změny a inovace na denním pořádku nestačí to, co se pracovník jednou naučí. Ať jde o ekonomické, technologické nebo jiné změny, vždy je potřeba se přizpůsobit, a to jde pomocí firemního vzdělávání.

V první části teoretického pojednání se zaměřím na pojmy týkající se firemního vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Uvedu pojmy jako profesní vzdělávání, podnikové vzdělávání a „učící se organizace“. Dále přejdu na pojmy týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tato část je také věnovaná důležitému faktoru vzdělávání, a to zpětné vazbě. Také uvedu, jak vzdělávání zaměstnanců má vliv na jejich hodnocení. Součástí práce jsou i daňové a ekonomické aspekty odměňování zaměstnanců.

V druhé části se zaměřím na popis prostředí firemního vzdělávání a vzdělávací proces konkrétní organizace, a to Unis, a.s. Tato část bude obsahovat v první řadě seznámení s firmou, její strukturou a dalšími informacemi. Dále provedu analýzu vzdělávacího a hodnotícího systému v podniku, pomocí interních dokument, strukturovaných rozhovorů a dotazníkového výzkumu. Zásadním cílem bakalářské práce bude zhodnotit vzdělávací a hodnotící systém ve firmě Unis, a.s. a v případě nedostatků nebo mezer navrhnout řešení pro jejich eliminaci s ekonomickým zhodnocením těchto návrhů.

Vybrala jsem si společnost Unis, a.s. z důvodu, že zasahuje do mnoha oblastí, je významnou organizací na trhu jak tuzemském, tak i zahraničním. Má velký vliv v oblasti řízení technologických procesů a informačních systémů. Technologie a řídicí procesy se neustále vyvíjí a je zde potřebné průběžné získávání informací. V této

oblasti je vzdělávání tedy nezbytnou záležitostí, proto je firma Unis, a.s. pro moji analýzu vhodnou firmou.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je zaměřena definování pojmů souvisejících s hodnocením a vzděláváním zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců je důležitou oblastí řízení s lidskými zdroji. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup, k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s. 27).

Vzdělávání pracovníků je také i motivací pro ně samotné, pro jejich spokojenost a sebedůvěru, což je i pro podnik velkou výhodou, jelikož práce je efektivnější a uspokojivější. Když je zaměstnanec spokojen odvádí lepší práci, tím je spokojen i zaměstnavatel.

„Rozvoj profesní způsobilosti zaměstnanců - jeho přínos je chápán v podmínkách tržního klimatu jako konkurenční nástroj. Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnanců se považuje za nespornou konkurenční výhodu“ (Stýblo, 2008, s. 81).

S vyvíjející ekonomikou a technologickými pokroky nelze vzdělávání zaměstnanců podcenit.

Další důležitou součástí řízení lidských zdrojů je jejich hodnocení a odměňování. Oba aspekty mají značný vliv na motivaci zaměstnance a na jeho výkonnost. Proto se stávají stejně jako vzdělávání nezbytným prvkem každého podniku.

První část práce bude zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Další část poskytne teoretické informace o hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1 VZDĚLÁVÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE

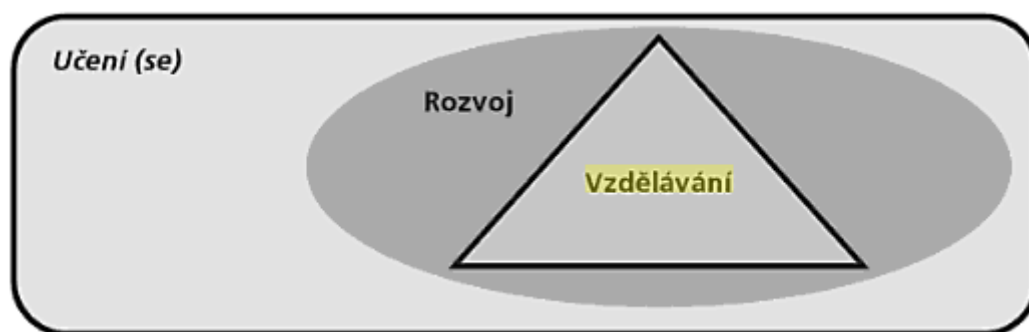
Jednou z klíčových oblastí v řízení lidských zdrojů je oblast vzdělávací, která je potřebná k dosažení požadovaných cílů organizace, právě prostřednictvím kvalifikovaných a schopných lidí.

1.1 Vzdělávání a rozvoj

V následující části bych se chtěla zaměřit na propojení vzdělávání a výchovy do jednoho celku.

Se vzděláváním úzce souvisí i proces výchovy. Výchova je proces utváření osobnosti a charakteru jedince. Může mít několik složek, a to náboženskou, mravní, etickou, rozumovou atp. U vzdělávání jde už o dotvoření osobnosti a její vývoj.

Vzdělávání je proces získávání poznatků, schopností a dovedností (souhrnně je můžeme označit jako vědomosti) a prostředek nabytí kulturního kapitálu. Vyústěním a jedním z cílů procesu vzdělávání je pak integrace do kultury dané společnosti a participace na jejím rozvoji. Úroveň kultury dané společnosti, v níž vzdělávání probíhá, je však také determinantou a rámcem působení vzdělanostního systému (<http://www.socioweb.cz>).



Obr. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2010, s 31)

Z obrázku je zřejmé, že i když se učíme, nemusí to znamenat, že se zároveň vzděláváme nebo se rozvíjíme. Učit se můžeme i špatným vlivům. Ovšem vždy, když se vzděláváme, dochází k našemu rozvoji (Hroník, 2010, s 31).

1.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání se dá popsat jako vzdělávací proces organizovaný daným podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové), tak i vzdělávání mimo podnik (externí, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole) (Bartoňková, 2010).

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců a organizace (tamtéž).

1.2.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Firemní vzdělávání zahrnuje (Bartoňková, 2010):

1. Orientace – příprava zaměstnanců k pracovní činnosti
2. Doškolení – prohlubování kvalifikace v oboru, ve kterém zaměstnanec provádí pracovní činnost
3. Přeshkolení – formování pracovní schopnosti člověka
4. Profesní rehabilitace – v případě, kdy zaměstnanec nemůže již kvůli zdravotnímu stavu vykonávat dosavadní práci, jedná se o opětovné zařazení osob
5. Rozvoj – zvyšování kvalifikace např. v případě inovací, zavedení nových technologií atp.

1.2.2 Efektivita z pohledu použitých forem podnikového vzdělávání

Každý podnik má svůj vlastní způsob vzdělávání, ať už si zvolí formu interní nebo externí, otázkou zůstává, jak efektivní tento proces může být, a také jaký je jeho přínos pro podnik.

Při zjišťování, zda je daný způsob vzdělávacího systému dostatečně efektivní je důležité použít správný postup (Pokorná, 2010, s. 68):

1. *od identifikace vzdělávacích potřeb*
2. *přes plánování vzdělávací aktivity,*

3. dále pres realizaci aktivity,
4. až k evaluaci provedené aktivity,
5. a to vše ukotveno ve sledování potřeb pracovního výkonu je základem efektivity vzdělávání.

Na následujícím obrázku je znázorněn výše popsáný proces zjišťování efektivity procesu vzdělávání.



Obr. 2: Systematický přístup ke vzdělávání doplněný o potřebné prostředky vzdělávání (Pokorná, 2010 s. 69)

Do modelu systematického přístupu ke vzdělávání na obrázku jsou doplněna hesla a otázky, které ukazují, jak jsou použity prostředky, které mohou efektivitu vzdělávání buď zajistit, nebo naopak snížit (dále dle Pokorná, 2010).

1. Identifikace potřeb vzdělávání.

Základními otázkami je, kdo tyto potřeby identifikuje, a dále jakým způsobem. Tyto potřeby by si měli určovat sami manažeři a jejich zaměstnanci. Tímto způsobem se dostanou na začátek cesty k efektivní akci, při vytvoření vlastní zakázky.

2. Plánování budoucí intervence.

O tento zásah musí být opravdu zájem. Pokud si skupina vytvořila sama zakázku, může se předpokládat efektivita pouze v případě, že zaměstnanci, ale i celý podnik budou dostatečně motivováni. Důležitým faktorem při plánování intervence je přesné zadání obsahu a formy. K tomu může vést kvalitní audit, rozhovory s ústředními zaměstnanci, pozorování při pracovním výkonu nebo např. analýza firemních dokumentů. Tento výčet činností a mnoho dalších je cestou, jak upřesnit reálné potřeby pro vzdělávání.

Některé je části je ovšem třeba přenechat odborníkům v oboru firemního vzdělávání, jako např. co bude skutečným obsahem, kterých cílových skupin se to bude týkat anebo jaké metody budou při realizaci použity.

3. Realizace vzdělávací akce.

V této fázi je nejdůležitější realizátor, který je za celou akci odpovědný. S ním ale spolupracují jak zaměstnanci, tak i přímý nadřízený. Přímý nadřízený v mnoha případech dokáže lépe navodit takovou hodnověrnost než vynikající lektor. Sleduje je při pracovním výkonu, dává jim úkoly, provádí hodnocení a odměňování.

Cesta, jak může firma maximalizovat efektivitu vzdělávání je využití firemních případových studií, na kterých se zaměstnanci můžou trénovat na reálné akce formou hraní rolí. Je potřeba tedy spoluúčasti mnohdy celé firmy.

4. Vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce.

V této fázi je nejdůležitější realizace přímého nadřízeného. Jen v tomto případě bude akce nejefektivnější. On přiděluje práci svým zaměstnancům, podle jejich schopností, sleduje jejich pracovní výkon. V zájmu firmy je zjednodušit práci svým manažerům i zaměstnancům zavedením kompetenčního modelu v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání. Proto je v zájmu každého přímého nadřízeného, aby jeho zaměstnanci plně využívali své kompetence.

5. Pracovní výkon.

V kompetenci manažerů je sledování a vyhodnocování nynějšího výkonu a také specifikace budoucího požadovaného výkonu. Hlavní podmínkou pro efektivitu vzdělávání zaměstnanců je plná spolupráce s nimi (tamtéž).

Důležitým faktorem pro efektivitu vzdělávání je zajisté přítomnost přímého nadřízeného cílové skupiny. On nejlépe ví, jak jeho zaměstnanci pracují a co je potřeba u nich zdokonalit. Jeho práce může být zjednodušena plným využitím kompetencí jeho zaměstnanců, kterým nadřízený svěří pravomoc a tím i odpovědnost, proto je důležité, aby své práci co nejlépe rozuměli a věděli jak se sami zachovat v určitých situacích. V opačném případě by to nebylo pro manažery zjednodušení jejich práce, ale naopak přítěží.

1.3 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání probíhá zpravidla po dosažení určitého stupně vzdělání. Umožňuje tedy participaci všech jedinců na rozvoji společnosti, ale i aktivní kontrolu sociálních, ekonomických a politických změn. Vzdělávání není pouze nástrojem, ale stalo se neoddělitelnou součástí života jedince a společnosti (Veteška, 2008).

Jeho cílem je dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů v rámci rekvalifikace, specializačních kurzů, které mohou kromě firem nabízet i vysoké školy a univerzity (tamtéž).

Rekvalifikace neslouží pouze k rozšíření a zdokonalení znalostí, ale také ke změně oboru, ve kterém je člověk vyučen nebo podniká. Může nastat situace, kdy lidé nemohou ve svém oboru dlouho nalézt práci, proto mohou využít rekvalifikační kurz a zvolit obor, který je v dnešní době více žádaný. Člověk si nemůže být jistý, zda v oboru, který vystudoval, najde i uplatnění. Podle Analýzy za 1. Pololetí roku 2011 Ministerstva práce a sociálních věcí bylo od počátku roku do 30. 6. 2011 účastníků rekvalifikací 35 857, z toho 7,6% bylo vysokoškolských absolventů.

To vše souvisí s aktuální výškou míry nezaměstnanosti. Podle tiskové zprávy za rok 2011 Ministerstva práce a sociálních věcí nezaměstnanost v České Republice vzrostla v prosinci roku 2011 na 8,6%, tj. přes půl milionů obyvatel. Ministerstvo také uvedlo, že míra nezaměstnanosti se na konci každého roku prudce zvedne vlivem sezónních prací (viz. MPSV ČR, 2011).

1.4 „Učící se“ organizace

. V této části považuji za důležité se zmínit o koncepci učících se organizací. Jejím význam v této práci je následující.

V procesu vzdělávání a péče o zaměstnance není potřeba jen zaměstnance učit konkrétním znalostem nebo dovednostem, ale hlavně podporovat jejich schopnost učit se.

Pojem učící se organizace se snažilo vymezit již více autorů. Jedním z hlavních představitelů této oblasti je americký vědec Peter Senge (2007), který tuto problematiku vyjádřil v díle *„Pátá disciplína“*: učící se organizace je založena na poznatku, že veškeré vědomosti, které každý pracovník má, přispívají ke konkurenceschopnosti podniku. Dále autor tuto skutečnost shrnuje do jednoduchého výroku: *„V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence“* (tamtéž).

Učící se organizace by měla vytvořit prostředí, které povzbuzuje zaměstnance k sebevzdělávání a motivuje je k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji a seberealizaci. *„Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, není ovšem zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému učení dojít“* (Senge, 2007, s. 145). Z čehož vyplývá, že každý jednotlivý článek ve společnosti je důležitý pro rozvoj celé organizace.

Jde do určité míry i o naplnění cíle. Zaměstnanci by se měli snažit vzdělávat, vyvíjet proaktivní přístup s důrazem na vlastní zájem o vzdělávání a ke zvýšení vlastního pracovního i osobního potenciálu, což při podpoře ze strany nadřízených vytváří vhodné podmínky pro efektivitu v pracovní činnosti.

„„Učení“ v tomto kontextu neznamena získávání většího množství informací, ale zvyšování schopnosti dosahovat v životě výsledků, které skutečně chceme. Je to celoživotní tvořivé učení. A učící se organizace si nelze představit, aniž by na všech svých úrovních měly lidi, kteří takové učení praktikují“ (s. 148).

Senge (2007) ve svém díle vychází z dlouholeté praxe vedení společnosti a řady zkušeností organizací různého zaměření. Například zakladatel a prezident firmy Kyocera, Kazuo Inamori, říká: *„Ať jde o výzkum a vývoj, řízení firmy nebo o jiný aspekt*

podnikové činnosti, jeho aktivní silou jsou „lidé“. A lidé mají svou vlastní vůli, svou vlastní hlavu a své vlastní způsoby myšlení. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni k tomu, aby posuzovali cíle růstu a technického rozvoje nebude prostě žádný růst, nedostaví se žádné přírůstky produktivity a žádný technický rozvoj“ (Inamora, 2007, s. 145).

Někteří kritici po napsání „Páté disciplíny“ poukazovali na to, že některé učící se organizace si, v následujících letech, nevedli moc dobře. Jenže tyto organizace si neuvědomují, že učící se organizace je nekončící proces a není to stav, který něco zaručuje.

Vyjádřením schopností učící se organizace je pět disciplín (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. **Mentální modely** představují obrazy či představy o světě a naší činnosti v něm a jejich vliv si lidé často neuvědomují. Základem je schopnost zkoumat svět kolem sebe i sebe sama a vést otevřené rozhovory, v nichž člověk odhaluje své způsoby myšlení, otevírá se vlivu jiných a mění staré a překonané myšlenkové modely.
2. Lidé s velkou mírou **osobního mistrovství** jsou schopni neustále dosahovat dobrých výsledků, na nichž jim nejvíce záleží. Dokážou si neustále upřesňovat svou osobní vizi, zvyšovat svůj zápal a schopnost učit se a zároveň též zvyšují schopnost podniku učit se a růst tím, že vytvářejí mimořádně podnětnou atmosféru. Bohužel, je v našich podnicích často malá snaha o rozvoj osobního mistrovství u zaměstnanců, a tak se mnoho z energie lidí ztrácí.
3. **Společně sdílená vize** je odhalováním představ o budoucnosti, které nebudou pouze pasivně přijímány, ale dokážou lidi zapálit. V tomto pojetí nejde jen o prázdné formulace vizí, ani o individuální vizi charismatického lídra, ale jde o přeměnu individuální vize ve společně prožívanou vizi lidí v podniku.
4. **Týmové učení** je životně důležité, neboť v moderních podnicích jsou základní učící se jednotkou především týmy, a nikoliv jednotlivci. Vyžaduje to rozpoznat

pozitivní i negativní interakce v týmu, a podporovat tak strategické efekty týmové spolupráce.

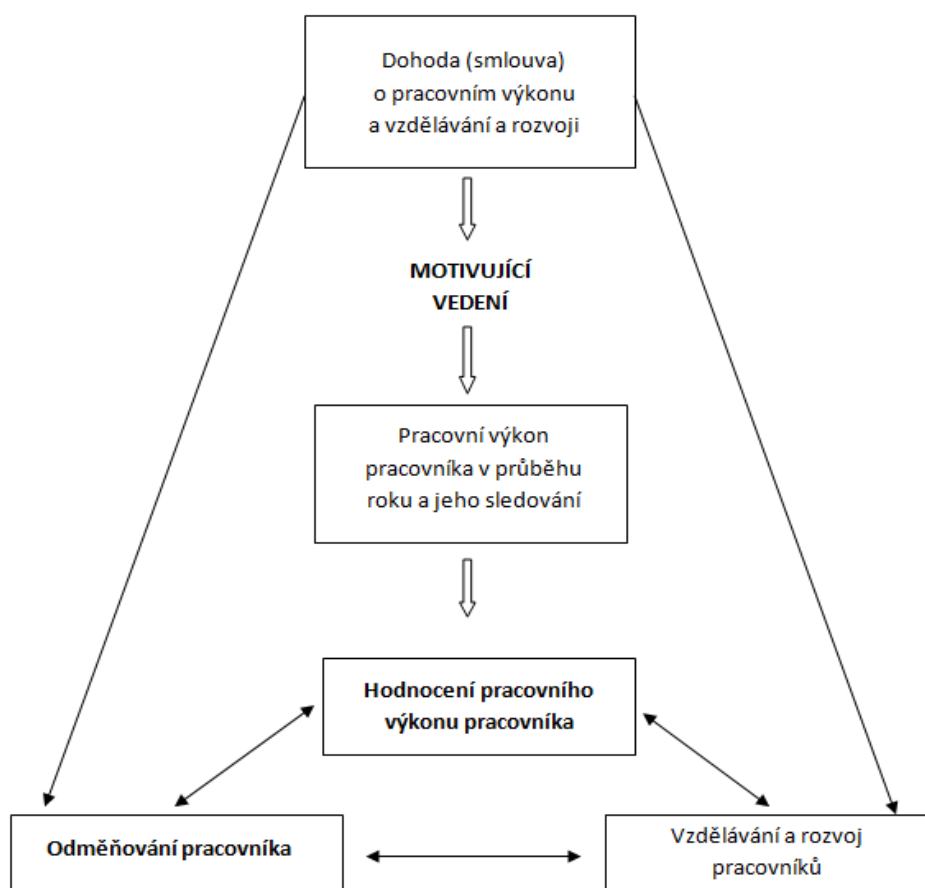
5. **Systémové myšlení**, je koncepčním záměrem, souborem poznatků a nástrojů, které byly vyvinuty s cílem vytvořit přehlednější celková schémata a ukázat, jak je efektivně měnit (tamtéž).

Důležitým faktorem učící se organizace je umět vnímat okolí a přijímat vnější podněty a vlivy. To nám pomůže nejen při seberozvoji a učení, ale i při samotné práci. V současné době je v rámci učení i pracovního výkonu důležitá schopnost pracovat s jinými lidmi. Tvoření týmů a spolupráce jednotlivých lidí vede k více nápadům a efektivnějším řešením. Člověk se musí naučit přijímat i jiné názory a pohledy na danou problematiku, musí umět přijímat kritiku, ale musí si i stát svým.

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen pomocí vzdělávání a rozvoje, ale i hodnocením a odměňováním.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem\ nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka“ (Koubek, 2002, s. 190).



Obr. 3: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2002)

Schéma nám ukazuje přímou souvislost mezi hodnocením pracovního výkonu zaměstnance s jeho vzděláváním a rozvojem a také odměňováním. Dohoda o pracovním

výkonu a požadované vzdělání na tento výkon se promítá v odměňování tohoto výkonu. Je potřebné, aby měl pracovník skutečně osvojené znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro uskutečnění daného výkonu. Na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek, aby zabezpečil motivující vedení a poskytování zpětné vazby týkající se jeho pracovního výkonu (tamtéž).

2.1 Hodnocení pracovníků

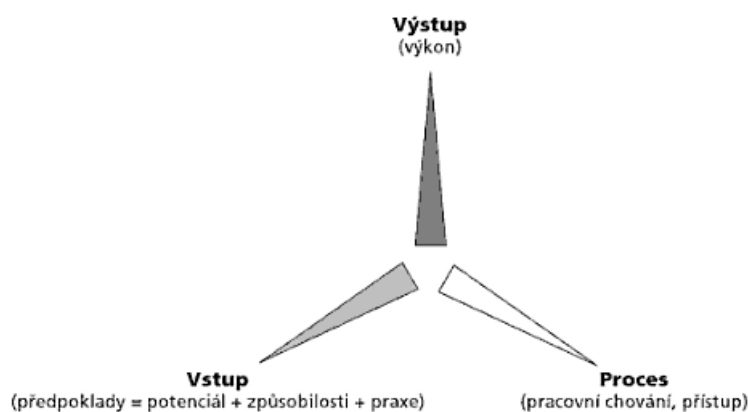
Hodnocení pracovníků by mělo být součástí vzdělávacího procesu. Je to důležité pro zhodnocení efektivnosti vzdělávání v organizaci. Podnik si potřebuje ověřit, zda vzdělávací program, který pro své zaměstnance zvolil, mu přinese požadované výsledky a také efektivitu. Bez dostatečných informací nebude podnik schopen zjistit, zda zvolil správný způsob. Hodnocení by mělo proběhnout jak před např. školením i po něm.

Při hodnocení pracovníků se nezabýváme jejich osobnostmi, ale jakých výkonů dosahují při své činnosti.

„Vedoucí pracovník, který chce efektivně řídit pracovní výkon zaměstnanců, by měl mít k dispozici nástroje týkající se zejména následujících oblastí: organizace práce a pracovních podmínek, řízení odborného vzdělávání, řízení motivace - hodnocení, odměňování, rozvoj kariéry“ (Pokožová, 2010).

2.1.1 Tři oblasti hodnocení

V rámci procesu hodnocení rozlišujeme tři oblasti. Aby byl proces efektivní, je třeba se zaměřit na všechny (Hroník, 2004).



Obr. 4: Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2004, s. 20)

První oblast, a to oblast výstupu, je charakteristická tím, že lze snadno změřit. Může to být hodnota např. tržeb, množství, nákladů, kvality apod. Oblast vstupu je zaměřená na to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do pracovní činnosti, kterou odvádí, dále jaké má předpoklady. Zaměřenost na tyto dvě oblasti je sice důležitá, ale vynecháním třetí oblasti, a to procesu, může dojít ke komplikacím. Může se objevit pracovník, který dosahuje velkých výkonů, má vynikající potenciál, ale jeho chování působí negativně pro své okolí (tamtéž).

2.2 Hodnotící rozhovor

Systematickou součástí hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu je hodnotící rozhovor. Díky hodnoticímu rozhovoru mohou vedoucí formálně informovat své podřízené o jejich pracovním výkonu v uplynulém období a mohou je také usměrňovat k dosažení potřebného pracovního výkonu v následujícím období. (Šikýř, 2011).

Je důležité, aby výsledky hodnocení byly s pracovníky projednány a aby se k nim mohli vyjádřit. Hodnotící a hodnocený tak můžou společně nalézt způsoby nápravy některých problémů, popř. i zvážit důsledky tohoto hodnocení, a to formou např. odměňování, vzdělávání nebo i změnou zařazení. Hodnotící rozhovor vede s pracovníkem většinou přímý nadřízený. Je potřeba, aby měl rozhovor určitou formu a pevný časový plán (Koubek, 2002):

„Rozhovor by měl:

- *Zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období.*
- *Formulovat plán směřující k zlepšení výkonu.*
- *Rozpoznat problémy a\nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.*
- *Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisající, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon*
- *Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.*
- *Zlepšit komunikace mezi podřízeným a nadřízeným*
- *Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor*
- *Zabezpečit podklady pro odměňování.*
- *Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.*
- *Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce“ (tamtéž).*

Důležitým faktorem pro efektivní hodnotící rozhovor je kvalitní příprava hodnotitele a také příprava prostředí, kde k hodnocení dochází. Hodnotitel, by měl mít před hodnotícím rozhovorem, prošlé a utříbené informace o hodnoceném, o jeho pracovním zařazení a také by měl mít k dispozici potřebné dokumenty, jako je hodnotící formulář, záznamy o pracovním výkonu během uplynulého období, záznamy o absenci a dodržování pracovní doby, smlouvu o pracovním výkonu. Dále je důležité, aby měl hodnotitel k dispozici seznam problémů, o nichž se bude hovořit.

2.3 Zpětná vazba

Smysluplná zpětná vazba je hlavní pro řízení výkonnosti. Zpětná vazba vede, motivuje a posiluje efektivní chování a snižuje nebo zastavuje chování neefektivní. Nicméně, i když je zpětná vazba důležitým nástrojem řízení, mnoho lidí se cítí nepříjemně při jejím přijímání nebo poskytování (London, 2003).

Zpětná vazba je nezbytná nejen při procesu hodnocení, ale i v případě vzdělávání pracovníků. Bez zpětné vazby nemohou tyto procesy být efektivní. Zpětnou vazbu je třeba provádět často, aby manažer byl schopen zajistit odstranění případných nedostatků. Čím je prováděna častěji, tím se v mnohých případech, může předejít mnoha chybám.

Vícenásobná zpětná vazba je známá pod pojmem 360stupňová zpětná vazba. Tento pojem je v podvědomí firem již dlouhou dobu. Jedná se o nástroj rozvoje lidských zdrojů (viz. Kubeš, 2008).

„Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to informace od lidí, s nimiž přichází v práci do styku“ (tamtéž).

Častým zdrojem informací pro 360stupňovou zpětnou vazbu bývají dotazníky. Důležité jsou správně zvolené dotazy, aby došlo k efektivnímu hodnocení manažera.

2.4 Odměňování pracovníků

V dnešní době se pod pojmem odměňování dá představit i jiné skutečnosti, než je mzda nebo jiná peněžitá odměna, která je poskytována zaměstnanci jako vyrovnání za vykonanou práci. Jedná se o mnohem širší pojem, který může zahrnovat např. povýšení, pochvalu nebo zaměstnanecké benefity. Stále více je mezi odměnami zahrnuto vzdělávání, které organizace poskytuje svým zaměstnancům. Důležitou součástí procesu odměňování nejsou pouze hmatatelné, neboli vnější odměny, ale také odměny vnitřní, tzn. odměny, které souvisí s vnitřní spokojeností pracovníka s vykonanou prací a s radostnými pocity, které mu tato práce přináší (Koubek, 2002, s.265 - 266).

Vnější odměňování je stejně tak důležité jako vnitřní. Pocit uznání za dobře vykonanou práci je pro mnohé zaměstnance velkou motivací. Tento pocit vede k efektivnějšímu výkonu a k lepším výsledkům.

2.5 Daňové a ekonomické aspekty odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců přímo souvisí s jejich odměňováním. Podle výkonnosti zaměstnanec může vypadat, jejich odměna. Odměňování zaměstnanců má velký vliv na jejich motivaci. Motivace může být klíčem pro zvýšení výkonu a efektivnosti práce.

2.5.1 Formy a funkce odměňování

Mzdy mohou mít více forem. Závisí to mnohdy na oboru, v kterém člověk pracuje. Můžeme se setkat s hodinou mzdou, popř. čtrnáctidenní mzdou, tato je typická např. pro úředníky. Co se týče zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě, je spíše obvyklá mzda hodinová. V tomto případě je i častá mzda úkolová, neboli kusová. U těchto mezd se jedná o základní mzdu, kterou dostává každý zaměstnanec za vykonanou práci. K těmto mzdám ovšem může dostávat i prémie (Milgrom, 1997).

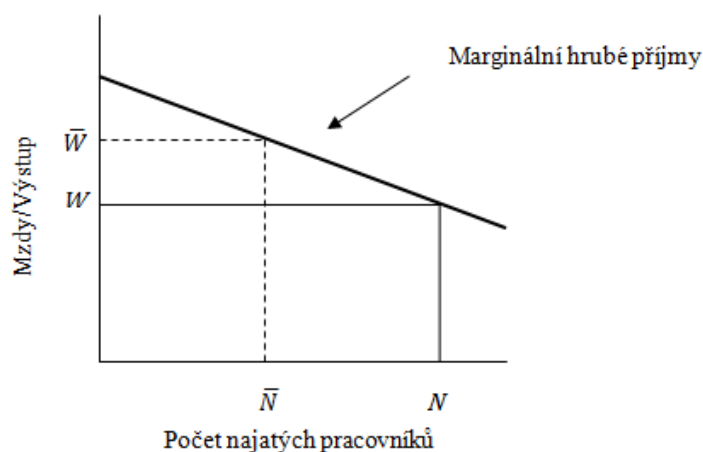
„Tyto prémie mohou být nepřímou nebo přímo svázány s výkonností na různých úrovních – jednotlivce, skupiny, závodu, divize nebo organizace jako celku – a ve všech případech může být výkonnost definována různým způsobem“ (Milgrom, 1997, s. 525).

Prémie, která není přímo svázána s výkonností, může být prémie za přesčasy. Podle §5 Zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку je za přesčas vyplácena příslušná mzda + 25% této mzdy jako příplatek. Další podobnou prémie může být prémie za práci o svátcích. V §6 stejného zákona je uvedeno: *„ Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výděлку“ (Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, §6).*

Odměňování zaměstnanců nemusí být jen formou mzdy. Může se jednat o příspěvky na oběd, sleva na nákup zboží, popř. sociální příspěvky např. na zubní a invalidní pojištění nebo penzijní připojištění.

2.5.2 Výše mezd

V této době nezáleží na tom, jakou mzdu chce zaměstnavatel poskytnout. Vše závisí na úrovni zaměstnanosti. Zaměstnavatel se musí rozhodnout jaké typy pracovníků najmout, protože výše jejich mezd jsou určeny situací na trhu. Zaměstnavatel může najímat další pracovníky, dokud hodnota, kterou vytvářejí je větší než náklady na jejich zaměstnávání. Z následujícího grafu je patrné, že čím menší mzdy jsou, tím si může podnik dovolit více zaměstnanců. Ovšem musí dbát na to, aby nepřesáhl marginální hrubé příjmy. Poté už není hodnota, kterou zaměstnanec vytváří větší než náklad. V případě zvyšování mezd není možné dalšího přijímání zaměstnanců, spíše je tomu naopak a může docházet k propouštění (Milgrom, 1997)



Obr. 5: Marginální hrubé příjmy (Milgrom, 1997, s. 444)

2.5.3 Složení mezd

Hrubá mzda snížená o odvody se nazývá čistá mzda, kterou dostává zaměstnanec. Tyto odvody jsou platby sociálního a zdravotního pojištění a daně a vypočítají se z hrubé mzdy. Část plateb sociálního a zdravotního pojištění hradí zaměstnavatel a část zaměstnanec. V tomto roce jsou to tyto sazby:

Sazba pojistného na zdravotní pojištění

- Zaměstnavatel – 9 %
- Zaměstnanec – 4,5 %

Tyto platby jsou splatné v den určené k výplatě mezd, nejpozději však do 20. dne v kalendářním měsíci.

Sazba pojistného na sociální pojištění

- Zaměstnavatel – 25 %
- Zaměstnanec – 6,5 %

Tyto platby jsou splatné v den určené k výplatě mezd, nejpozději však do 20. dne v kalendářním měsíci.

Daň z příjmu

- 15 % ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně a odčitatelné položky zaokrouhleného na celá sta Kč (Zákon o daních z příjmu fyzických osob, §16)
- Odčitatelné položky můžou být např. financování vzdělání (Zákon o daních z příjmu fyzických osob, §15)

Jako vzor lze uvést výpočet čisté mzdy zaměstnance, jehož hrubá mzda činí 20 000,- Kč.

Tab. 1: Příklad výpočtu čisté mzdy (Vlastní zpracování)

Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	900,00 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	1 800,00 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	1 300,00 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	5 000,00 Kč
Daň z příjmu fyzických osob	4 020,00 Kč
Sleva na poplatníka	2 070,00 Kč
Záloha na daň z příjmu fyzických osob	2 070,00 Kč
Mzdové náklady na zaměstnavatele	26 800,00 Kč
Čistá mzda zaměstnance	15 850,00 Kč

Čistá mzda zaměstnance činí 15 850 Kč.

3 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Pro analýzu jsem si zvolila firmu Unis, a.s. Data, ze kterých vycházím, jsou uvedeny ve výroční zprávě podniku.

3.1 Charakteristika firmy

IČO: 00532304

DIČ: CZ00532304

Základní kapitál: 102 000 000,- CZK

Registrace OR u KS v Brně, oddíl B., vložka 5611

Společnost se orientuje na projekční, inženýrskou a dodavatelskou činnost. Fakt, že aktivity společnosti Unis, a.s. směřují do mnoha oborů, zajišťuje stabilitu firmy a její dynamický růst.

K dalším činnostem se řadí řízení kritických a nepřerušitelných procesů, digitální zpracování obrazu, optimalizace a modelování technologických procesů, zákaznický i vlastní vývoj a výroba SW i HW orientovaná na embedded systémy a jejich aplikaci v oblasti leteckého, mikroprocesorového a automobilového průmyslu (Výroční zpráva Unis a.s., 2010).

3.1.1 Historie

Společnost Unis, a.s. byla založena v květnu 1990 jako ryze česká soukromá společnost bez účasti zahraničního kapitálu. Těžištěm činností společnosti se od počátku stalo řízení technologických procesů, které se v roce 1995 rozšířilo o nabídku řešení silnoproudé části, tj. napájecích a distribučních systémů a v roce 2002 též o implementace výrobních informačních systémů (tamtéž).

3.1.2 Organizační struktura

Generálním ředitelem a předsedou představenstva je pan Ing. Jiří Kovář, dále má společnost další dva členy představenstva. Členové dozorčí rady jsou tři, včetně předsedy pana Ing. Jaroslava Dosoudila.

Přímému vedení ředitele této organizace podléhá finanční ředitel, ředitel řízení a realizace zakázek, ředitel řízení jakosti, ředitel řízení letecké techniky a ředitel controllingu a plánování, obchodní a technický ředitel.

Pod vedení obchodního ředitele patří ředitel marketingu a prodeje a ředitel nákupu. Dále pod technického ředitele podléhá oddělení projekce, řízení technologických procesů, projekce elektro, projekce, měření a regulace, řídicích a informačních systémů, mechatronických systémů a projekce strojně technologické.

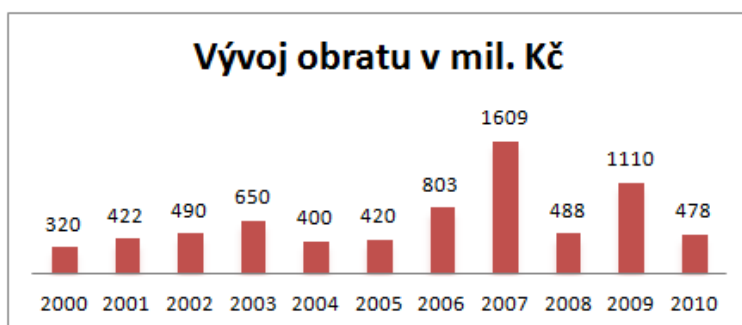
3.1.3 Zákazníci

Velkou část zákazníků společnosti Unis, a.s. tvoří zahraniční firmy z celého světa např. z Venezuely, Ruska, Uzbekistánu, Kazachstánu atp. Konkrétním příkladem jsou společnosti z oblasti petrochemie Rafinerie Naftan v Bělorusku nebo SCOP, Midland Rafinerie Copany v Iráku. Mezi zákazníky Unisu, a.s. patří rovněž tuzemské firmy podnikající zejména v oblasti farmacie, kovovýroby a plastikařství. Společnost uzavřela

v roce 2010 ze všech zakázek 72 % zahraničních a 28 % tuzemských.

3.2 Obraty

Obrat společnosti v roce 2010 byl 478 mil. Kč. V následující tabulce je uveden vývoj obrátu letech 2000 až 2010.



Graf 1: Vývoj obrátu v mil. Kč (Vlastní zpracování/ Výroční zpráva Unis, a.s.)

3.3 Zaměstnanci

K 29. 2. 2012 má firma Unis, a.s. 200 zaměstnanců. V následujících tabulkách je uvedena struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví a národnosti.

Tab. 2: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.)

Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví		
Pohlaví	počet	%
Muži	158	79
Ženy	42	21
Celkem	200	100

Tab. 3: Struktura zaměstnanců z hlediska národnosti (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.)

Struktura zam. z hlediska národnosti		
Národnost	Počet	%
Česká	190	95
Cizí	10	5
Celkem	200	100

3.3.1 Přijímání zaměstnanců

Požadavek na obsazení volného místa vzniká v jednotlivých sekcích. Pokud není v organizační struktuře volné místo a je potřeba zvýšit počet zaměstnanců, předloží příslušný vedoucí sekce ke schválení generálního ředitele požadavek na vytvoření nového pracovního místa. Vedoucí sekce nejprve vyhledává zájemce o volné místo pomocí vnitřní inzerce. Pokud nikdo ze současných zaměstnanců společnosti Unis, a.s. nemá zájem o volné místo, asistentka generálního ředitele kontaktuje uchazeče o zaměstnání pomocí vnější inzerce. Již při inzerování pracovní pozice je potenciálním zaměstnancům nabízen motivační systém odměňování, školení potřebná pro profesní rozvoj a zvyšování úrovně jazykových dovedností (Směrnice Přijímání a rozmísťování zaměstnanců).

3.3.2 Kvalifikační požadavky

Kvalifikační požadavky jsou součástí směrnice Přijímání a rozmisťování zaměstnanců. Jsou zde rozepsány jednotlivé pozice a u těchto pozic jsou uvedeny požadavky na vzdělání, potřebná oprávnění, požadavky na délku praxe a zdravotní stav. U vedoucích pozic je požadována 5ti letá praxe. Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje s zahraničními firmami je u většiny pozic nutná znalost cizího jazyka. Většina zakázek je umístěna mimo sídlo mateřské základny, proto je jedním z hlavních požadavků také řidičský průkaz skupiny B.

4 VÝZKUM HODNOCENÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ

Výzkum analýzy hodnocení a rozvoje zaměstnanců je proveden ve výše uvedené firmě. V této části práce zpracuji informace získané od zaměstnanců podniku a z interních dokumentů.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat hodnotící a vzdělávací systém zaměstnanců ve vybrané firmě. Dále se pomocí výzkumu snažím odhalit nedostatky, které v těchto systémech existují.

Důležitou součástí analýzy by mělo být zhodnocení situace a návrhy řešení pro eliminaci nedostatků nalezených v systémech, které by měly vést k větší efektivitě v oblasti vzdělávání a ke zvýšení motivace a produktivity práce zaměstnanců.

4.2 Metody výzkumu

V bakalářské práci byly použity metody výzkumu formou analýzy interních dokumentů a strukturovaných rozhovorů, které poskytly data pro provedení dotazníkového průzkumu.

4.2.1 Analýza interních dokumentů

K analýze interních dokladů byly k dispozici směrnice podniku, a to: Mzdový řád, Vzdělávání zaměstnanců a Přijímání zaměstnanců. Bylo zkoumáno základní nastavení procesů vycházejících z interních směrnic týkajících se hodnocení a odměňování zaměstnanců, a také nastavení systému vzdělávání v rámci společnosti Unis, a.s. Dále jsem měla k dispozici školící plán za rok 2011, kde byla rozepsaná plánovaná a uskutečněná školení.

4.2.2 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je proveden s 5 zaměstnanci pracujícími na pozici vedoucího sekce. Rozhovor je rozdělen na 2 tematické okruhy. První okruh obsahuje 14 otevřených otázek týkajících se hodnotícího systému zaměstnanců a systému odměňování zaměstnanců. Druhý okruh je zaměřen na vzdělávací systém ve firmě a je tvořen 12 otevřenými otázkami.

Dále jsem provedla strukturovaný rozhovor s finančním ředitelem, který byl zaměřen na čtyři hlavní oblasti důležité pro zjištění informací o nákladech vynaložených na vzdělávání zaměstnanců.

Strukturované rozhovory jsou přílohou práce.

4.2.3 Dotazníkový výzkum

Informace poskytnuté ze strukturovaných rozhovorů byly podkladem k sestavení dotazníků, které byly předány zaměstnancům podniku k vyplnění. Část dotazníku zkoumá, jaká forma hodnotícího systému by byla pro firmu nejvhodnější. Další část týkající se odměňování zaměstnanců byla sestavena tak, aby mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor, které motivační nástroje považují za důležité a se kterými metodami odměňování souhlasí. Část týkající se vzdělávání zaměstnanců byla sestavena tak, aby poskytla informace o školeních, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější, jaké vzdělávání v podniku využívají a jejich názor na evidenci školení v databázi podniku. Dotazník obsahuje polouzavřené otázky, otázky s alternativní odpovědí (ano/ne) a otázky s pětistupňovou škálou.

4.3 Charakteristika zkoumaného souboru

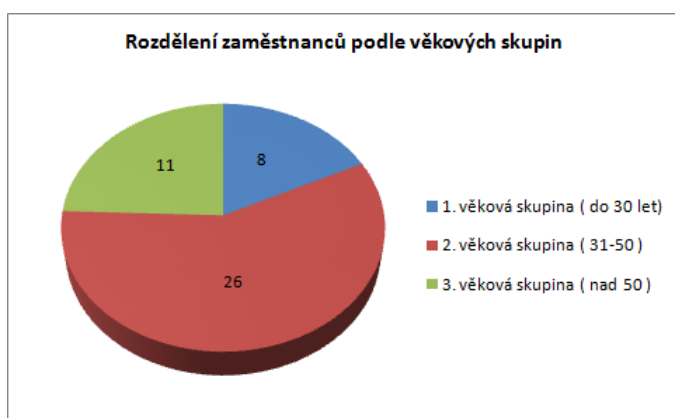
Se zaměstnanci podniku jsem vedla strukturovaný rozhovor a dotazníkový výzkum.

4.3.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturované rozhovory jsem vedla s 5 pracovníky. Jednalo se o muže na pozicích vedoucích sekcí.

4.3.2 Dotazníkový výzkum

Dotazníkový výzkum byl proveden s 45 zaměstnanci. Jedná se o zaměstnance ze sekcí: Řízení technologických procesů, Projekce měření a regulace a Projekce elektro. V těchto sekcích pracují převážně muži. Rozdělila jsem dotazované do 3 věkových skupin. V následujícím grafu jsou uvedeny rozmezí těchto skupin a počty respondentů v jednotlivých skupinách.



Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle věkových skupin (Vlastní zpracování)

4.4 Výsledky výzkumu

Na základě analýzy interních dokladů, strukturovaných rozhovorů a dotazníkového průzkumu jsem vyhodnotila následující informace.

4.4.1 Vyhodnocení interních dat

Z dostupných interních dokumentů jsem získala informace o odměňovacím a vzdělávacím systému v podniku. Tyto informace sloužily i mimo jiné k ostatním metodám výzkumu. V následující části, kde budu vycházet právě ze směrnice Mzdový řád, uvedu základní odměňovací postupy v podniku. Další část bude věnována směrnici Vzdělávání zaměstnanců.

Ve společnosti jsou dva typy základních mezd: mzda A a mzda B. Mzda A je určena pro technické pracovníky a mzda B pro dělnické profese. Vedle základní mzdy může být zaměstnanci přiznáno osobní ohodnocení. Mzdové ohodnocení bývá vyměřeno mzdovým výměrem.

Hodnocení zaměstnanců prostřednictvím příplatků a odměn vychází rovněž ze Mzdového řádu. Je to např. příplatek za zastupování ve funkci, odměna za dosažitelnost, odměny na pracovních cestách, které jsou děleny podle vzdálenosti, nebo odměny z fondu zakázky.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců společnost zavedla formu odměn využíváním dvou profitových center. Součástí profitového centra je několik sekcí, jejichž činnosti vzájemně souvisejí. Účelem profitových center je vytvoření dalšího nástroje pro motivaci zaměstnanců, který reflektuje ekonomické výsledky profitového centra.

Profity (zisky) z center, které se počítají podle kalkulačních vzorců, slouží jednak na rozšíření fondů režijních nákladů sekcí a také na doplnění fondu režijních odměn. Fondy režijních nákladů jsou využity zejména na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, na nadstandardní SW a HW a vybavení příslušných sekcí (směrnice Mzdový řád, Unis, a.s.).

Dle směrnice Vzdělávání zaměstnanců společnosti Unis, a.s. existují následující formy externího vzdělávání. Jedná se o zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání, zvyšování kvalifikace dlouhodobým vzděláváním, které je spojené s poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení zaměstnance a prohlubování kvalifikace účastí na externích školeních. Pokud se jedná o prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, je účast na školení výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Přínos a efektivitu školení jak pro zaměstnance, tak pro společnost posuzuje a schvaluje vedoucí sekce. Jestliže to vedoucí sekce považuje za potřebné, požádá zaměstnance, který se zúčastnil školení, aby informoval další zainteresované zaměstnance. Interní vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí rozšiřování a prohlubování znalostí zaměstnanců společnosti Unis a.s. Je zaměřeno především na zkvalitnění činností prováděných jednotlivými sekcemi a využívá odborných znalostí a zkušeností vlastních zaměstnanců. Vedoucí sekcí soustřeďují požadavky na interní

vzdělávání od vedoucích jednotlivých oddělení a výběr vhodného vzdělávání zahrnují do plánu vzdělávání sekce (směrnice Vzdělávání zaměstnanců, Unis, a.s.).

Plán vzdělávání je uveden v databázi Lotus Notes v sekci Zaměstnanci. Jsou zde uvedeny plány pro interní i externí vzdělávání. Jedná se o tabulku, kde jsou uvedena plánovaná školení a skutečně provedená školení.

V první části tabulky, kde jsou uvedeny plány pro školení, jsou tyto položky: plánovaný termín, předmět školení, zúčastní se (v této položce jsou uvedena buď jednotlivá jména konkrétních zaměstnanců, kteří se školení mají účastnit nebo názvy sekcí, pro které je toto školení určeno).

V druhé části, kde jsou uvedeny skutečně provedená školení, jsou tyto položky: datum školení, školení absolvoval, certifikát ano/ne, školitel, hodnocení školitele, vyhodnocení účinnosti,

Hodnocení školitele a vyhodnocení účinnosti může být jak písemné, tak i číselné. Každý vedoucí sekce dostane informace od zaměstnanců o uskutečněném školení a podle získaných informací hodnotí tyto ukazatele.

Údaje uvedené v druhé části školícího plánu zaznamenaném v systému Lotus Notes nejsou vždy úplné. Někteří vedoucí oddělení zapisují požadované informace až před plánovanými audity, které se konají dvakrát do roka. Pokud tyto informace nejsou doplněny po zrealizovaném školení, mohou být při zpětném zadání zkrácené a neúplné. Chybějící údaje o hodnocení školitele a vyhodnocení účinnosti školení jsou velice důležité pro zhodnocení efektivnosti školení a měly by se doplňovat bezprostředně po uskutečněném školení.

4.1.1 Výsledky strukturovaných rozhovorů

Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že ve společnosti Unis, a.s. probíhá hodnocení zaměstnance formou hodnotícího rozhovoru pouze v některých odděleních a proces hodnocení není jednoznačně nastaven. Další existující formou hodnocení je hodnotící formulář, který obsahuje témata, ke kterým se vedoucí pracovník a následně zaměstnanec vyjadřuje. Provádí se zejména analýza zakázek, hodnocení organizace sekce a organizačních změn. Je zde prostor pro návrhy změn a zlepšování pro další období. Zaměstnanec má možnost hodnotit pracovní podmínky

a v příslušné části formuláře navrhnout možnosti zlepšení. Formulář je vyplňován 2x ročně. Nejedná se však o hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, ale o hodnocení celé zakázky. Ze strukturovaných rozhovorů je také zřejmé, že na rozdíl od hodnotícího systému systém odměňování zaměstnanců ve společnosti určitým způsobem funguje. Avšak jak uvedl jeden z tázaných, ne všechny motivační nástroje jsou plně funkční a také je zde prostor pro zlepšování.

Vzdělávací systém v podniku je rozdělen na externí a interní vzdělávání. Z informací získaných ze strukturovaných rozhovorů je dále zřejmé, že externí vzdělávání formou studia při zaměstnání je využíváno minimálně. Zvyšování kvalifikace jednotlivců je vyvolané potřebami řešení určitých zakázek. Spíše se využívá forma jednodenních nebo vícedenních školení. Omezení, které vychází z toho druhu školení, je v nákladech. Některá školení vyžadují náklady na dopravu a bydlení, proto není možné poslat tam všechny zainteresované zaměstnance. V těchto případech podnik využívá následného interního školení, kde zaměstnanec předá informace svým kolegům. Se způsobem interního vzdělávání jsou zaměstnanci v zásadě spokojeni. Nedostatkem jsou časté problémy s nalezením vhodných a dostatečně vybavených prostor. Plánování vzdělávacích akcí prostřednictvím Databáze Lotus Notes pro účely plánování vzdělávacích akcí se zdá být optimálním nástrojem. Zejména systém pozvánek, zařazení do kalendáře a upozornění považují za efektivní a výhodný. Nedostatkem je finanční náročnost pořízení softwaru.

Ze strukturovaného rozhovoru s finančním ředitelem jsem získala informace ohledně nákladů vynaložených na vzdělávání zaměstnanců.

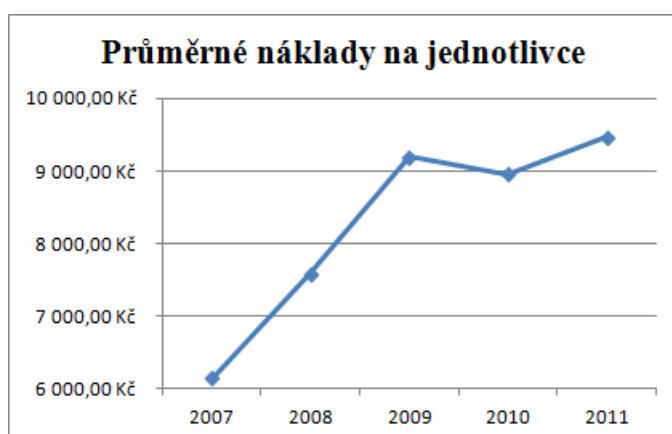
V následující tabulce a grafu jsou uvedeny celkové náklady na vzdělání v letech 2007 – 2011. Z dostupných informací o vývoji počtu zaměstnanců jsem odvodila průměrné náklady na zaměstnance.

Tab. 4: Vývoj nákladů (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.)

Rok	Celkové N	Průměrné N na jedn.
2007	1 124 046,00 Kč	6 142,33 Kč
2008	1 411 518,00 Kč	7 588,81 Kč
2009	1 535 131,00 Kč	9 192,40 Kč
2010	1 566 688,00 Kč	8 952,50 Kč
2011	1 893 755,00 Kč	9 468,78 Kč



Graf 3: Celkové náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců (Vlastní zpracování)



Graf 4: Průměrné náklady na jednotlivce (Vlastní zpracování)

Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců vzrostly během sledovaného období od roku 2007 do roku 2011 o 69 %, průměrné náklady na jednotlivce se zvýšily o 64 %. Tento vývoj je patrný z grafu č. 2. a grafu č. 3. V roce 2007 bylo do vzdělávání investováno přibližně 1,1 mil. Kč. Na jednoho zaměstnance připadalo tedy 6 142 Kč. K výraznému nárůstu investovaných prostředků do vzdělávání došlo v letech 2008 a 2009. V roce 2008 se při podobném počtu zaměstnanců investice do vzdělávání zvýšila oproti předchozímu roku o 23 %. Dle výroční zprávy se v roce 2009 v důsledku odprodání jednoho oddělení počet zaměstnanců snížil, avšak celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců se opět významně zvýšily. Došlo tedy k výraznému nárůstu průměrných nákladů na osobu. V tomto roce připadalo na vzdělávání jednoho zaměstnance v průměru 9 192 Kč. Bylo to z důvodu využití evropské dotace pro podporu vzdělávání zaměstnanců. O rok později došlo pravděpodobně vlivem ekonomické krize k mírnému poklesu nákladů připadajících na jednoho zaměstnance. V roce 2011 se počet zaměstnanců zvýšil a tím se zvýšily celkové náklady na vzdělávání. Podnik nemění svou strategii v řízení těchto nákladů.

Z rozhovoru bylo dále zjištěno, že společnost účetně neeviduje náklady podle místa konání. Ale názor finančního ředitele je, že 90 % nákladů na vzdělávání je vynaloženo v tuzemsku a zbytek v zahraničí. Evidence podle druhu školení není, podnik rozděluje náklady podle sekcí.

Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců jsou projednávány na poradě vedení společnosti, která se koná 1x ročně v listopadu. Na této poradě předkládají vedoucí sekcí plán režijních nákladů na daný rok. Následně oddělení controllingu a plánování předává plány generálnímu řediteli, který posuzuje opodstatnění požadavků a má právo částku snížit nebo i zvýšit.

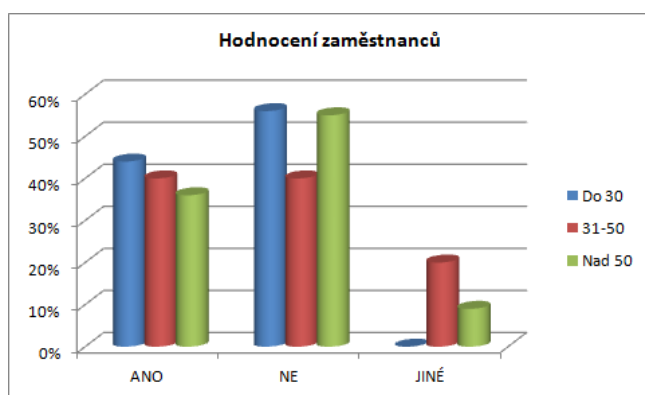
Z daňového hlediska jdou náklady na vzdělání daňově uznatelným základem, podle § 24 odst. 2 písm. j). Proto je možné je odečíst od základu daně, a tím snížit daňovou povinnost firmy. § 227 ZP stanovuje, že za odborný rozvoj zaměstnanců se považuje: zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

4.1.2 Výsledky dotazníkového výzkumu

Cílem dotazníkového výzkumu bylo zjistit, jaký pohled na vzdělávací, odměňovací a hodnotící systém podniku mají jeho zaměstnanci. Následující část práce je rozdělena na 3 výzkumné oblasti, v nichž jsou výsledky jednotlivých otázek.

4.1.2.1 Výzkumná část č. 1 – Hodnocení zaměstnanců

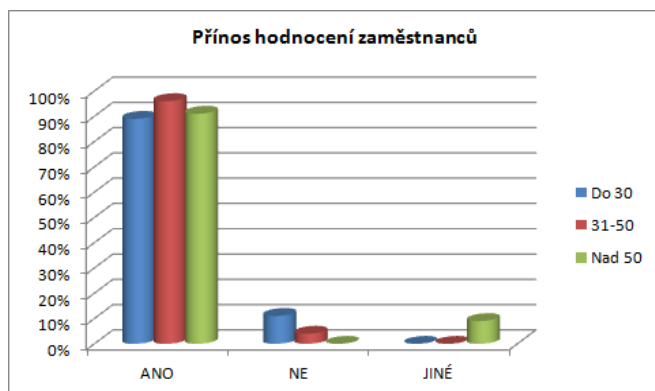
Probíhá na Vašem oddělení hodnocení zaměstnanců?



Graf 5: Hodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

40 % respondentů uvedlo, že se na jejich oddělení hodnocení provádí. Zbytek respondentů odpovědělo na otázku NE, popř. JINÉ. Respondenti, kteří uvedli tuto odpověď, reagovali, že na jejich oddělení se hodnocení provádí nepravidelně nebo ojediněle. S touto otázkou souvisela následující. Ta byla určena pro respondenty, jejichž odpověď na předcházející otázku byla kladná. Měli uvést, kolikrát ročně se toto hodnocení provádí. Z uvedených odpovědí vyšlo najevo, že dotazovaní v 1. a ve 3. věkové skupině zodpověděli všichni, že se hodnocení pracovníků provádí jedkrát do roka. Respondenti ve věku 31-50 v tomto případě odpověděli ve většině, že třikrát i vícekrát do roka.

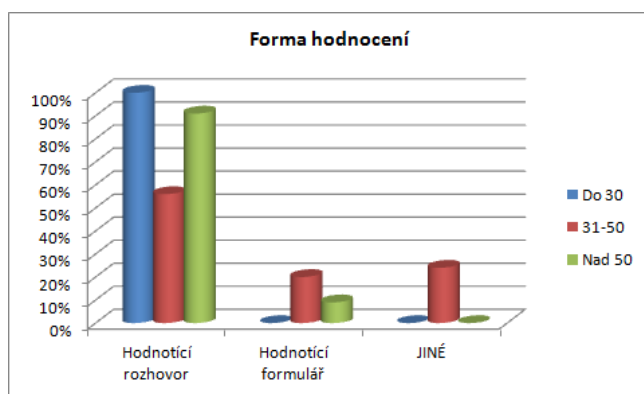
Myslíte si, že hodnocení pracovníků je přínosné pro rozvoj společnosti?



Graf 6: Přínos hodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Na výzkumnou otázku č. 2 odpověděla většina dotazovaných kladně, a to 92 % ze všech dotazovaných respondentů. Pouze v ojedinělých případech si dotazovaní myslí, že by hodnocení zaměstnanců nebylo pro rozvoj podniku přínosné. V jednom případě dotázaný uvedl, že v případě kladného hodnocení to zajisté přínosné bude, ale v případě záporného by se daný zaměstnanec nemusel zachovat rozumně, doslova cituji, že by mohl *dělat „dusno“ ve firmě*.

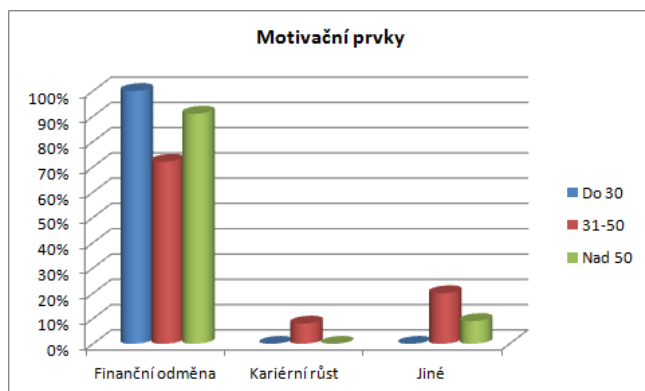
Jakou formu hodnocení zaměstnanců preferujete?



Graf 7: Forma hodnocení (Vlastní zpracování)

Na výše uvedenou otázku odpovědělo 81 % respondentů, že dávají přednost hodnotícím rozhovorům. Pouze šest z dotazovaných uvedlo, že preferují hodnotící formulář a v jednom případě se respondent přiklání k veřejné formě hodnocení.

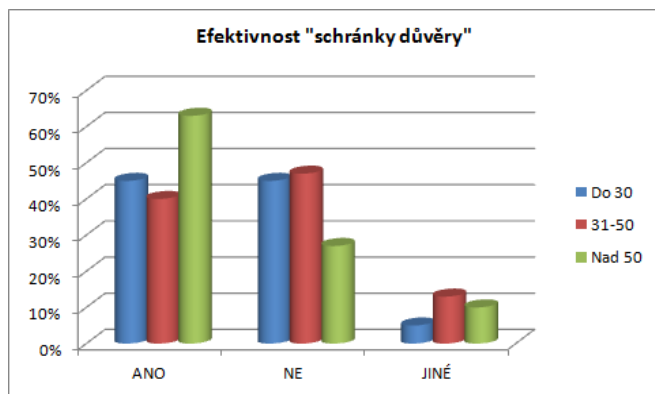
Jaká forma výstupu při kladném hodnocení by pro vás byla největším motivačním prvkem?



Graf 8: Motivační prvky (Vlastní zpracování)

Z tohoto grafu vyplývá, že většinu dotazovaných respondentů, a to 88 %, by v případě kladného hodnocení nejvíce motivovala finanční odměna. Šest z dotazovaných jsou pro jiné motivační prvky. V tomto případě se jedná např. o mimořádné výjezdní školení, jiné zaměstnanecké výhody atp.

Myslíte si, že tzv. „schránka důvěry“ pro hodnocení manažerů může být přínosem pro rozvoj společnosti?



Graf 9: Efektivnost "schránky důvěry" (Vlastní zpracování)

49 % dotazovaných uvedlo, že považují „schránku důvěry“ za přínosnou. Odpovědi byli velice podobné u prvních dvou skupin. U 3. věkové skupiny reagovala větší část kladně, a to 63 % respondentů.

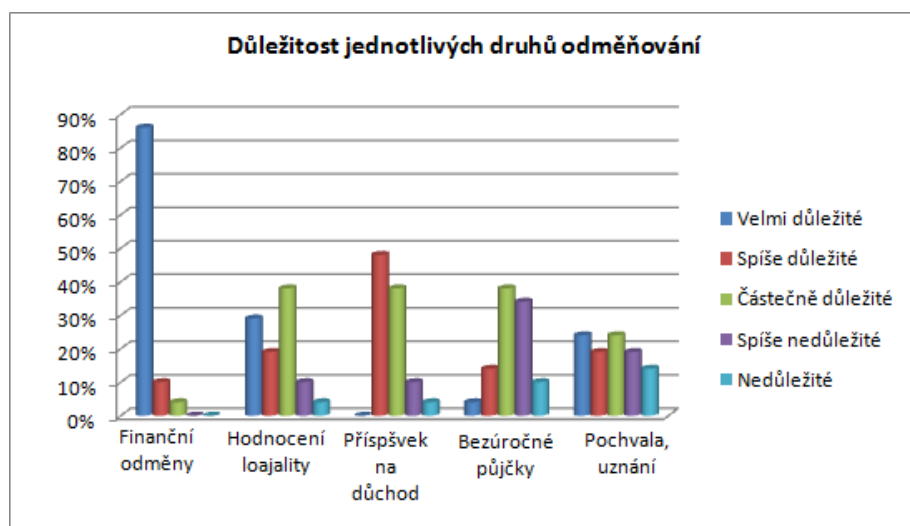
Využíváte „schránku důvěry“ pro hodnocení manažerů ve společnosti?

Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že „schránku důvěry“ použil pouze jeden z dotazovaných.

4.2.1.2 Výzkumná část č. 2 – Odměňování zaměstnanců

Ohodnoťte, jak jsou jednotlivé druhy odměňování pro Vás důležité.

V následujícím grafu jsou znázorněny jednotlivé druhy odměňování s posouzením důležitosti pro zaměstnance. Stupnice byla nastavena tak, že oznámkováním číslem 1 považuje zaměstnanec daný druh za velmi důležitý. Naopak označením číslem 5 ho považuje za nedůležitý.



Graf 10: Důležitost jednotlivých druhů odměňování (Vlastní zpracování)

Finanční odměny je druh velmi důležitý pro většinu respondentů. 86 % z nich označilo tento typ odměňování známkou jedna, zbytek použil známku 2 a 3.

Jako další druh odměňování jsem uvedla hodnocení loajality resp. délky pracovního vztahu. Zde nejvíce tázaných označilo tento druh za částečně důležitý, tedy známkou tři. Ale větší část hodnotila známkou 1 nebo 2, tudíž i tento druh se dá považovat za důležitý.

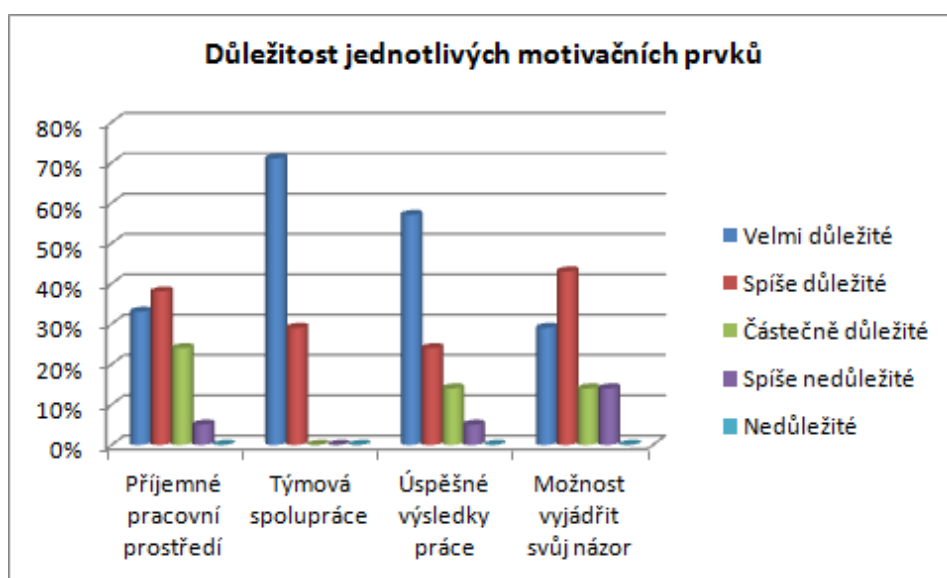
Příspěvek na důchod, úrazové pojištění, či penzijní připojištění bylo hodnoceno nejvíce známkami 2 a 3. Nikdo neuvedl, že by pro něj byl tento typ velmi důležitý. Jedná se ale stále o více důležitý druh.

Bezúročné půjčky jsou hodnoceny spíše vyššími známkami, proto se jedná o druh, který zaměstnanci považují za méně důležitý.

Poslední typ je hodnocen velice rovnoměrně, proto ho považují za částečně důležitý.

Ohodnoťte, jaký vliv mají jednotlivé motivační prvky na zvýšení efektivity práce zaměstnanců a tedy i následný rozvoj společnosti.

Stupnice byla nastavena tak, že oznámkování číslem 1 považuje zaměstnanec daný prvek za velmi důležitý. Naopak označením číslem 5 ho považuje za nedůležitý.

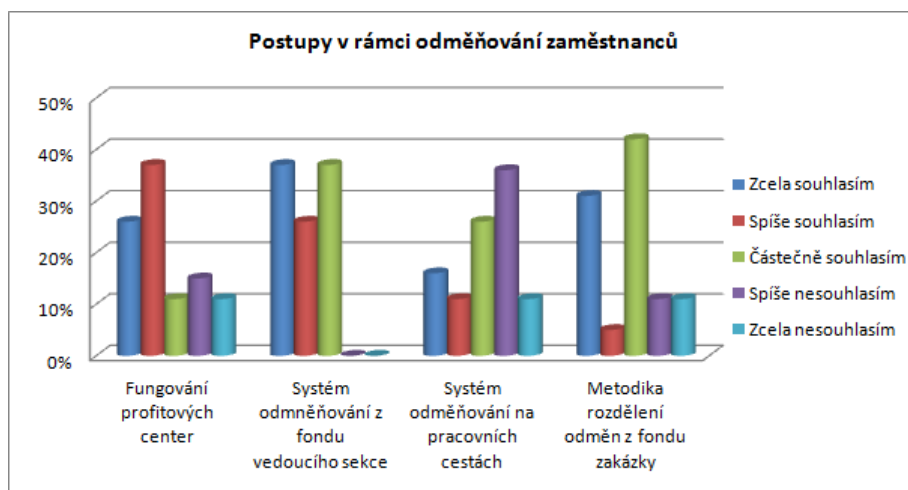


Graf 11: Důležitost jednotlivých motivačních prvků (Vlastní zpracování)

Nejdůležitějším motivačním prvkem vedoucím ke zvýšení efektivity práce a rozvoji podniku je podle tázaných respondentů týmová práce. Zde uvedlo 71 % respondentů, že je pro ně velmi důležitá a 29 % respondentů, že je spíše důležitá. V důležitosti následují úspěšné výsledky práce, zde 60 % uvedlo, že je pro ně tento motivační prvek velmi anebo spíše důležitý. Nejméně důležitými prvky jsou, podle dotazovaných respondentů, příjemné pracovní prostředí a možnost vyjádřit svůj názor.

Ohodnoťte, se kterými postupy v rámci odměňování zaměstnanců souhlasíte a kde vidíte rezervy.

Respondenti měli ohodnotit pomocí škály od 1 do 5, zda souhlasí s danou formou odměňování a zda ne. Známkou 1, hodnotí postup, s kterým zcela souhlasí a nemají žádné výhrady. Naopak známkou 5 hodnotí postup, s kterým zcela nesouhlasí.

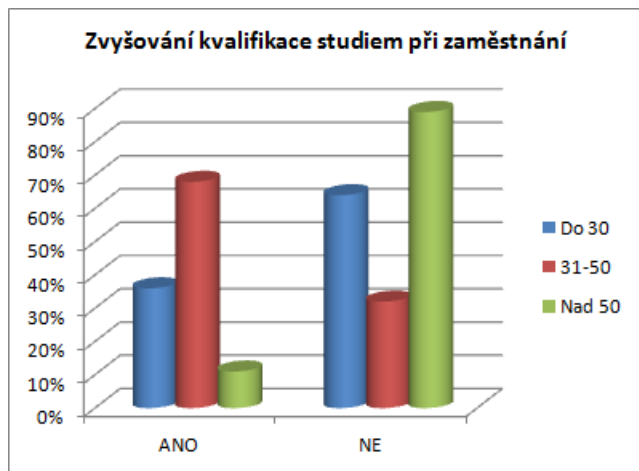


Graf 12: Postupy v rámci odměňování zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Výsledky této otázky, jak je z grafu č. 12 patrné, jsou různorodé. Zaměstnanci odpovídali velice odlišně. Ovšem nejideálnější forma odměňování je podle dotazovaných respondentů systém odměňování z fondu vedoucího sekce a také fungování profitových center. S čím spíše nesouhlasí, jsou metody odměňování na pracovních cestách a dále rozdělení odměn z fondu zakázky.

4.2.1.3 Výzkumná otázka č. 3 – Vzdělávání zaměstnanců

Využili jste/využíváte zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání?



Graf 13: Zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání (Vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 je patrné, že větší část dotazovaných respondentů, a to 62 %, možnost zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání nevyužila. Tohoto způsobu vzdělávání využili nebo využívají nejvíce respondenti v 2. věkové skupině.

Využili jste/využíváte jazykových kurzů prováděných ve firmě?



Graf 14: Jazykové kurzy (Vlastní zpracování)

Jazykové kurzy v podniku využívá 76% dotazovaných respondentů.

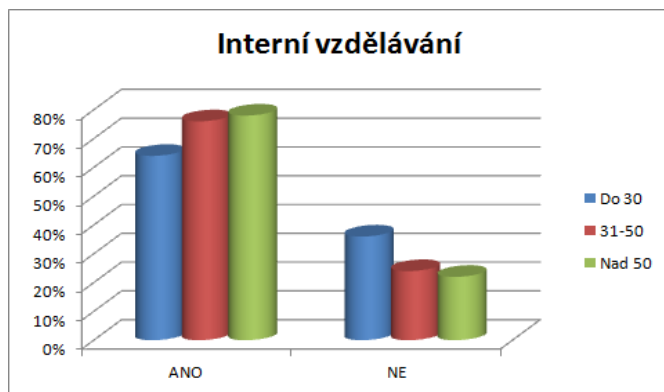
Zúčastnili jste se někdy školení v zahraničí?



Graf 15: Školení v zahraničí (Vlastní zpracování)

52 % ze všech dotazovaných respondentů se zúčastnilo školení v zahraničí. Respondentů z 3. věkové skupiny se zúčastnilo 100%, z 2. věkové skupiny 20 % a z 1. věkové skupiny 36%.

Vyhovuje Vám způsob provádění interního vzdělávání zaměstnanců?

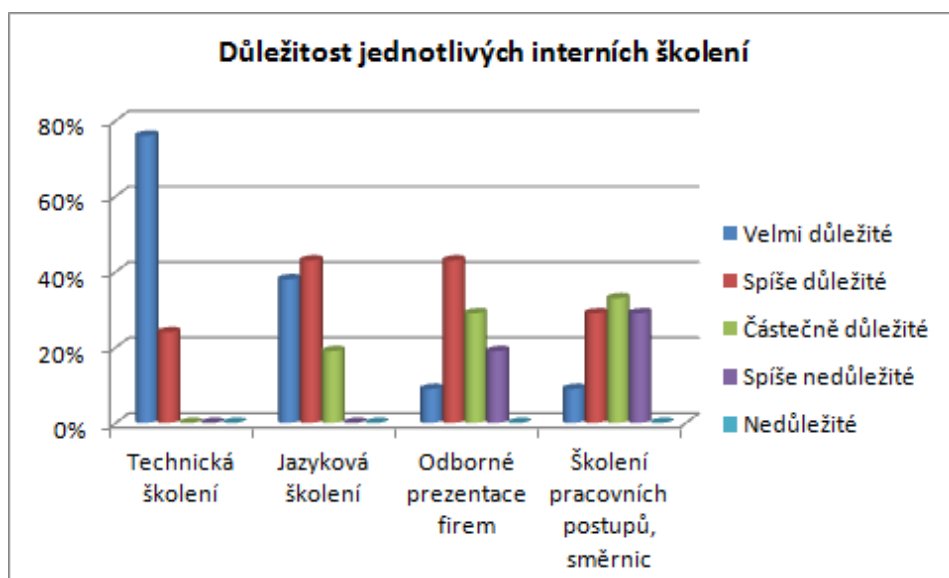


Graf 16: Interní vzdělávání (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že většině respondentů způsob interního vzdělávání zaměstnanců vyhovuje. Pouze 27 % dotazovaných uvedlo, že způsob provádění interního vzdělávání je nevyhovující.

Uveďte, které z následujících interních školení je pro Vás důležité v oblasti zvýšení efektivity práce a rozvoji podniku.

Respondenti měli využít škály, kde 1 značí velmi důležité a 5 nedůležité.



Graf 17: Důležitost jednotlivých interních školení (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější technická školení, zde 76 % respondentů označilo tento druh za velmi důležitý a zbytek za spíše důležitý. Druhým nejdůležitějším typem interního vzdělávání jsou podle tázaných jazyková školení. Nejméně důležité je podle respondentů školení pracovních postupů a směrnice. Zde označilo 62 % tázaných, že školení je částečně důležité a spíše nedůležité, 29 % spíše důležité a pouhých 9 % velmi důležité.

Považujete prostory pro školení v podniku dostačující?

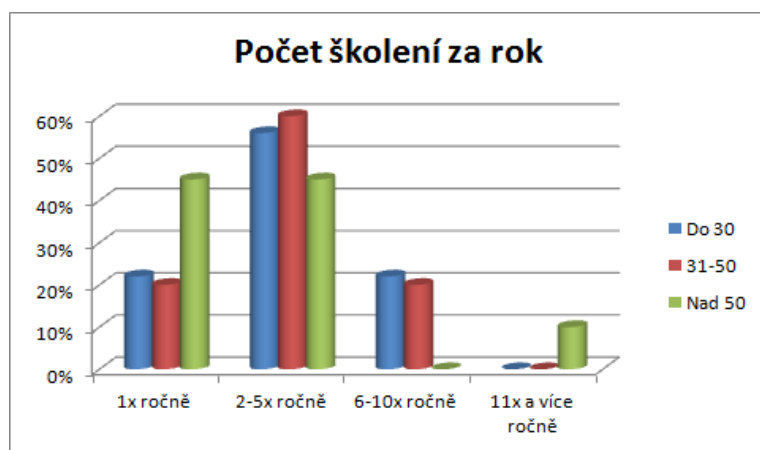
Z dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že 67 % dotazovaných respondentů považují prostory pro školení v podniku za dostačující a zbytek tyto prostory za dostačující nepovažuje.

Slyšeli jste o plánu školení v databázi Lotus Notes?

Z dotazníku vyplynulo, že většina respondentů o plánu školení v databázi Lotus Notes neslyšelo. Pouze 33 % dotazovaných odpovědělo na otázku ANO.

Ti, jež odpověděli na otázku ano, mohli pomocí škály ohodnotit přehlednost, účelnost, dostupnost a manipulaci databáze. Z výsledků bylo zjištěno, že přehlednost, účelnost a dostupnost je spíše dobrá, ovšem ukazatel manipulace měl spíše negativní výsledky.

Kolikrát za rok jste se zúčastnili školení, které nepatří do pravidelných povinných školení zaměstnanců?

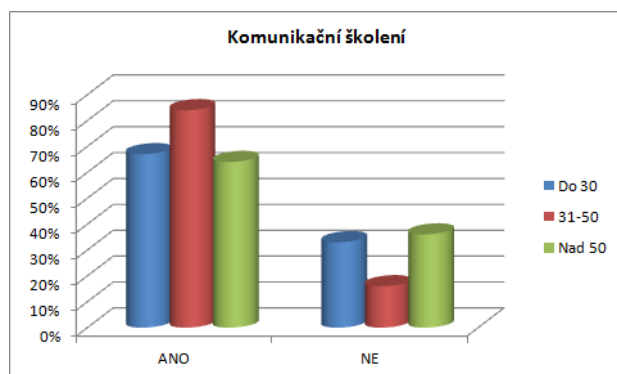


Graf 18: Počet školení za rok (Vlastní zpracování)

Nejvíce dotazovaných, a to 54 % ze všech, uvedlo, že se školení účastní 2-5x ročně

45 % tázaných z 3. věkové skupiny označilo odpověď 1x ročně, stejně tak 2-5x ročně. Pouze jeden z tázaných označil odpověď d), 11x a více ročně.

Uvítali byste v podniku školení typu mezilidská komunikace, komunikace s týmy, komunikace se zákazníky atp.?



Graf 19: Komunikační školení (Vlastní zpracování)

Na otázku, zda by zaměstnanci uvítali v podniku komunikační školení, 72 % ze všech respondentů odpovědělo ANO.

Pouze 30 % z 1. věkové skupiny, 16 % z 2. věkové skupiny a 36 % z 3. věkové skupiny odpovědělo na otázku NE.

Jaká další školení byste v podniku uvítali?

Tato otázka byla otevřená. Odpověď na ni jsem získala pouze od dvou respondentů. Respondent z 3. věkové skupiny uvedl, že by uvítal školení typu organizace práce, metody řízení zakázek, SW nástroje pro plánování a řízení. Respondent z 2. věkové skupiny uvedl, že by byli pro něj zajímavá školení, zabývající se novými verzemi produktů OFFICE, administrátorskou správou PC, databázemi a LINUX.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

V následující části bakalářské práce shrnu nalezené nedostatky, se kterými jsem se během analýzy setkala a navrhnu řešení pro jejich eliminaci.

5.1 Návrhy na zlepšení hodnotícího systému

Pro rozvoj podniku je důležité hodnocení zaměstnanců. S tímto názorem jsem setkala i ve většině odpovědí dotazovaných respondentů z výzkumu. Z výzkumu vychází i fakt, že zaměstnanci preferují hodnotící rozhovor jako formu hodnocení.

- *V podniku jsem se setkala s takovýmto způsobem pouze v některých sekcích a ne v celém podniku. Toto považuji za nedostatek a podle mého názoru by se tato forma hodnocení měla zavést v celém podniku, protože se jedná o nezbytný aspekt při snaze o rozvoj podniku.*

Dále jsem zkoumala, jaký názor mají vedoucí na hodnocení manažerů, tedy jejich osob. Setkala jsem se s názorem, že pro mnohé by bylo toto hodnocení velmi prospěšné, protože může přispět k odstranění chyb a zlepšení kvality jejich práce. Zpětná vazba mezi manažerem a jeho týmem je důležitým nástrojem na posouzení výkonu manažera. Podle mého názoru zaměstnanec nemá dobrý pocit z toho, když má hodnotit svého nadřízeného. Proto bývají tato hodnocení prováděna anonymně. V podniku je možné anonymně ohodnotit manažera použitím „schránky důvěry“, avšak jiný systém v podniku není zaveden. Z dotazníkového průzkumu vyšlo najevo, že většině zaměstnanců se nezdá používání „schránky důvěry“ dostatečně efektivním způsobem hodnocení manažerů a téměř všichni respondenti schránku nikdy nevyužili.

- *V podniku by se mohly zavést anonymní dotazníky, kde už sám vedoucí může určit oblasti, které by ho zajímaly a v další části nechat zaměstnance vyjádřit se k tématům, které považují za důležité. Manažer by dostal zpětnou vazbu týkající se oblastí pro něho zásadních. Tím jistě dojde ke zkvalitnění jeho práce.*

Zavedení formulářů pro hodnocení vedoucích o provedení zakázek je jistě dobrou formou sdělení pro management firmy. Považuji za pozitivní, že každý vedoucí sekce formulář vyplní a v poslední části uvede návrhy změn a zlepšení na další pololetí. Management firmy s těmito informacemi může dále pracovat a posoudit jejich opodstatnění a také v těchto oblastech provádět další kroky. Vyplňování formuláře jednou za půl roku považuji při četnosti zakázek, které jsou spíše většího charakteru a trvají dlouhou dobu, za dostatečné.

Z analýzy jsem získala informace o odměňování zaměstnanců.

- *Systém odměňování formou rozdělení na dva typy mezd se zdá být nerozumný. Každý ve firmě by měl mít stejné podmínky.*

S podobným názorem jsem se setkala i co se týká odměn na pracovních cestách. Podle zaměstnanců podniku, jim způsob rozdělování odměn podle vzdálenosti místa konání pracovní cesty, přijde nelogický. Pro člověka není až tak důležité, jak daleko se nachází, stále je odloučen ze svého prostředí, na které je zvyklý.

- *Proto by podle mého názoru i názoru některých zaměstnanců rozdělování podle vzdálenosti nemělo být kritériem pro poskytování tohoto druhu odměny.*

Myslím, že zavedení profitových center v podniku je pozitivní. Rozdělení profitů do režijních nákladů zvyšuje úroveň zaměstnanců a technického vybavení sekcí, což přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti. Velké množství respondentů reagujících na otázku, které postupy v rámci odměňování zaměstnanců preferují, odpovědělo, že souhlasí s fungováním profitových center

- *Za účelem zvýšení efektivnosti rozdělování odměn by bylo vhodné zavést pravidla pro dělení uvnitř profilových center, případně zavést další centra pro konkrétní sekce. Dle rozhovoru s vedoucími pracovníky je profitové centrum poměrně velký celek a jednotliví zaměstnanci mají omezené možnosti přímo ovlivnit celkový hospodářský výsledek, zejména při stanovování kritérií pro hodnocení výsledků na základě uzavřených kontraktů a posuzování čerpání mzdových nákladů v porovnání s plánovanými náklady. Při špatném plánování sebelepší práce*

nevytvoří prostředky do fondu profitových center, tím nevznikne motivace pro zaměstnance.

Zkoumala jsem, jaké formy odměňování zaměstnanci preferují, a setkala jsem se s mnohačetnými názory, že forma finanční odměny je pro ně nejdůležitější, avšak dalším důležitým kritériem je pro ně hodnocení loajality resp. délky pracovního vztahu.

- *Zavedení odměny za dobu trvání pracovního poměru, by jistě bylo velkým motivačním prvkem pro většinu zaměstnanců.*

Z dotazníkového průzkumu vzešlo, že pro zaměstnance je velice důležitá týmová spolupráce. Týmová spolupráce má zajisté vliv na zvýšení efektivity zaměstnanců, a tím i následný rozvoj podniku. Důležité je zvolit vhodný tým, kde každý bude mít určitou schopnost nebo dovednost. Pracovat v týmu ovšem není jednoduché, je potřeba umět poslouchat, ale i prosadit svůj názor.

- *Pro správné fungování týmů existují školení typu: Principy a techniky týmové práce. Jedná se o velmi důležitý motivační prvek pro většinu zaměstnanců, podnik by měl zvážit využití podobného typu školení, které by jistě vedlo ke zvýšení efektivity práce. Kurz by měl být určen jednak pro členy řešitelských týmů, ale také pro pracovníky vedoucích pozic, kteří by měli určit vhodné týmy.*

5.2 Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému

Během analýzy jsem dospěla k názoru, že externí vzdělávací systém podniku je velmi dobře proveden. Zaměstnanci mají možnost individuálně posuzovat nabídky školení, podle toho jaké mají schopnosti anebo naopak mezery. Nikdo jiný než sám zaměstnanec nemůže posoudit jaké školení je pro něj nejlepší volbou.

Co se týká školení interních, zajisté se v podniku provádí mnoho technických školení, které jsou nezbytnou součástí tohoto systému, protože v této oblasti dochází k neustálému vývoji. Tato školení provádí především techničtí pracovníci přímo z podniku, kteří podají přesné a jasné informace na základě osobních zkušeností s danou problematikou. Pro tento

druh školení je velice důležité, aby pracovníci dovedli správně objasnit situaci a dostatečně podat kolegům informace o dané problematice. S tímto úzce souvisí dobré komunikační dovednosti a umění se správně a zřetelně vyjádřit tak, aby okolí vše jasně pochopilo. Proto je velkým přínosem školení typu zlepšení komunikačních dovedností. Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že školení tohoto typu by uvítala většina zaměstnanců. U manažerských pozic by bylo vhodné zavést školení typu: Manažerská asertivita a zvládání konfliktních situací, Komunikační dovednosti v praxi, Efektivní delegování atp. Tyto druhy zabezpečují školící agentury a považují vynaložení nákladů do takového druhu školení za efektivní, které se v dostatečné míře vrátí.

- *Ve sledovaném podniku školení komunikačních dovedností neprobíhají a to považují za velký nedostatek. Proto bych navrhovala školení tohoto typu zavést do podniku a tím vylepšovat komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.*

V podniku jako je Unis, a.s., kde většina zakázek je zahraničních, je nezbytné, aby jazykové znalosti pracovníka zejména technických a obchodních sekcí byly na dobré úrovni. Využívá se také zahraničních školení. Z dotazníků vzešlo, že velké množství zaměstnanců se takového školení zúčastnilo. I proto, jak je to z dotazníkového průzkumu zřejmé, většina zaměstnanců navštěvuje firemní jazykový kurz. Předností návštěvy jazykových kurzů pořádaných v rámci firmy je, že je možnost přizpůsobit obsah a témata kurzů potřebám pracovníků zaměřením na odbornou terminologii.

- *Co by mohl podnik zvážit, je využití rodilého mluvčího pro zlepšení anglické konverzace, která je zajisté pro zaměstnance velice důležitá.*

Vzdělávací aktivity podniku, včetně prezentací firem formou školení, jsou uvedeny v databázi Lotus Notes ve školícím plánu. Setkala jsem se s názorem, že databáze je finančně náročná, avšak většinou vedoucích pracovníků je hodnocena spíše kladně.

Po vyhodnocení údajů ve školícím plánu, který má pro svou sekci na starosti vedoucí, jsem se setkala s některými nedostatky. Vedoucí zaměstnanci nedoplňují údaje bezprostředně po uskutečnění školení, ale až před audity, které jsou dvakrát ročně. Proto tyto údaje nemusí být přesné.

- *Vedoucí zaměstnanci by tyto informace měli doplňovat ihned po uskutečnění školení. Z plánu nebývá vždy patrné, zda se školení zúčastnili všichni zaměstnanci, pro které bylo školení určeno.*
- *Součástí školicího plánu jsou i prezentace firem, se kterými by podnik mohl v dalších letech spolupracovat nebo již spolupracuje. Tyto prezentace nepovažuji za školení, jako takové a proto bych volila jejich evidenci zvlášť.*

Podnik neanalyzuje dostatečně efektivnost školení, což není podle mého názoru nejlepší.

- *Podnik by sám měl určit, která školení jsou efektivní a která méně a podle toho upravit vydávání finančních prostředků na konkrétní školení. K tomu by mohly přispět řádně vyplněný školicí plán nebo zpětná vazba zaměstnanců po uskutečnění školení atp.*

5.3 Ekonomické zhodnocení návrhů

Z ekonomického hlediska lze tvrdit, že vzdělávání zaměstnanců z velké míry ovlivňuje náklady podniku. Na vzdělávání je vynaloženo velké množství nákladů. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je nezbytné pro růst produktivity práce a rozvoj celého podniku, a tím se do podniku vrátí zpět formou snížení režijních nákladů a zvýšení zisku po efektivně odvedené práci. Velké množství vzdělávacích akcí jsou finančně náročné z hlediska dopravy i ubytování, jelikož se jedná o vícedenní školení ve větší vzdálenosti od podniku, proto podnik využívá zprostředkování informací a na ono školení pošle pouze některé pracovníky. Z tohoto pohledu podnik do jisté míry ušetří tím, že nepošle na tato školení všechny zainteresované zaměstnance.

- *Náklady, které podnik touto cestou ušetřil, by měl vynaložit na školení typu komunikační a prezentační dovednosti, aby zprostředkované informace byly jasně a zřetelně podané ostatním zaměstnancům.*

Tab. 5: Typ školení:komunikace-zaměstnanci (Vlastní zpracování)

Typ školení	Cena školení
Základy prezentačních dovedností	3 999,00 Kč

Náklady celkem (25 pověřených osob)	99 975,00 Kč
--	---------------------

- *Dále bych navrhovala zvýšení nákladů do školení manažerů. Manažer musí být schopen řádného vedení, umět správně rozdělovat kompetence, a tím usnadnit práci sobě i svým zaměstnancům.*

Tab. 6: Typ školení:komunikace-manažeři (Vlastní zpracování)

Typ školení	Cena školení
Manažerská asertivita a zvládání konfliktních situací	5 999,00 Kč
Komunikační dovedností v praxi	6 999,00 Kč
Efektivní delegování	5 900,00 Kč

Náklady celkem (16 vedoucích pozic)	302 368,00 Kč
--	----------------------

Jak bylo zmíněno v předcházející části, pro efektivní práci je důležitá týmová spolupráce.

- *Proto je vhodné investovat do školení typu: Principy a techniky týmové práce. Tento typ školení by měl být určen jak pro členy řešitelských týmů, tak pro vedoucí pracovníky.*

Tab. 7: Typ školení:komunikace-týmová práce (Vlastní zpracování)

Typ školení	Cena školení
Principy a techniky týmové práce	3 840,00 Kč

Náklady celkem (100 pověřených osob)	38 400,00 Kč
--	---------------------

Celkové náklady na tyto typy školení by činily 440 743 Kč a měli by se provádět jednou ročně. Ceny, z kterých jsem vycházela, jsou odvozeny z průměrných cen místních školících agentur.

Návratnost investic do vzdělávání nemusí být na první pohled zřejmá, někdy trvá i delší dobu, než se naplní. Ovšem tato návratnost může být velkého rozměru.

Setkala jsem se s informací, že doposud se školení provádí v zasedací místnosti, která nevyhovuje jak kapacitně, tak i výbavou.

- *Proto bych navrhla investovat do vhodných a dostatečně vybavených prostorů uvnitř podniku, kde by docházelo ke školením. Určit tyto náklady je složité. K dispozici by byl potřeba plán budovy s využitím jednotlivých prostorů.*

Vynaložení nákladů do vhodné místnosti by bylo zajisté efektivní, protože by se snížily náklady na lektora, který by během jednoho školení proškolil více zaměstnanců. Využitím lepšího technického vybavení by se snížilo časové zatížení pracovníků.

ZÁVĚR

Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce pro zvýšení efektivity práce zaměstnanců a jejich osobního a profesního rozvoje je důležitý funkční a účinný hodnotící systém. Správně nastavená komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem resp. nadřízeným umožní snadněji a zavčas identifikovat problémy a následně je řešit.

Hodnocení, ale hlavně odměňování pracovníků jsou motivací pro větší výkon. V mé práci jsem se snažila uvést podmínky nejen mzdového ohodnocení zaměstnanců, které v podniku probíhají. V této části jsem vycházela jak z informací získaných z analýzy firemních interních dokumentů, ale hlavně prostřednictvím strukturovaných rozhovorů a následného dotazníkového výzkumu. V tomto případě jsem vyhodnotila, že některé body směrnice jsou ne příliš logické a některé změny by mohly vést k větší motivaci zaměstnance.

V oblasti řízení lidských zdrojů má velký vliv rozvoj pracovníků. V zájmu každého zaměstnavatele by mělo být zvyšování kvalifikace a vzdělanosti svých zaměstnanců. Náklady vynaložené tímto směrem jsou návratné formou zvýšení kvality a produktivity práce zaměstnanců. Zvyšováním kvality práce pracovníků, tím i zvyšováním kvality produktů, se stává podnik konkurenceschopnějším. V podniku, který jsem si vybrala pro svoji analýzu, je nezbytné průběžné vzdělávání. Podnik má velký vliv v oblasti technologií, kde dochází k neustálému rozvoji. V práci jsem se zaměřila na obeznámení vzdělávacího systému, kde jsem vyhodnotila, že v pár bodech by mohlo dojít ke změnám. Podnik by měl investovat do typů školení, které by usnadnily práci jak řadovým zaměstnancům, tak i zaměstnancům na vedoucích pozicích. Jedná se hlavně o školení zaměřené na komunikační dovednosti a práce v týmech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s.
ISBN 978-80-2471-407-3
2. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s.
ISBN 978-80-2472-937-4.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s.
ISBN 978-80-247-5
4. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s.
ISBN 978-80-2471-458-5.
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků : Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85-85943-51-4.
7. KUBEŠ, M. *Tři sta šedesát stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
8. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
9. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-2472-042-5.
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-3664-8
11. SRÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-987.

12. TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2
13. WALKER, J. A. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*.
2. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 978-80-247-0449-4
14. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2: aktualizované a rozšířené vydání*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8
15. SENGE, M. P. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1
16. POKORNÁ, H. V čem hledat návratnost investic do vzdělávání a osobního rozvoje. *Ekonomika Management Inovace: Vědecko - odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc*. 2009, 1. ISSN 1804-1299
17. SCHEIN, E. H.. *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-639-1
18. MILGROM, P. ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8

Elektronické zdroje

1. *Rekvalifikační kurzy* [online]. 2011 [cit. 2011-10-17]. Dostupné z WWW: <http://www.rust-osobnosti.cz/rekvalifikacni-kurzy/rekvalifikacni-kurzy.html>.
2. *Výroční zpráva* [online]. 2011 [cit. 2011-10-17]. Dostupné z WWW: http://www.unis.cz/Download/VZ_UNIS_2010_CZEN.pdf.

3. ŠIKÝŘ, Martin. Jak vést hodnotící rozhovor?. *HR Expert* [online]. 2011 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/hodnoceni-zamestnancu/vyklady/jak-vest-hodnotici-rozhovor.html>
4. POKOJOVÁ, Radka. Hodnocení zaměstnanců jako součást kariérního růstu. *Spojená akreditační komise* [online]. 2010 [cit. 2012-02-01].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2010, s 31).....	13
Obr. 2: Systematický přístup ke vzdělávání doplněný o potřebné prostředky vzdělávání (Pokorná, 2010 s. 69)	15
Obr. 3: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2002).....	21
Obr. 4: Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2004, s. 20).....	23
Obr. 5: Marginální hrubé příjmy (Milgrom, 1997, s. 444).....	27

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Příklad výpočtu čisté mzdy (Vlastní zpracování)	28
Tab. 2: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.).....	31
Tab. 3: Struktura zaměstnanců z hlediska národnosti (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.).....	31
Tab. 4: Vývoj nákladů (Vlastní zpracování/ interní informace Unis, a.s.)	39
Tab. 5: Typ školení:komunikace-zaměstnanci (Vlastní zpracování)	57
Tab. 6: Typ školení:komunikace-manažeři (Vlastní zpracování)	57
Tab. 7: Typ školení:komunikace-týmová práce (Vlastní zpracování)	57

SEZNAM GRAFŮ

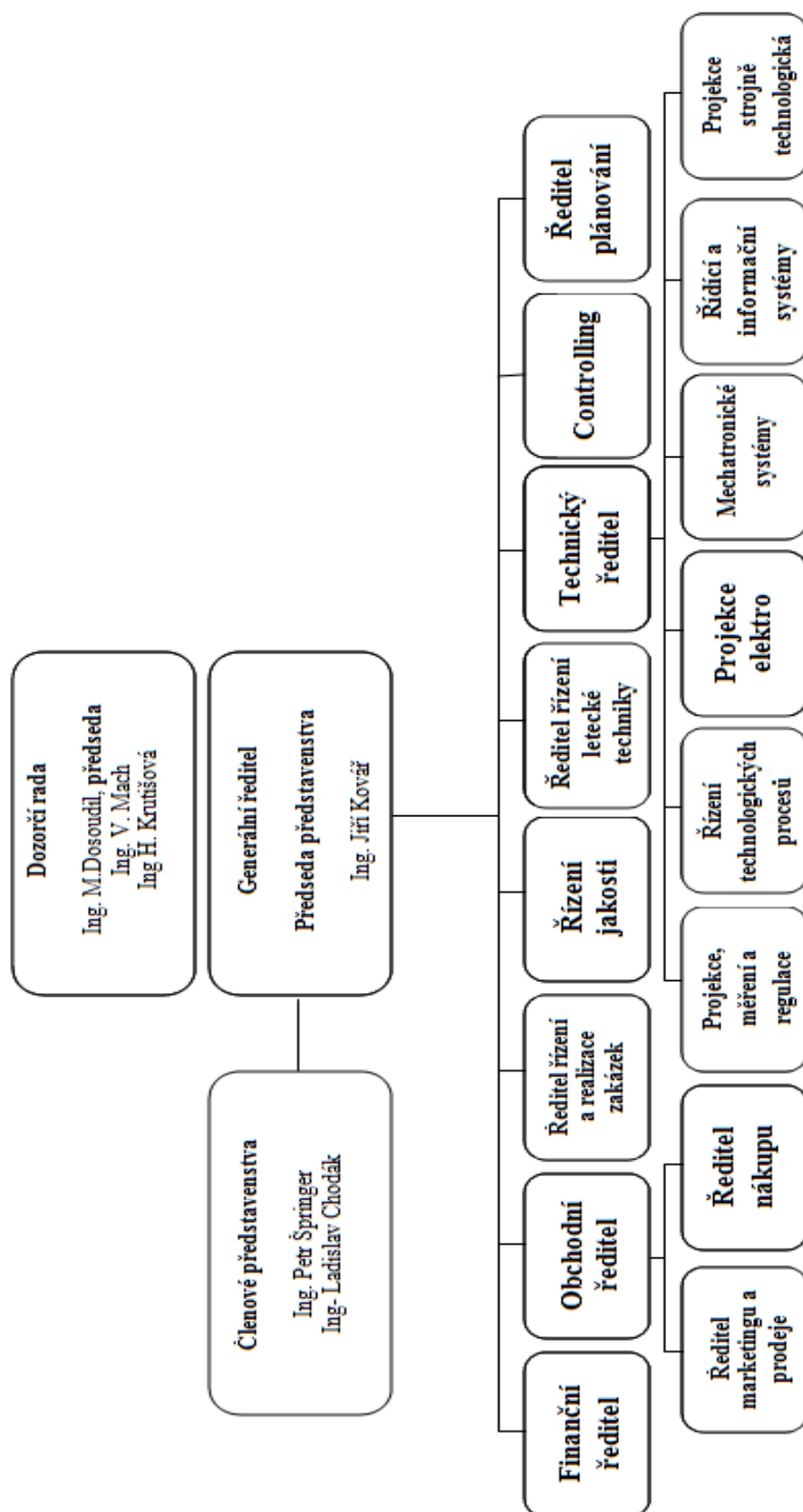
Graf 1: Vývoj obrátu v mil. Kč (Vlastní zpracování/ Výroční zpráva Unis, a.s.).....	30
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle věkových skupin (Vlastní zpracování).....	35
Graf 3: Celkové náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	39
Graf 4: Průměrné náklady na jednotlivce (Vlastní zpracování)	39
Graf 5: Hodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)	41

Graf 6: Přínos hodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování)	42
Graf 7: Forma hodnocení (Vlastní zpracování).....	42
Graf 8: Motivační prvky (Vlastní zpracování).....	43
Graf 9: Efektivnost "schránky důvěry" (Vlastní zpracování)	43
Graf 10: Důležitost jednotlivých druhů odměňování (Vlastní zpracování)	44
Graf 11: Důležitost jednotlivých motivačních prvků (Vlastní zpracování)	45
Graf 12: Postupy v rámci odměňování zaměstnanců (Vlastní zpracování)	46
Graf 13: Zvyšování kvalifikace studií při zaměstnání (Vlastní zpracování).....	47
Graf 14: Jazykové kurzy (Vlastní zpracování).....	47
Graf 15: Školení v zahraničí (Vlastní zpracování).....	48
Graf 16: Interní vzdělávání (Vlastní zpracování).....	48
Graf 17: Důležitost jednotlivých interních školení (Vlastní zpracování)	49
Graf 18: Počet školení za rok (Vlastní zpracování)	50
Graf 19: Komunikační školení (Vlastní zpracování)	51

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Unis, a.s.
- Příloha č. 2 Strukturovaný rozhovor č.1 – Hodnotící a vzdělávací systém
- Příloha č. 3 Strukturovaný rozhovor č.2 – Náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců
- Příloha č. 4 Dotazník

Příloha č. 1 – Organizační struktura Unis, a.s.



Strukturovaný rozhovor

Vzdělávací systém

- 1.) Co si myslíte o externím vzdělávacím systému společnosti Unis, a.s. (zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání, zvyšování kvalifikace dlouhodobým vzděláváním, zvyšování kvalifikace účastí na externích školeních)?
- 2.) Uveďte přednosti a nedostatky externího vzdělávacího systému ve vaší firmě.
- 3.) Myslíte si, že je efektivnější vyslat na externí školení jednoho zaměstnance, který předá informace ostatním zaměstnancům, kterých se školení týká, nebo vyslat všechny zainteresované zaměstnance? A proč?
- 4.) Vyhovuje vám způsob provádění interního vzdělávání zaměstnanců?
- 5.) Uveďte přednosti a nedostatky způsobu provádění interního vzdělávání ve firmě.
- 6.) Uveďte příklady interních vzdělávacích akcí ve firmě.
- 7.) Co si myslíte o plánování vzdělávacích akcí prostřednictvím databáze Lotus Notes?
- 8.) Uveďte příklady školení, které byste uvítal a z jakého důvodu.
- 9.) Uveďte příklady dosud uskutečněných školení, které považujete za zbytečná a neefektivní a z jakého důvodu?
- 10.) Co si obecně myslíte o jazykových kurzech pořádaných v rámci společnosti?
- 11.) Myslíte si, že společnost vynakládá dostatek resp. nadbytek prostředků na vzdělávací činnost?

Hodnotící systém

- 1.) Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovníků ve vaší firmě? Považujete ho za přínosný?
- 2.) Preferujete při hodnocení zaměstnanců osobní kontakt? Uveďte prosím důvody svojí odpovědi.
- 3.) Myslíte si, že jsou hodnotící rozhovory účinné a přínosné pro rozvoj společnosti? Uveďte prosím důvody svojí odpovědi.
- 4.) Slyšel jste o pojmu učící se organizace? Pokud ano, co si o této koncepci myslíte?

- 5.) Myslíte si, že je zpětná vazba zaměstnanců důležitá? Z jakého důvodu?
- 6.) Souhlasíte s hodnocením manažerů zaměstnanci. Myslíte, že je toto hodnocení přínosné pro rozvoj firmy?
- 7.) Považujete současný systém odměňování zaměstnanců za vyhovující? Zdůvodněte prosím svoji odpověď.
- 8.) Myslíte si, že dostatečné motivování zaměstnanců přispěje k vyšší efektivitě práce a následně tak k rozvoji společnosti?
- 9.) Myslíte si, že lze motivovat zaměstnance pouze finančními odměnami? Jaké jiné odměny považujete za dostatečný motivační prvek?
- 10.) Jak hodnotíte odměny na pracovních cestách podle vzdálenosti?
- 11.) Podporujete motivaci zaměstnanců zavedením dvou profitových center?
- 12.) Uveďte, jaké jsou podle vás výhody a nevýhody profitových center.
- 13.) Jaké máte zkušenosti s benefity v jiných společnostech?
- 14.) Jaký benefit ve vaší společnosti postrádáte?

Strukturovaný rozhovor

Náklady vynaložené na vzdělávání

- 1.) Jaký je vývoj nákladů vynaložených na vzdělávání zaměstnanců za posledních pět let?
- 2.) Dělí se náklady podle druhu školení, podle místa konání (ČR x zahraniční), popř. podle jiného rozdělení?
- 3.) Na základě čeho se rozhoduje, kolik finančních prostředků bude vynaloženo na vzdělávání zaměstnanců?
- 4.) Jak často se tato otázka řeší a kde?
- 5.) Provádí se v podniku analýzy efektivity školení na základě vynaložených nákladů?

Příloha č. 4 – Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Unis, a.s,

Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro zpracování bakalářské práce, která se zabývá analýzou rozvoje a hodnocení zaměstnanců v organizaci. Dotazník je anonymní.

První část dotazníku je zaměřena na hodnocení zaměstnanců ve firmě, odměňování zaměstnanců a fungování motivačního systému za účelem zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Tato část je rozdělena na dvě další části a) a b).

- **Věk**

do 30 let
31 – 50
nad 50

- **Pohlaví**

muž
Žena

Hodící se, zaškrtněte.

a.) Jedná se polouzavřené otázky, kdy některé otázky nabízejí možnost odpovědi JINÉ. Zde můžete uvést svůj názor, pokud vaše odpověď není jednoznačně ANO, jednoznačně NE.

1.) Probíhá na vašem oddělení hodnocení zaměstnanců (nejedná se o odměňování)?

- a.) ano
- b.) ne
- c.) jiné:

1.1) Pokud ano, jak často probíhá hodnocení práce zaměstnanců na vašem oddělení?

- a.) 1 x ročně
- b.) 2 x ročně
- c.) 3 a více krát ročně

2.) Myslíte si, že hodnocení pracovníků je přínosné pro rozvoj společnosti?

- a.) ano
- b.) ne
- c.) jiné:

3.) Jakou formu hodnocení zaměstnanců preferujete?

- a.) Hodnotící rozhovor
- b.) Hodnotící formulář
- c.) Jiné:

4.) Jaká forma výstupu při kladném hodnocení by pro vás byla největším motivačním prvkem?

- a.) Finanční odměna
- b.) Kariérní růst
- c.) Jiné forma např. mimořádné výjezdní školení, jiné zaměstnanecké výhody

5.) Myslíte si, že tzv. „schránka důvěry“ pro hodnocení manažerů může být přínosem pro rozvoj společnosti?

- a.) ano
- b.) ne
- c.) jiné:

6.) Využíváte „schránku důvěry“ pro hodnocení manažerů ve společnosti?

- a.) ano
- b.) ne

b.) V této části dotazníku můžete pomocí stanovené škály vyjádřit svůj názor, co je pro vás ve firmě důležité, a s kterými systémy souhlasíte a kde vidíte rezervy.

1.) Ohodnoťte, jak jsou jednotlivé druhy odměňování pro vás důležité? Využijte stupnice 1 – 5, kdy 1 – velmi důležité a 5 – nedůležité.

a) Finanční odměny	
b) Hodnocení loajality resp. délky pracovního vztahu	
Příspěvek na důchod, úrazové pojištění, či penzijní	
c) připojištění	
d) Bezúročné půjčky	
e) Pochvala, uznání	

2.) Ohodnoťte, jaký vliv mají jednotlivé motivační prvky na zvýšení efektivity práce zaměstnanců a tedy i následný rozvoj společnosti. Využijte stupnice 1 – 5, kdy 1 – velmi důležité a 5 – nedůležité.

a) Příjemné pracovní prostředí	
b) Týmová spolupráce	
c) Úspěšné výsledky práce	
e) Možnost vyjádřit svůj názor	

3.) Ohodnoťte, se kterými postupy v rámci odměňování zaměstnanců souhlasíte a kde vidíte rezervy. Využijte stupnici 1 – 5, kdy 1 – zcela souhlasím, nemám výhrady a 5 – vůbec nesouhlasím.

a) Fungování profitových center	
Systém odměňování z fondu vedoucího	
b) sekce	
c) Systém odměňování na pracovních cestách	
d) Metodika rozdělení odměn z fondu zakázky	
e) Další benefity:	
Zde máte možnost uvést a ohodnotit další způsob odměňování, který považujete za důležitý a který je dobře firmě ve aplikován, případně ho ve firmě postrádáte.	

Druhá část dotazníku je zaměřena na vzdělávací systém společnosti Unis, a.s.

V této části dotazníku jsou převážně uzavřené otázky, dále otázka otevřená a otázky, kde můžete vyjádřit prostřednictvím stupnice váš názor.

1.) Využili jste/využíváte zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání?

a) ano

b) ne

2.) Využili jste/Využíváte jazykových kurzů prováděných ve firmě?

- a) ano
- b) ne

3.) Zúčastnili jste se někdy školení v zahraničí?

- a) ano
- b) ne

4.) Vyhovuje vám způsob provádění interního vzdělávání zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne

5.) Uveďte, které z následujících interních školení je pro vás jak důležité v oblasti zvýšení efektivity práce a rozvoj podniku? Využijte stupnici: 1 – velmi důležité, 5 – nedůležité.

a) Technická školení
b) Jazyková školení
c) Odborné prezentace firem
d) Školení pracovních postupů, směrnic

6.) Považujete prostory pro školení v podniku dostačující?

- a) ano
- b) ne

7.) Slyšeli jste o plánu školení v databázi Lotus Notes?

- a) ano
- b) ne

7.1.) Pokud ano, ohodnoťte následující ukazatele. Využijte stupnici: 1 - velmi špatné,
5 – velmi dobré

a) Přehlednost	
b) Účelnost	
c) Dostupnost	
d) Manipulace	

8.) Kolikrát za rok jste se zúčastnili školení, které nepatří do pravidelných povinných školení zaměstnanců (školení řidičů, bezpečnost práce atp.)?

- a) 1x ročně
- b) 2-5x ročně
- c) 6-10x ročně
- d) 11x a více ročně

9.) Uvítali byste v podniku školení typu mezilidská komunikace, komunikace s týmy, komunikace se zákazníky atp.

- a) ano
- b) ne

10.)Jaká další školení byste v podniku uvítali?

Děkuji Vám za Váš čas a vyplnění tohoto dotazníku.