

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Lucie Reichelová/KEMMA02

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. 11. 2022 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Marcela Palíškové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému ve zkoumané firmě za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému. Z důvodu naplnění hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí. Jedním z dílčích cílů je zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni a spokojeni s hodnotícím systémem. Druhým dílčím cílem je zmapovat, jaké faktory jsou pro zaměstnance motivační a jaká je jejich spokojenost.

Na základě zjištěných informací jsou v závěru analytické části formulovaná doporučení, která zlepší práci hodnotitelů a povedou k efektivitě hodnotícího systému.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část diplomové práce byla zpracovaná na základě odborné literatury, která se zaměřovala na řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a personální oblasti s tím související. Jednotlivé kapitoly a podkapitoly byly zpracovány na základě dané literatury, a to z pohledu různých autorů. V analytické části byla použita metoda deskripce a smíšený design s využitím kvantitativních a kvalitativních přístupů. Na základě interních dat, vlastního pozorování a rozhovorů s vedoucím personálního oddělení byla představena zkoumaná firma, její hodnotící systém, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Praktická část diplomové práce byla zejména zaměřena na kvantitativní dotazníkové šetření, kterého se účastnili vedoucí zaměstnanci, tzv. hodnotitelé, a zaměstnanci, kteří jsou v rámci hodnocení hodnoceni. Před samotným oslovením respondentů byla ověřena validita, a to prostřednictvím pilotáže, které se účastnili tři vedoucí zaměstnanci a tři řadoví zaměstnanci. Do dotazníkového šetření se pak zapojilo 46 vedoucích zaměstnanců a 134 řadových zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány dle otázek a promítnuty do grafů nebo tabulek s relativní nebo absolutní četností.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců (78 %) je s hodnotícím systémem spokojena. Frekvence hodnocení jedenkrát za rok je pro všechny vedoucí zaměstnance vyhovující a hodnotící kritéria, která se v rámci hodnocení hodnotí, jsou pro většinu z nich také vyhovující. Pouze někteří vedoucí zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s hodnotícím kritériem souvisejícím s iniciativou (7 %) a s ochotou se vzdělávat (26 %). Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že za nevyhovující považují vedoucí zaměstnanci formu hodnocení (61 %) a srozumitelnost jednotlivých stupňů na hodnotící škále (58 %). Závislost mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení nebyla v rámci testování hypotéz prokázána. Rovněž byly odhaleny nedostatky týkající se samotného proškolení, kdy 24 % vedoucích zaměstnanců vnímá školení jako nedostatečné a 13 % nebylo proškoleny vůbec. Tento nedostatek byl odhalen také u běžných zaměstnanců, kde 34 % vnímá seznámení se s hodnotícím systémem jako nedostatečné. Naopak znalost hodnotících kritérií byla u 92 % zaměstnanců potvrzena a pouze 8 % se vyjádřilo negativně. Zde byla prokázána závislost mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě. Významný nedostatek, který z dotazníkového šetření vyplynul, byly také chybějící manažerské dovednosti u vedoucích zaměstnanců, které jsou potřeba pro řízení pracovního výkonu. Vyplynulo to z faktu, že vedoucí zaměstnanci nepovažují hodnocení za nástroj pro sdělení zpětné vazby, motivaci svých podřízených a nevidí úzkou souvislost mezi hodnocením a vzděláváním. Průzkumem bylo zjištěno, že 30 % vedoucích zaměstnanců nepravidelně realizuje hodnotící rozhovor a 4 % vedoucích zaměstnanců jej nerealizují vůbec. Chybějící manažerské dovednosti byly také potvrzeny zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření, kde se někteří z nich vyjádřili, že je jejich nadřízený nemotivuje, nepodporuje ve vzdělávání a neposkytuje jim zpětnou vazbu o pracovním výkonu. Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zjištěno, že pro většinu zaměstnanců je největším motivačním faktorem finanční odměna, dobré vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, pochvala, pracovní prostředí. Nízká fluktuace ve zkoumané firmě může souviset s faktem, že nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců vyjádřila spokojenost se všemi oblastmi, ke kterým se vyjadřovali (možnost dalšího vzdělávání, vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, flexibilní organizace práce, pracovní zátěž, pracovní podmínky, mzdové ohodnocení). Jediné negativní odpovědi, které byly zaznamenány, se týkaly mzdového ohodnocení (49 %), možnosti kariérního růstu (37 %) a vzdělávání (31 %).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Závěry a doporučení:

Účelem navrhnutých změn bylo zlepšit práci hodnotitelů a zvýšit efektivitu hodnotícího systému. Na základě zjištěných informací bylo doporučeno nejdříve proškolení vedoucí zaměstnance na manažerské dovednosti. Následně rozšířit personální a mzdový informační systém KS program o KS portál s modulem hodnocení a prostřednictvím tohoto modulu realizovat hodnocení zaměstnanců. Implementovat do KS portálu jednotlivá hodnotící kritéria s odpovídajícím popisem k jednotlivým stupňům hodnotící škály. Zde bylo doporučeno se inspirovat kompetenčním modelem NSP. Zároveň identifikovat další měkké dovednosti související s pracovním výkonem a v případě potřeby je zařadit do hodnotících kritérií k daným zaměstnancům. Také bylo doporučeno hodnocení rozšířit o sebehodnocení zaměstnanců. V souvislosti s hodnocením a s odkazem na vysokou věkovou kategorii vedoucích zaměstnanců bylo doporučeno identifikovat klíčové pozice a kompetence související s danou pozicí a zajistit na tyto pozice nástupce. Identifikovat zaměstnance, u kterých je motivačním faktorem kariéerní růst, vzdělávání a prostřednictvím KS portálu naplánovat jejich rozvojové potřeby související s nástupnictvím na danou klíčovou pozici. Veškeré změny týkající se hodnotícího systému komunikovat směrem ke všem zaměstnancům a řádně je všechny proškolení. Z důvodu nástupu nových zaměstnanců nebo jakýchkoliv případných dotazů bylo doporučeno tato školení realizovat s pravidelnou frekvencí minimálně jedenkrát ročně.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, výkonnost zaměstnanců, hodnotící systém, metody hodnocení, motivace

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this paper is to propose appropriate adjustments to the evaluation system in the investigated company in order to improve the work of evaluators, and to make recommendations leading to a more effective evaluation system. For the purpose of fulfilling the main goal, sub-goals have been set. One of the sub-goals is to find out whether employees are familiar and satisfied with the evaluation system. The second sub-goal is to map what factors are motivating for employees and what their satisfaction is.

Based on the information found, at the end of the analytical part we make recommendations aiming to improve the work of evaluators and create a more effective evaluation system.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the paper draws on sources of professional literature focusing on the management of work performances, employee evaluation and related areas of HR. The individual chapters and sub-chapters have been written on the basis of the stated literature from the point of view of different authors. In the analytical part, a method of description and a mixed design using quantitative and qualitative approaches have been used. Based on internal data, own observations and interviews with the head of the HR department, the investigated company, its evaluation system, remuneration and training of employees are presented. The practical part of the paper focuses primarily on a quantitative survey in which senior employees, evaluators, and evaluated employees took part. Before the respondents were addressed, its validity was verified through a pilot study with the participation of three senior employees and three rank-and-file employees. Forty-six senior employees and 134 rank-and-file employees then participated in the main survey. The results of the survey have been processed according to the questions asked and projected into graphs or tables with relative or absolute frequency.

### 3. Result of research:

The survey showed that the majority of employees (78%) are satisfied with the evaluation system. The once-a-year appraisal frequency is satisfactory for all senior employees, and the assessed evaluation criteria are also satisfactory for most of them. Only a few senior employees expressed dissatisfaction with the evaluation criteria related to initiative (7%) and willingness to learn (26%). At the same time, the survey showed that senior employees consider the form of evaluation (61%) and the clarity of individual grades on the evaluation scale (58%) to be unsatisfactory. Statistical hypothesis testing did not demonstrate a dependence between the comprehensibility of the evaluation grades and the training rate. Shortcomings regarding the training itself were also revealed, with 24% of senior employees perceiving their training to be insufficient and 13% not having been trained at all. This deficiency was also revealed among ordinary employees, where 34% perceive their familiarisation with the evaluation system to be insufficient. Conversely, knowledge of the evaluation criteria was confirmed by 92% of employees, with only 8% commenting negatively. In this case, a dependence between knowledge of the evaluation criteria and the length of experience in the company was demonstrated. A significant shortcoming revealed by the survey was a lack of managerial skills among senior employees, which they need in order to manage work performances. This ensued from the fact that senior employees do not consider evaluation to be a tool for communicating feedback or motivating their subordinates, and do not see a close connection between evaluation and training. The survey found that 30% of senior employees conduct evaluation interviews irregularly, while 4% do not conduct them at all. A lack of managerial skills was also confirmed by employees participating in the survey, some of whom stated that their supervisor does not motivate them, does not support them in training and does not give feedback on their work performance. The survey further found that for most employees, the biggest motivating factor is their financial reward, good relations in the workplace, job security, praise, and the working environment. Low employee turnover in the investigated company may be related to the fact that the majority of interviewed employees expressed satisfaction with all the areas they spoke about (possibility of further training, relations in the workplace, job security, possibility of career growth, flexible work organisation, workload, working conditions, and rate of pay). The only recorded negative responses related to rate of pay (49%), opportunities for career growth (37%) and training (31%).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **4. Conclusions and recommendation:**

The purpose of the proposed changes was to improve the work of evaluators and to make the evaluation system more effective. Based on the information found, it was recommended to first train senior employees in managerial skills, and subsequently to expand the HR and payroll information system of the KS program to include a KS portal with an evaluation module, then to use this module to carry out employee evaluations. The next step is to implement individual evaluation criteria in the KS portal with a corresponding description of the individual stages of the evaluation scale. Here it was recommended to draw inspiration from the NSP competency model. At the same time, we recommended identifying other soft skills relating to work performances and, if necessary, including them in the evaluation criteria for relevant employees. We also recommended expanding evaluations to include employee self-assessment. In connection with evaluations and with regard to the high age category of senior employees, we recommended identifying key positions and competencies relating to a particular position, and ensuring successors for these positions. The company should identify employees for whom career growth and training is a motivating factor and, through the KS portal, plan their development needs relating to succession to a given key position. We recommend communicating all changes regarding the evaluation system to all employees and duly training them all. Due to the arrival of new employees or any possible questions, we recommend implementing training events with a regular frequency of at least once a year.

## **KEYWORDS**

Work performance management, employee performance, evaluation system, evaluation methods, motivation

## **JEL CLASSIFICATION**

J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity  
M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Reichelová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA02
Název DP:	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Řízení pracovního výkonu</li><li>2.2 Metody hodnocení</li><li>2.3 Faktory zvyšování pracovního výkonu</li><li>2.4 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení podniku</li><li>3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.</li><li>• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRŽÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoretická část do 30. 4. 2022</li><li>• Praktická část do 30. 6. 2022</li><li>• Úvod a závěr do 31. 7. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 27. 1. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Řízení pracovního výkonu .....	3
2.1.1 Proces řízení pracovního výkonu .....	5
2.1.2 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením .....	6
2.2 Metody hodnocení.....	7
2.2.1 Hodnocení zaměstnanců.....	12
2.2.2 Hodnotitelé .....	13
2.2.3 Chyby hodnotitelů .....	14
2.2.4 Hodnotící rozhovor.....	14
2.3 Faktory zvyšování pracovního výkonu .....	15
2.3.1 Motivační teorie.....	17
2.3.2 Motivace.....	19
2.4 Metodika .....	23
3 Analytická část práce.....	27
3.1 Představení podniku.....	27
3.1.1 Péče o zaměstnance .....	28
3.1.2 Zaměstnanecké výhody .....	28
3.1.3 Pracovní prostředí.....	28
3.1.4 Organizace pracovní doby .....	29
3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	30
3.2.1 Hodnocení zaměstnanců.....	31
3.2.2 Odměňování zaměstnanců.....	35
3.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	37
3.3 Výzkumné šetření .....	38
3.3.1 Dotazníkové šetření vedoucích zaměstnanců.....	39
3.3.2 Dotazníkové šetření zaměstnanců .....	45
3.3.3 Testování hypotéz.....	50
3.4 Výsledky šetření a doporučení.....	52
4 Závěr.....	58
Literatura .....	60
Seznam příloh.....	63
Přílohy .....	I



## Seznam zkratk

AC	Assessment Centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DC	Development Centrum
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MS Excel	Microsoft Excel
NSP	Národní soustava povolání
OŘP	Opatření ředitele podniku
PO	Požární ochrana
R	Respondent
SŘP	Směrnice ředitele podniku
THP	Technickohospodářský pracovník

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb .....	18
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců .....	7
Tabulka 2 Stupně hodnocení zaměstnanců .....	32
Tabulka 3 Stupně hodnocení zaměstnanců podle splnění osobních úkolů .....	34
Tabulka 4 Celkový výsledek zaměstnance.....	35
Tabulka 5 Kódování proměnných .....	51
Tabulka 6 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti.....	51
Tabulka 7 Kódování proměnných .....	51
Tabulka 8 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti.....	52

## Seznam grafů

Graf 1 Proškolení hodnotitelů v závislosti na délce působení na vedoucí pozici .....	40
Graf 2 Spokojenost s písemnou formou hodnocení .....	41
Graf 3 Hodnotící kritéria .....	42
Graf 4 V jakých oblastech je využito hodnocení zaměstnanců.....	44
Graf 5 Znalost hodnotícího systému v porovnání s působností zaměstnanců ve firmě .....	46
Graf 6 Spokojenost s ročním hodnotícím systémem.....	47
Graf 7 Motivační faktory.....	49
Graf 8 Spokojenost zaměstnanců .....	50

# 1 Úvod

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců jsou dva různé pojmy, ale přesto mají společný znak. Jak řízení pracovního výkonu, tak i hodnocení zaměstnanců je záležitostí liniových manažerů. Hodnocení zaměstnanců je na rozdíl od řízení pracovního výkonu zaměřeno na minulost. V rámci ročního hodnocení liniovní manažeři poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu a pracovním chování. Naopak řízení pracovního výkonu je dle Lochmannové (2016, s. 61) proces nepřetržitý, zaměřující se na budoucí potřeby a cíle organizace. Výkonnost organizace je ovlivněna pracovním výkonem zaměstnanců a pracovních týmů. V souvislosti s tím lze řízení pracovního výkonu považovat za nástroj, prostřednictvím něhož mohou liniovní manažeři pracovní výkon zvyšovat. Podstatou řízení pracovního výkonu je rozvíjet schopnosti zaměstnanců tak, aby byl využit jejich potenciál ve prospěch organizace. Je zde kladen důraz na propojení individuálních a podnikových cílů a ztotožnění se s podnikovými hodnotami.

Dle Pališkové et al. (2021, s. 128) by mělo být řízení pracovního výkonu nedílnou součástí manažerských dovedností. Velmi důležitou roli v něm hrají liniovní manažeři, kteří jsou v každodenním styku se svými podřízenými. Podle Pališkové et al. (2021, s. 10) by měli řídit své podřízené, motivovat je, umět řešit konflikty na pracovišti a poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o pracovním výkonu. Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je také umět své podřízené vzdělávat a rozvíjet. S tímto názorem se ztotožňuje Kocianová (2012, s. 99), která dodává, že v současné době je trendem mnohé strategické personální činnosti delegovat právě na tyto vedoucí pracovníky. V souvislosti s tím je nezbytné, aby měli potřebné znalosti a při realizaci konkrétních personálních činností úzce spolupracovali s personálními specialisty.

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. S ohledem na to, že ve zkoumaném podniku bylo hodnocení zaměstnanců poprvé zavedeno před třemi lety, je tato diplomová práce zaměřena právě na tuto problematiku. Vzhledem k tomu, že si zkoumaný podnik nepřál být jmenován, bude z důvodu zachování anonymity v této diplomové práci označován jako firma s názvem XYZ.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému ve zkoumané firmě za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému. První dílčí cíl je zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni a spokojeni s hodnotícím systémem. Vzhledem k tomu, že pracovní výkon je ovlivňován motivací a spokojeností zaměstnanců, je druhý dílčí cíl zaměřen na zmapování motivačních faktorů u zaměstnanců daného podniku a na zjištění jejich spokojenosti.

Diplomová práce je složena z teoreticko-metodologické části a z části analytické (praktické). V souvislosti s daným tématem je v teoreticko-metodologické části vysvětlen základní pojem řízení pracovního výkonu (Performance Management) v komparaci různých autorů. Zároveň je zde popsán rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. S odkazem na cíl diplomové práce je rozsáhlá část věnována jednotlivým metodám hodnocení a samotnému hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že práce hodnotitelů je v rámci hodnocení velmi podstatná, je teoretická část věnována také hodnotícímu rozhovoru a chybám, kterých se mohou hodnotitelé v rámci hodnotícího rozhovoru dopouštět. Důležitost hodnotitelů je podpořena Měrtlovou (2014, s. 27), která je toho názoru, že na vedoucích pracovnících záleží, zda bude hodnocení efektivní. Právě oni jsou ti, co poskytují zpětnou vazbu o pracovním výkonu, projednávají a zadávají svým podřízeným úkoly na příští rok a navrhují jejich osobní rozvoj. Autorka (Měrtlová, 2014, s. 75) také zmiňuje, že k nejtěžším úkolům při řízení pracovního výkonu patří samotná motivace podřízených. Je důležité, aby vedoucí pracovníci k zaměstnancům přistupovali individuálně. Právě motivovaní zaměstnanci jsou ochotni podávat lepší výkon, který ovlivňuje samotnou výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

V souvislosti s tím je také teoreticko-metodologická část věnována motivaci a motivačním faktorům.

Na začátku praktické části je představena zkoumaná společnost, a to z pohledu péče o zaměstnance, pracovního prostředí, organizace práce a zaměstnaneckých výhod. Všechny tyto aspekty mohou ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců, a proto jsou v jednotlivých kapitolách praktické části detailně popsány. Informace jsou získané na základě interních dat a dokumentů zkoumané firmy, rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a v neposlední řadě vlastním pozorováním. V souvislosti s daným tématem je další kapitola věnovaná hodnocení zaměstnanců, odměňování a vzdělávání, které velmi úzce souvisí s řízením pracovního výkonu. Podstatnou část praktické části diplomové práce tvoří kvantitativní výzkum realizovaný prostřednictvím dvou dotazníkových šetření. Respondenti jsou vedoucí zaměstnanci (hodnotitelé) a běžní zaměstnanci, kteří jsou v rámci hodnocení hodnoceni. Dále praktická část obsahuje testování hypotéz, pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu. V závěru praktické části jsou shrnuty výsledky z dotazníkového šetření, na základě kterých jsou navrženy vhodné úpravy hodnotícího systému. V souvislosti s těmito návrhy či doporučeními dojde ke zlepšení práce hodnotitelů, což přispěje k efektivitě hodnotícího systému.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Nástrojem pro řízení lidských zdrojů je pravidelné hodnocení, které je pro organizaci velmi důležité, protože díky němu lze hodnotit pracovní výkon zaměstnanců a posoudit jejich osobní schopnosti a dovednosti korespondující s jejich pracovním místem. Tato diplomová práce je zaměřená na řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, a proto bude v této části z pohledu různých autorů vysvětlen pojem řízení pracovního výkonu společně s ostatními základními pojmy, které jsou pro tuto práci klíčové. Jak bylo již zmíněno, řízení pracovního výkonu velmi úzce souvisí s hodnocením pracovníků, a proto je druhá kapitola věnovaná samotným metodám hodnocení. Podkapitoly v teoreticko-metodologické části jsou zaměřené na hodnotitele, hodnotící rozhovory a vše co se samotným hodnocením souvisí a je z pohledu efektivního hodnocení nezbytné. Ve třetí kapitole budou zmíněny faktory ovlivňující pracovní výkon a teoreticko-metodologickou část práce uzavře kapitola věnovaná metodice, která se promítne i do samotné praktické části.

### 2.1 Řízení pracovního výkonu

Jednotliví autoři definují řízení pracovního výkonu různě, ale všichni se shodují na tom, že se jedná o proces zaměřující se na efektivní řízení lidí s cílem dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti a vytyčených strategických cílů organizace. Každý jednotlivý zaměstnanec přispívá svojí prací k dosažení těchto cílů a díky soustavnému vzdělávání a rozvoji jich lze dosáhnout. Armstrong (2020, s. 105, 106) se ve své odborné literatuře ztotožňuje s tímto názorem.

Koubek (2015, s. 47) poukazuje na fakt, že řízení pracovního výkonu by mělo být vrcholovým managementem podporováno a vnímáno jako klíčové. Nejedná se o univerzální proces určený pro všechny organizace, ale o proces ušitý organizaci na míru, vycházející z jejího zaměření, velikosti, struktury, daný jejími technologiemi a firemní kulturou. Zaměstnanci se díky efektivnímu řízení pracovního výkonu lépe ztotožní se svojí rolí a pochopí svoje úkoly, odpovědnosti a pravomoci, což je pro organizaci velmi přínosné. V souvislosti s tím je ovlivněna také jejich motivace, spokojenost a vztah k organizaci.

Cimbálníková (2013, s. 75) uvádí, že cílem řízení pracovního výkonu je umožnit rozvíjet schopnosti pracovníků tak, aby maximálně využili svůj potenciál k prospěchu svému a prospěchu organizace.

Dle Armstronga (2007, in Cimbálníková, 2013, s. 75) je řízení pracovního výkonu do anglického jazyka přeloženo jako Performance Management a lze jej chápat jako systematický proces, kdy pracovní výkon celé organizace je ovlivněn lepším pracovním výkonem jednotlivců nebo týmů a soustavným rozšiřováním a prohlubováním jejich schopností.

Armstrong a Murlis (2007, in Bláha et al., 2013, s. 38) ve své odborné literatuře popisují, že řízení pracovního výkonu je úzce spjato s dlouhodobými cíli organizace, které jsou v souladu s cíli jednotlivých týmů, ale i jednotlivců. Proto je z jejich pohledu řízení pracovního výkonu procesem strategickým, integrovaným a efektivním.

Koubek (2015, s. 203) vnímá řízení pracovního výkonu jako dohodu mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. V souvislosti s tím dochází k provázanosti mezi stanovenými úkoly, vzděláváním a rozvojem zaměstnance a jeho hodnocením a odměňováním.

Bláha et al. (2013, s. 38, 55) definuje řízení pracovního výkonu jako proces, kdy výkonnost organizace je ovlivněna efektivním řízením zaměstnanců. S tím souvisí stanovení osobních cílů zaměstnanců, které jsou v souladu s cíli celé organizace, pravidelným hodnocením jejich pracovního výkonu, odměňováním, vzděláváním a rozvojem. Efektivní řízení pracovního výkonu je úspěšné pouze tehdy, pokud existuje kvalitní koučování ze strany vedoucích.

Pališková et al. (2021, s. 16, 17) hovoří o řízení pracovního výkonu jako o personálním procesu, na který navazují další personální činnosti jako je odměňování nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Součástí tohoto procesu je plánování výkonu, pod kterým si lze představit stanovení osobních cílů, nadefinování žádoucího pracovního chování a určení ukazatelů, jimiž se bude pracovní výkon hodnotit. Zároveň poukazuje na fakt, že pro dosažení stanovených cílů je potřeba vytvořit takové podmínky, aby byli zaměstnanci schopni těchto cílů dosáhnout. Součástí procesu je průběžné poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu zaměstnanci. Tato zpětná vazba umožňuje neprodleně řešit vyskytnuté problémy nebo naopak pochválit, ocenit mimořádný pracovní výkon zaměstnance. Celý proces je ukončen hodnocením pracovního výkonu. Podstatou konceptu řízení pracovního výkonu je dle Pališkové et al. (2021, s. 123) výkon, který lze definovat a určit. Bez toho nelze pracovní výkon řídit. Souhlasí také s názorem Bláhy et al. (2013, s. 33, 55), že cíle jednotlivých zaměstnanců vycházejí z cílů celé organizace, z její strategie a poslání.

Dva pojmy, na které Častorál (2013, s. 129, 130, 131) poukazuje, se navzájem doplňují a jsou v úzké provázanosti. Jedná se o management pracovního výkonu a management výkonnosti. Management pracovního výkonu se z jeho pohledu orientuje na cíle, standardy a ukazatele výkonu s cílem zajistit zvýšení pracovního výkonu a výkonnosti organizace. Za naplňování cílů jsou zodpovědní jednotlivci a pracovní týmy. Pro naplnění těchto cílů je kladen důraz na dodržování a rozvíjení klíčových hodnot organizace, vypracování rozvojových plánů zaměstnanců, propojenost individuálních cílů s cíli skupinovými a podpora potenciálu jednotlivců. Zároveň autor poukazuje na to, že nezbytnou součástí je hodnocení, zpětná vazba o pracovním výkonu a vzájemná komunikace týkající se zlepšení pracovního výkonu. Pod pojmem management výkonnosti vidí proces, který je plánovaný, systematický, s jasným cílem zvýšit výkonnost organizace, kterého lze dosáhnout zvýšením výkonu jednotlivců, týmů, kteří budou zodpovědní za podnikové výsledky. S tím se ztotožňuje i Armstrong (2020, s. 105, 106), který říká, že řízení výkonnosti je jedním z hlavních úkolů manažerů. Je to stále probíhající proces, kdy zlepšení výkonnosti je dáno nastavením individuálních cílů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, dále plánováním a rozvojem výkonnosti za účelem dosažení stanovených cílů a sledováním a hodnocením dosažených pokroků.

Šikýř (2014, s. 110) definuje řízení pracovního výkonu jako soustavnou činnost manažerů, jejichž cílem je dosáhnout strategických cílů organizace.

### **Pracovní výkon a jeho vybraná kritéria**

Gigalová (2013, s. 45) poukazuje na to, že pracovní výkon patří mezi nejdůležitější ukazatele a na základě dosažených výsledků lze posoudit efektivnost organizace. Cimbáliková (2013, s. 74) tvrdí, že obvykle se za pracovní výkon považovaly výsledky, kterých bylo dosaženo jednotlivci, týmy nebo činnostmi celé organizace. Postupně byl pojem pracovní výkon rozšířen o způsob provedení a chování, a proto se v současné době hovoří o tom, že pracovní výkon zahrnuje jak výsledky, tak i chování pracovníka. Dle jiného autora je pracovní výkon vnímán v souvislosti se splněním vytyčených cílů, kterých je dosahováno v souvislosti s efektivním využitím znalostí, dovedností a schopností (Častorál, 2013, s. 129). Šikýř (2014, s. 109) říká, že výkon zahrnuje nejen množství, kvalitu práce, ale také přístup a její včasné provedení.

Dle Koubka (2015, s. 212) pracovní výkon nezahrnuje pouze množství a kvalitu práce, ale také ochotu, přístup k práci, docházku, vztahy na pracovišti a další osobní charakteristiky klíčové pro vykonávanou práci. Úspěšný pracovní výkon bude dle autora pouze tehdy, pokud úsilí, schopnosti a vnímání role budou přítomny ve vzájemném poměru. Úspěšný pracovní výkon je ovlivněn schopnostmi, a proto by pracovník měl disponovat takovými schopnostmi, dovednostmi, díky kterým bude moci úspěšně danou práci vykonávat. Zároveň podotýká, že nepochopení své role či úkolu může mít za následek, že pracovní výkon nemusí být přímo

úměrný vynaloženému úsilí. Pokud má být pracovní výkon správně hodnocen, je důležité si stanovit vhodná kritéria. Kvantita, kvalita, včasné plnění by neměly být jedinými kritérii pro hodnocení, ale hodnotit by se dle Koubka mělo také pracovní, sociální chování a dovednosti, znalosti pracovníka. Pod pracovním chováním si lze představit ochotu přijímat úkoly, úsilí při jejich plnění, dodržování instrukcí, pravidel, ale i řádnou docházku. K sociálnímu chování neodmyslitelně patří ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům či styl vedení. Tato kritéria jsou neměřitelná a hodnocení může být subjektivní. Zdá se, že hodnocení u měřitelných kritérií by mohlo být jednoduché, ale pokud nebudou nastaveny normy a jasně definováno, jaký výkon je standardní a jaký již nevyhovující, bude velmi těžké porovnávat a hodnotit výkon jednotlivých pracovníků (Koubek, 2015, s. 113).

Koubek (2015, s. 113) poukazuje také na to, že existují faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, ale mohou mít vliv na jeho výkon. Nejběžnějšími faktory tohoto druhu jsou například:

- nedostatečné využívání času;
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci;
- nejasná pravidla a metody řízení;
- nevhodné tempo strojů;
- nevhodné uspořádání pracoviště;
- typ kontroly pracovníka;
- nedostatky ve vzdělávání;
- teplota, osvětlení, hluk.

Vzhledem k tomu, že i tyto faktory ovlivňují samotný pracovní výkon, je důležité je analyzovat a zjistit, do jaké míry pracovní výkon ovlivňují a jak případně snížit jejich vliv.

### **2.1.1 Proces řízení pracovního výkonu**

Šikýř (2014, s. 111) popisuje proces řízení pracovního výkonu jako stále se opakující cyklus, který vychází z toho, že se nejdříve:

- definují role zaměstnance;
- uzavře dohoda o pracovním výkonu;
- dochází k řízení pracovního výkonu v průběhu daného období;
- probíhá hodnocení pracovního výkonu.

Koubek (2015, s. 205) a Šikýř (2014, s. 111) se shodují na tom, že řízení pracovního výkonu je určitý cyklus. Koubek (2015, s. 205), Cimbalníková (2013, s. 76) rozšířili cyklus o fázi plánování osobního rozvoje. Na ostatních fázích neboli hlavních aktivitách souvisejících s řízením pracovního výkonu se se Šikýřem (2014, s. 111) shodují:

- definování role zaměstnance;
- projednání a uzavření ústní či písemné dohody o pracovním výkonu;
- projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka;
- řízení pracovního výkonu v průběhu období;
- závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

#### **Definování role zaměstnance**

Šikýř (2014, s. 112) a Koubek (2015, s. 205) se shodují v názoru, že definování role pracovníka spočívá v tom, že se specifikuje, co musí pracovník znát, co se od něj očekává (obsah práce), čeho má dosáhnout a jaké schopnosti, motivaci a podmínky k práci potřebuje.

## **Dohoda o pracovním výkonu**

Dle Šikýře (2014, s. 112) a Koubka (2015, s. 205) se dohoda uzavírá písemně, většinou na určité období. Dohoda obvykle obsahuje pracovní cíle, normy, ukazatele pracovního výkonu, podmínky a prostředky výkonu práce a základní standardy a hodnoty organizace. Šikýř (2014, s. 112) zmiňuje také požadavky týkající se rozvoje schopností, které povedou k lepšímu pracovnímu výkonu.

## **Plán osobního rozvoje**

Koubek (2015, s. 205) v této fázi definuje konkrétní rozvojové potřeby pracovníka, které povedou ke zvýšení pracovního výkonu. Dle Cimbálikové (2013, s. 76) tato fáze obsahuje plán činností vedoucích k získávání požadovaných kompetencí.

## **Řízení pracovního výkonu**

Koubek (2015, s. 205) a Šikýř (2014, s. 113) se shodují na tom, že v této fázi jsou realizovány takové činnosti, které povedou k dosažení dohodnutého pracovního výkonu a ke splnění osobního rozvojového plánu pracovníka. Manažer během roku zaměstnance řídí, systematicky hodnotí a poskytuje mu zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků. Motivuje ho k lepším výkonům a zajišťuje takové pracovní podmínky, které napomáhají dosáhnout požadovaného pracovního výkonu. V případě zjištěných nedostatků společně se zaměstnancem dělají takové nápravné kroky, aby byl problém odstraněn.

## **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu**

Bláha et al. (2013, s. 40) říká, že hodnocení není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale jednoznačně je jeho součástí. Bláha et al. (2013, s. 56) vnímá hodnocení jako nástroj vedení, motivace a rozvoje zaměstnance, kdy hodnocení zaměstnanců patří k základním úkolům manažerů. Také Koubek (2015, s. 205) a Šikýř (2014, s. 113) se shodují, že se jedná o formální hodnocení pracovního výkonu za určité období, kdy manažeri formou hodnotícího rozhovoru poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu. V případě zjištěných nedostatků proběhne vzájemná dohoda o nápravě, zlepšování pracovního výkonu. Manažer se také snaží v této fázi svého podřízeného správně namotivovat a dohodnout s ním cíle a rozvojový plán na další období.

### **2.1.2 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením**

Může se zdát, že mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu není žádný rozdíl, ale opak je pravdou. Bláha et al. (2013, s. 40), tak jako ostatní autoři, popisuje řízení pracovního výkonu jako proces, který je zaměřen především na budoucnost a na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců. Mathis a Jackson (2008) in Bláha et al. (2013, s. 40) se shodují na tom, že hodnocení zaměstnanců se zaměřuje na komunikaci se zaměstnancem s cílem zhodnotit odvedenou práci vzhledem k nastaveným standardům.

Armstrong (2011, in Bláha, et al., 2013, s. 40) říká, že hodnocení zaměstnanců je náročnější na administrativu, probíhá spíše jednou do roka na rozdíl od řízení pracovního výkonu, které probíhá celoročně. K zásadním rozdílům patří fakt, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje na zlepšení výkonu v budoucnosti a plánuje budoucí potřebu zaměstnance na rozdíl od hodnocení, které zhodnocuje výkon a chování pracovníka za uplynulé období.

Pališková et al. (2021, s. 128) píše o řízení pracovního výkonu jako o nadstavbě k hodnocení zaměstnanců. Dle jejího názoru by mělo být řízení pracovního výkonu manažerskou dovedností.



Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

<b>Řízení pracovního výkonu</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců</b>
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (popř. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Obsahuje klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém

Zdroj: Armstrong (2011, in Palíšková et al., 2021, s. 129)

## 2.2 Metody hodnocení

Existují různé metody, jak hodnotit zaměstnance. Důležité je si uvědomit, že jinak se budou hodnotit manažeři a jinak zase dělnické pozice. Každý autor dělí metody na různé skupiny, ale nakonec všichni hovoří o stejných metodách. V této části budou vysvětleny ty nejzákladnější, o kterých se jednotliví autoři zmiňují a které jsou v rámci hodnocení nejvíce využívány. Jak popisuje Šikýř (2014, s. 113), aby bylo hodnocení účelné, měla by organizace zvolit správnou metodu hodnocení a hodnotící kritéria by měla zahrnovat faktory, které vystihují a ovlivňují pracovní výkon. K těmto faktorům například patří množství, kvalita, včasnost, provedení, přístup k práci či způsobilost a ochota. Dle Urbana (2013, s. 59) by metody hodnocení měly souviset s jeho předmětem, a proto metody dělí následovně dle:

- stanovených cílů;
- norem a standardů;
- tzv. kontrolních check listů;
- tzv. kritických případů;
- assessment center;
- personálního auditu.

Gigalová (2013, s. 47) rozlišuje dvě skupiny metod hodnocení, a to metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Již z názvu vyplývá, že jedna metoda je zaměřena na pracovní výkon, který byl již vykonán, a druhá metoda se zaměřuje na budoucí výkony a hodnotí se potenciál zaměstnance pro další pracovní rozvoj. S tímto rozdělením se ztotožňuje Palíšková et al. (2021, s. 132–136) a dodává, že k nejčastěji používaným metodám, které jsou orientované na minulost, patří:

- řízení podle stanovených cílů;
- srovnání se standardním pracovním výkonem;
- testování a pozorování pracovního výkonu;
- srovnávání pracovníků;
- hodnotící dotazník;
- metoda BARS;
- metoda kritických případů.

Druhou skupinu dle Palíškové et al. (2021, s. 136, 137) tvoří metody orientované na budoucnost. Dle jejího názoru jsou tyto metody v dnešní personalistice hodně využívány. Patří mezi ně sebehodnocení, 360° zpětná vazba a Development Centrum.

### **Sebehodnocení**

Podstatou tohoto hodnocení dle Palíškové et al. (2021, s. 136) je, že se zaměstnanec při sebehodnocení zamyslí nad vlastní prací a výkonem a dle hodnotících kritérií se sám zhodnotí. Následně je podle stejných kritérií zhodnocen i svým přímým nadřízeným, který je jeho hodnotitelem. Na závěr hodnotitel a hodnocený diskutují nad výsledky a objasňují si vzájemná očekávání s cílem nastavit pro hodnoceného osobní rozvojové potřeby.

### **360° zpětná vazba**

Z odborné literatury od Palíškové et al. (2021, s. 136) vyplývá, že touto metodou se vyhodnocuje pracovní výkon. Jedná se o metodu, kdy je hodnocený hodnocen mnoha hodnotiteli. Autorem je doporučeno minimálně osm hodnotitelů, a to z toho důvodu, aby byl eliminován subjektivní pohled hodnotitele na hodnoceného. Proces hodnocení probíhá tak, že se nejdříve hodnocený sebehodnotí, a následně hodnotitelé odpoví na stejné otázky, na které odpověděl sám hodnocený. Hodnotiteli mohou být podřízení, nadřízení nebo ti, co s hodnoceným pracují a mohou se k hodnotícím otázkám objektivně vyjádřit.

### **Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre)**

Palíšková et al. (2021, s. 137) zařazuje tuto metodu do metod, které jsou orientované na budoucnost. Legnerová (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 137) vidí pojem Development Centrum jako totožný s pojmem „Assessment Centrum“, který je používán pro určení rozvojových potřeb, nikoliv pro výběr kandidátů. Hodnocený je pozorován hodnotiteli při plnění různých úkolů a v souvislosti s tím jsou odhaleny silné i rozvojové stránky hodnocených. Tato metoda je často používána pro výběr a rozvoj nástupců na klíčové pozice. Naopak dle slovníku cizích slov (Kohoutek, 2022) se assessment centrum používá při výběrových řízeních, aby se zjistila pracovní a psychologická způsobilost pracovníka, kdy pracovník je nezávisle hodnocen několika hodnotiteli. Tato metoda se používá v rámci výběrového řízení v případě, že se vybírá vhodný uchazeč na manažerské pracovní místo.

Dle Šikýře (2014, s. 114) se jedná o metodu, která se používá především u klíčových zaměstnanců, u kterých se hodnotí jejich pracovní výkon, odborná způsobilost a rozvojový potenciál. Hodnocený zaměstnanec plní individuální nebo skupinové modelové úkoly, na základě nichž se ověřují jeho skutečné schopnosti a motivace. Koubek (2015, s. 224) vidí jako jednu z nevýhod této metody to, že předvedený výkon v inscenovaném prostředí nemusí odpovídat realitě. Zároveň říká, že tato metoda posuzuje komplexnost pracovníka, což naopak vnímá jako jednu z velkých výhod.

Bláha et al. (2013, s. 58) metody hodnocení rozděluje na jiné dvě velké skupiny, a to na metody srovnávací a metody nesrovnávací. Metoda srovnávací spočívá v tom, že se zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců se stejnou nebo podobnou prací porovnávají mezi sebou dle jednotlivých hodnotících kritérií. Do této metody je zahrnuta:

- metoda pořadí;
- metoda přidělených bodů;
- metoda párového srovnání;
- metoda nucené distribuce.

Dle Bláhy et al. (2013, s. 58) je **metoda pořadí** založena na principu porovnávání zaměstnanců dle jednoho vybraného kritéria. Zaměstnanci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhoršího. **Metoda přidělených bodů** se využívá při posuzování více kritérií. U **metody párového srovnání** dochází k porovnávání každého s každým a nejlepšímu zaměstnanci je vždy přidělen bod, kdy součet bodů určuje pořadí. U **metody nucené distribuce** jsou zaměstnanci zařazeni do výkonnostních skupin. V souvislosti s touto metodou lze rozeznat zaměstnance výkonné od méně výkonnějších. Organizace tuto metodu používá, aby mohli být identifikováni ti nejvýkonnější a aby mohli být zařazeni do programu řízení talentů.

Bláha et al. (2013, s. 58) k nejčastěji používaným nesrovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců zařazuje:

- metodu řízení podle cílů;
- metodu hodnotící stupnice;
- metodu BARS;
- metodu klíčových událostí;
- metodu assessment centre;
- mystery shopping.

### **Hodnocení podle dohodnutých cílů**

Dle Bláhy et al. (2013, s. 58) je toto hodnocení známo pod zkratkou MBO – Management by Objectives. Tato metoda spočívá v hodnocení zadaných cílů, které by měly být výkonové, odpovídající danému pracovnímu místu, a rozvojové, podporující efektivnější dosahování výkonových cílů. Urban (2013, s. 59) tvrdí, že tato metoda umožňuje zaměstnancům navrhnout si své výkonové cíle v souvislosti s cíli celého útvaru. Jejich zapojení potom zvyšuje jejich motivaci. Šikýř (2014, s. 113) a Koubek (2015, s. 219) se shodují na tom, že toto hodnocení je používáno pro hodnocení manažerů nebo specialistů. Velký důraz je u něj kladen na správné stanovení cílů.

Palíšková et al. (2021, s. 132) také klade velký důraz na správné nastavení cílů. Souhlasí s názorem, že je důležité nastavit takové cíle, které jsou dosažitelné a motivující. Naopak od Šikýře (2014, s. 113) a Koubka (2015, s. 2019) vidí možnost uplatnit tuto metodu i u dělnických pozic. U pracovníků pracujících manuálně mohou být za cíle považovány počet vyrobených kusů, kvalita nebo například i zaučení se na novém typu stroje. Nastavení cílů a jejich vyhodnocení dle jejího názoru souvisí s pracovní pozicí. Čím vyšší pracovní pozice, tím dlouhodobější nastavení cílů a jejich vyhodnocení.

Dle Koubka (2015, s. 219, 202), aby byla tato metoda účinná, by měly být cíle formulovány jednoznačně a měly by být měřitelné, kvantifikované, související s cíli organizace, dosažitelné a časově ohraničené. To vystihuje známý anglický výraz SMART (specific, measurable, achievable, relevant, timed), kdy první písmena slov definují charakteristiku cílů. Během plnění by manažeři měli komunikovat se svými podřízenými a průběžně sledovat a hodnotit plán plnění a v případě potřeby cíle upravit. Při použití této metody je autorem (Koubek, 2015, s. 219) doporučováno dodržovat následující postup:

- definování jasně stanovených cílů s termínem plnění;
- zpracování plánu postupu, jak bude těchto cílů dosaženo;

- vytvoření vhodných podmínek pro jeho realizaci;
- cíle by měly být měřitelné a dobře posuzovatelné;
- v případě potřeby zajistit podmínky vedoucí ke zlepšení;
- definování nových cílů.

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Palíšková et al. (2021, s. 134) klade při použití této metody velký důraz na přípravu dotazníku a s tím související tvorbu kritérií, která se budou hodnotit. U této metody doporučuje vynechat na hodnotící škále neutrální hodnoty, protože by se velmi těžko vyhodnocovaly. Z důvodu lepší identifikace slabých a silných stránek zaměstnance a navržených rozvojových potřeb navrhuje vždy hodnocení doplnit o konkrétní komentář, který poukáže na to, proč byl daný stupeň při hodnocení zvolen. Šikýř (2014, s. 114) vnímá tuto metodu jako obecnou a hodně používanou v praxi, kdy se jednotlivá kritéria pracovního výkonu, jako je například množství, kvalita práce, přístup k práci, hodnotí na základě dané stupnice například od 1 do 5, kdy nejlepší pracovní výkon je vyjádřen hodnotou 5. Toto hodnocení mívá úskalí v tom, že každý hodnotitel vnímá jednotlivé stupně jinak nebo se častěji přiklání k průměrnému hodnocení. Dle Gígalové (2013, s. 47), která rozlišuje dvě skupiny metod hodnocení, je toto hodnocení pomocí stupnice metodou zaměřující se na minulost. Jedná se o subjektivní hodnocení pracovního výkonu podle předem stanovené stupnice a hodnocení je zcela založeno na osobním názoru hodnotitele. Z jejího pohledu je jeho realizace nenáročná, levná a nevyžaduje odborné školení hodnotitele. Bláha et al. (2013, s. 58) vidí na rozdíl od Šikýře v pětidílné stupnici problém v tom, že hodnotitel se přiklání hodnotit střed stupnice, tzv. chyba centrální tendence. Preferuje šestistupňovou stupnici, která má největší motivační účinek, když je současně doplněna o slovní hodnocení. Urban (2013, s. 60) považuje za nejlepší stupnici čtyřstupňovou, kdy každá úroveň bude také doplněna o slovní popis, a to z důvodu zachování subjektivity hodnocení. Urban stejně jako Koubek (2015, s. 222) zmiňuje další dvě stupnice, dle kterých lze hodnotit. Jedná se o grafickou a slovní stupnici, která se zaměřuje na hodnocení pracovního, sociálního nebo řídicího chování a na posouzení schopností zaměstnanců. Grafické znázornění znamená, že každé jednotlivé kritérium je hodnoceno zvlášť na přímce a celkové hodnocení tvoří křivka spojující jednotlivé body na přímce. Tato křivka vypovídá o slabých a silných stránkách výkonu hodnoceného. U slovního hodnocení hodnotitel hodnotí jednotlivá kritéria dle předem popsané úrovně výkonu a z jednotlivých úrovní vybere tu, která nejlépe vystihuje daný výkon. Tato metoda je považována za nejvhodnější, ale volba jednotlivých kritérií a popis jednotlivých úrovní by neměl být univerzální. Kritéria a úrovně by měly být sestaveny pečlivě v souvislosti s konkrétním pracovním místem.

### **Hodnocení podle metody BARS**

Bláha et al. (2013, s. 59) popisuje hodnocení podle metody BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) jako hodnocení zaměřující se na chování zaměstnance, které je požadované pro efektivní výkon práce. Hodnocení spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do hodnotících stupňů a na každý stupeň je zpracován slovní popis, ze kterého hodnotitel vybírá. Na hodnotící stupnici spolupracují personalisté, nadřízení a samotní zaměstnanci na daném pracovním místě, což přináší pozitivitu při samotném hodnocení. Palíšková et al. (2021, s. 134) je toho názoru, že pomocí popisu jednotlivých stupňů lze docílit větší objektivnosti při hodnocení. To přináší z jejího pohledu větší náročnost při tvorbě tohoto hodnocení, protože každá pracovní pozice by měla mít svůj vlastní popis požadovaného chování a pracovního výkonu.

V souvislosti s touto metodou se lze inspirovat kompetenčním modelem Národní soustavy povolání (NSP, 2017). Jedná se o strukturovanou množinu kompetencí zahrnující oblast

odborných, obecných a měkkých kompetencí. Je to nástroj, kterým lze popsat soubor požadovaných kompetencí pro výkon jednotek práce. Jednotlivé kompetence jsou zde klasifikovány a zároveň detailně popsány jejich jednotlivé úrovně, kterých mohou kompetence dosahovat. Pro metodu BARS, která se zaměřuje na chování zaměstnance, lze využít měkké kompetence, které se dále rozdělují na:

- osobnostní kompetence;
- interpersonální kompetence;
- kognitivní kompetence;
- výkonové kompetence.

### **Metoda klíčových událostí**

Dle Bláhy et al. (2013, s. 59) je metoda klíčových událostí spíše metodou doplňkovou, která během určitého období zaznamenává velmi úspěšné nebo velmi neúspěšné pracovní výkony a chování zaměstnance.

### **Mystery shopping**

Jak uvádí Bláha et al. (2013, s. 59), metoda mystery shopping je hodně využívaná u hodnocení pracovníků, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky. Firma si najme externí pracovníky a ti se vydávají za zákazníky a hodnotí chování zaměstnance směrem k zákazníkovi. Tito hodnotitelé jsou po celou dobu v anonymitě.

Je mnoho metod, které lze při hodnocení použít. Je důležité zvolit takovou metodu, která bude mít pro organizaci vypovídající hodnotu. K dalším často používaným metodám patří:

- metoda kritických případů;
- hodnocení volným popisem;
- hodnocení podle stanovených norem.

### **Metoda kritických případů**

O této metodě se zmiňuje mnoho autorů a shodují se s názorem Šikýře (2014, s. 114), který poukazuje na to, že se jedná o metodu, která poskytuje pouze komplementární údaje o pracovním výkonu hodnoceného, kdy hodnotitel zaznamenává, zda hodnocený má uspokojivé či neuspokojivé pracovní výkony. Dle Koubka (2014, s. 221) je tato metoda pro hodnotitele časově náročná a může přinášet konflikt mezi hodnotitelem a hodnoceným. Naopak Palíšková et al. (2021, s. 136) nesouhlasí s Koubkem, že by se mělo jednat o náročnou metodu. Ve své odborné publikaci zmiňuje, že se jedná o nenáročnou metodu, při které lze použít intranetové nebo mobilní aplikace a průběžně sledovat konkrétní události v konkrétním čase. Klade velký důraz na to, aby byl dobře sepsán popis události, aby i po delším časovém úseku bylo zřejmé, o jakou událost se jednalo. Tuto metodu doporučuje použít v případě, že je zaměstnanec v průběhu hodnoceného období řízen několika manažery.

### **Metoda hodnocení volným popisem**

Koubek (2015, s. 221) a Šikýř (2014, s. 114) hovoří o tom, že hodnocení volným popisem se používá při hodnocení manažerů, specialistů a lze jej použít i při sebehodnocení. Hodnotitel popisuje pracovní výkon podle daných kritérií. U této metody lze velmi těžko porovnávat jednotlivé výkony, protože hodnotitelé k hodnocení přistupují různě. Hodnocení může být také ovlivněno osobním vztahem hodnoceného k hodnotiteli.

## **Hodnocení podle stanovených norem**

Jak říká Šikýř (2014, s. 114) a Koubek (2015, s. 220), hodnocení podle stanovených norem se používá při hodnocení dělnických pozic, kde se hodnotí, zda byla splněna stanovená norma, či nikoliv. U této metody je náročné stanovit dané normy, a proto je doporučováno normy projednat s pracovníky a shodnout se na nich. Výhodou této metody je měřitelnost výkonu. K nevýhodám patří nemožnost porovnat výkon u různých dělnických pozic. Urban (2013, s. 59) se s tímto názorem shoduje a zároveň ještě říká, že podmínkou pro použití této metody je její jasnost a srozumitelnost. Je zde kladen důraz na akceptaci stanovených norem a přijetí těchto norem za spravedlivé a přiměřené ze strany pracovníků.

### **2.2.1 Hodnocení zaměstnanců**

Koubek (2015, s. 207, 208) chápe hodnocení zaměstnanců jako jednu z nejdůležitějších personálních činností, díky které lze zjistit, zda zaměstnanec plní zadané úkoly a jeho výkon je či není v souladu s jeho pracovním místem. Je považováno za velmi účinný nástroj kontroly, motivace a usměrňování zaměstnanců. Dle Hroníka (2006) in (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 36) je hodnocení zaměstnance základní prostředek pro komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, v rámci kterého lze zjistit pracovní výkon a spokojenost zaměstnance.

Koubek (2015, s. 208, 210) rozlišuje hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá během pracovního dne, kdy nadřízený kontroluje, zda zaměstnanec plní své úkoly a pozoruje jeho chování během výkonu práce. Za neformální hodnocení jsou také považovány diskuze, porady o pracovních úkolech a problémech při jejich plnění. Z neformálního hodnocení nadřízený většinou nepořizuje žádné písemné výstupy. Koubek poukazuje na to, že z pohledu řízení pracovního výkonu je úspěšnost formálního hodnocení závislá na průběžném neformálním hodnocení. Bláha et al. (2013, s. 55) vnímá neformální hodnocení jako neustálou komunikaci nadřízeného s podřízeným o výkonu, aktualizaci cílů a řešení vzniklých problémů souvisejících s výkonem. Posuzují probíhající výkon nebo výkon, který již proběhl a snaží se vyhodnotit, zda by šlo udělat něco jinak nebo zda by postupovali stejně.

Naopak oproti neformálnímu hodnocení je dle Koubka (2015, s. 208) formální hodnocení obvykle standardizované, pravidelné a má jasně definovaná kritéria hodnocení. Hodnocení lze zaměřit na pracovní výkon, který je celkem dobře měřitelný, protože u výsledků lze hodnotit množství, kvalitu, včasnost. Naopak velmi těžce se hodnotí, pokud je hodnocení zaměřeno na pracovní nebo sociální chování pracovníka. Iniciativa, týmovost, vstřícnost, odbornost, píle, postoje, umění jednat s lidmi, schopnost vést či umět rozhodovat jsou velmi těžko měřitelné. V souvislosti s tím je doporučováno hodnotit dle výsledků a vhodně doplnit o hodnocení chování v souvislosti s požadavky na konkrétní místo. Autor doporučuje rozšířit hodnocení o hodnocení schopností a osobnost zaměstnance (dovednosti, znalosti, vzdělání) odpovídající požadavkům na pracovní místo.

Urban (2014, s. 52) se také ztotožňuje s názorem, že by se pravidelné hodnocení mělo zaměřit na pracovní výkon a pracovní chování a vycházet z předem jasně nastavených hodnotících kritérií. V rámci hodnocení lze také posoudit, zda pracovní výkon a pracovní chování má stabilní, rostoucí či klesající tendenci. Poukazuje na to, že pravidelné hodnocení by mělo být jednoduché, čitelné a akceptovatelné ze strany zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 115) říká, že formální hodnocení spočívá v tom, že se hodnotí pracovní výkon za uplynulé období s cílem dosáhnout vytyčených cílů v následujícím období.

Koubek (2015, s. 230) upozorňuje na to, že hodnocení by mělo být v souladu s platnými zákony a nesmí být diskriminační. Zároveň z důvodu vyvarování se chyb je autorem doporučováno

pečlivě zvolit vhodná kritéria hodnocení odpovídající danému hodnocenému zaměstnanci, připravit veškerou dokumentaci spojenou s hodnocením včetně plánu hodnocení a nezapomenout dobře proškolit hodnotitele a informovat zaměstnance o účelu hodnocení a zajistit si ochotu a spolupráci u zaměstnanců.

Novák (2012, s. 261) zmiňuje, že měření může být účinným nástrojem pro koučování, pokud se používá správným způsobem. Je velmi důležité, aby každý pracovník věděl, jaká jsou kritéria a podle čeho se měří výkonnost a jak si stojí dle stanovených standardů.

## 2.2.2 Hodnotitelé

Hodnotitel má při hodnocení pracovního výkonu velmi důležitou roli. Je důležité si uvědomit, že hodnocení, aby bylo efektivní, by mělo být realizováno hodnotiteli, kteří jsou dostatečně kompetentní k tomu, aby mohli posoudit pracovní výkon zaměstnance. Většinou jsou hodnotiteli přímí nadřízení nebo osoby, kteří s hodnoceným úzce spolupracují.

Dle Gigalové (2013, s. 53) je hodnotící osoba při hodnocení zaměstnanců nejdůležitější. Velký důraz klade na její objektivnost a zodpovědný přístup. Hodnotitel by měl hodnotit bez předsudků a bez zaujetí k hodnocenému. K nejvíce využívaným přístupům hodnocení je hodnocení přímého nadřízeného. Z pohledu Šikýře (2014, s. 115) je přímý nadřízený kvalifikovaný člověk, který nejlépe zná náplň práce svého podřízeného a dokáže posoudit skutečný pracovní výkon a jeho chování. Je to člověk, který zná hodnotící kritéria, cíle a skutečný výkon zaměstnance. Zároveň je zodpovědný za jeho odměňování, vzdělávání a další rozvoj. Vedoucí zaměstnanec vede hodnotící rozhovor se svým podřízeným, kde se hodnotí pozitivní a negativní aspekty pracovního výkonu za uplynulé období. Frekvence hodnocení je stanovena na základě potřeb organizace s minimální frekvencí jednou do roka. Hodnocení umožňuje manažerům informovat zaměstnance o jejich pracovním výkonu v hodnoceném roce a zároveň mají manažeři možnost motivovat své podřízené a stanovit jejich osobní rozvoj a nové osobní cíle pro následující rok.

Dle Koubka (2015, s. 216) je pro závěrečné hodnocení také nejvhodnější přímý nadřízený, i přesto, že jednotlivá hodnocení nemusí jako přímý nadřízený sám provádět. Koubek říká, že přímý nadřízený nejvíce zná úkoly, odpovědnosti na daném pracovním místě, práci svého podřízeného i podmínky, za kterých pracovník pracuje. Velmi často zná také rodinné zázemí, které může pracovní výkon ovlivnit. Podřízený tak lépe přijímá zpětnou vazbu od svého nadřízeného, s kterým je v každodenním kontaktu.

Urban (2013, s. 62, 63) souhlasí s názorem, že nejvhodnější osobou, která by měla hodnotit svého podřízeného, je jeho nadřízený, a to z toho důvodu, že budou ujasněna vzájemná očekávání a nastaveny osobní cíle zaměstnance v souladu s cíli a vizí organizace. Zároveň poukazuje na to, že hodnotit zaměstnance nemusí pouze jeho nadřízený. Vše je závislé na tom, kdo je hodnocen a s kým hodnocený úzce spolupracuje. V případě, že hodnocený velmi úzce spolupracuje s kolegy v rámci nějakého projektu, je vhodné, aby se na hodnocení podíleli samotní kolegové, kteří s hodnoceným spolupracují. Mohou pak být v některém případě o jeho práci lépe informováni než jejich nadřízený. Výhodou takového hodnocení je, že hodnocený získá zpětnou vazbu o tom, jak je druhým kolegou vnímán. K posouzení řídicích schopností nadřízeného je zase dle autora vhodné použít hodnocení „zdola“, kdy podřízený hodnotí řídicí schopnosti svého nadřízeného. Hodnocení by mělo být zcela anonymní a jeho výhodou je to, že umožňuje nadřízeným získat zpětnou vazbu o tom, jak je vnímají jejich podřízení. Jak říká autor, hodnocení může probíhat také v rámci adaptačního procesu, kdy hodnotitelem je mentor. Nemusí se vždy jednat o nadřízeného, ale může to být zkušený kolega, který nového zaměstnance v rámci zaškolovacího procesu zaškoluje. I Koubek (2015, s. 216, 217) se zmiňuje o tom, že hodnocení neprovádí pouze přímý nadřízený, ale může se jednat například

o hodnocení zákazníky nebo nezávislým externím hodnotitelem. Velký význam v rámci hodnocení má v současné době tzv. sebehodnocení, které se často používá jako příprava před samotným pohovorem. Většinou se jedná o hodnotící formulář, v kterém se pracovník vyjadřuje ke své práci. Dle Urbana (2013, s. 63) se v rámci sebehodnocení zaměstnanec hodnotí dle stejných kritérií, jako ho hodnotí jeho nadřízený. Hodnotí svůj pracovní výkon, splnění zadaných úkolů, posuzuje svoje pracovní chování a sám si navrhuje osobní cíle pro následující rok. Hlavní úlohou sebehodnocení je, aby se zaměstnanec zamyslel nad svým výkonem a zapřemýšlel o možnostech svého zlepšení. Hodnocení umožňuje nadřízenému vidět, jak se hodnotí sám zaměstnanec a jaké cíle a rozvojové potřeby si samotný zaměstnanec vytyčil. V souvislosti s tím může potom lépe plánovat jeho výkonové, rozvojové potřeby nebo jeho profesní růst. Autor zmiňuje také 360° hodnocení. Pro toto hodnocení je důležité, aby hodnotitelé znali odpovědnosti a cíle pracovníků, které hodnotí, a měli možnost jejich činnost pozorovat. Koubek (2015, s. 218, 219) vnímá třistašedesátistupňové hodnocení jako metodu, kdy je pracovník hodnocen nejobjektivněji a nejvšestranněji, protože je hodnocen více hodnotiteli. Názor Urbana (2013) a Koubka (2015) je podpořen Palíškovou et al. (2021, s. 136), která tyto metody hodnocení zahrnuje do metod, které jsou orientované na budoucnost.

### 2.2.3 Chyby hodnotitelů

Dle Gigalové (2013, s. 53–55) je hodnotitel nejdůležitější osoba při hodnocení, a proto klade důraz na jejich výcvik. Dle jejího názoru mohou mezi nadřízeným a podřízeným vzniknout i neformální vztahy, které mohou výrazně ovlivnit objektivitu hodnocení. Zároveň by takový výcvik mohl odstranit chyby, kterých se často hodnotitelé dopouštějí. K nejčastějším chybám patří:

- konstantní chyba;
- centrální tendence;
- haló efekt;
- předsudky;
- kulturní vlivy;
- taktika a politikaření.

Za nejčastější chybu autorka (Gigalová, 2013, s. 54) považuje konstantní chybu, kdy hodnotitel k hodnocenému přistupuje velmi tvrdě, nebo naopak je velmi shovívavý. Hodnotitel, který se chce vyvarovat konfliktu nebo nechce, neumí porovnat pracovní výkony a zařazuje své podřízené do středu stupnice, se dopouští chyby nazývané se centrální tendence. Haló efekt je další častá chyba, která se při hodnocení vyskytuje. Hodnotitel zde pracovníka hodnotí dle prvního dojmu. To, že hodnotitel někdy hodnotí nějakou skupinu lépe či hůře nemusí vždy dle Gigalové (2013) znamenat, že má vůči ní předsudky. Někdy opravdu může určitá skupina vykazovat lepší výsledky než ta druhá. Poslední zmiňovanou chybou jsou kulturní vlivy, které souvisejí s firemní kulturou, kdy mohou být lépe hodnoceny pracovníci, kteří jsou například opatrní, nekonfliktní, a potom se může zdát, že jejich výkon je lepší než u ostatních. K velkým chybám je přisuzováno také politikaření či taktika. Hodnotitelé by se měli této zásadní chyby vyvarovat a měli by vždy přistupovat k hodnocení profesionálně, bez intrik a nepreferovat, nezvýhodňovat pracovníky ku prospěchu svému. Koubek (2015, s. 229) se s názorem Gigalové (2013) shoduje.

### 2.2.4 Hodnotící rozhovor

Urban (2013, s. 61) poukazuje na to, že hodnotící rozhovor je základním nástrojem pro pravidelné hodnocení. Měl by být zaměřen na rekapitulaci pracovního výkonu, který byl již



hodnotitelem během roku hodnocen, ale primárně by měl cílit na zvýšení pracovního výkonu, lepší využití schopností a správnou motivaci zaměstnance. Šikýř (2014, s. 115) považuje hodnotící rozhovor za důležitý nástroj pro řízení pracovního výkonu, který vede vedoucí zaměstnanec se svým podřízeným. Hodnotící hodnotí pozitivní a negativní aspekty pracovního výkonu za uplynulé období. Hodnocení umožňuje manažerům informovat zaměstnance o jejich pracovním výkonu v hodnoceném roce a zároveň jim umožňuje motivovat podřízené a stanovit jejich osobní rozvoj a nové osobní cíle pro následující rok. Urban (2014, s. 109, 111) se s jeho názorem ztotožňuje a zároveň poukazuje na to, že z důvodu objektivit by měl být podkladem pro hodnotící rozhovor standardizovaný hodnotící formulář. Na základě daného formuláře se hodnotitel a hodnocený samostatně připravují na hodnotící rozhovor. Hodnotící formulář by měl obsahovat stanovené cíle, které se budou v rámci pohovoru hodnotit, a nové cíle, které se v rámci rozhovoru nadefinují pro následující období.

Dle Koubka (2015, s. 225, 226) hodnotící rozhovor slouží k tomu, aby byli zaměstnanci o výsledcích hodnocení informováni a měli právo se k nim vyjádřit. Nejvhodnějším typem rozhovoru je dle autora takový, kdy je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným rovnocenný a oba dva se snaží najít společné řešení. Z pohledu autora je důležité, aby hodnotitel během rozhovoru hodnoceného dostatečně chválil, povzbuzoval ho a nechal ho hovořit. Rozhovor nezačínat kritikou, ale spíše pozitivně a v případě kritiky by tato měla být konstruktivní. Zároveň poukazuje na to, že hodnotící rozhovor by měl mít oficiální, formální podobu, a proto je důležité, aby byl strukturovaný a dobře obsahově i časově naplánovaný. Aby byl rozhovor úspěšný, je důležitá pečlivá příprava hodnotitele, a proto je nezbytné, aby si hodnotitel před rozhovorem nastudoval a shromáždil veškeré informace o hodnoceném a pečlivě se na rozhovor připravil. Odkazuje se na to, že v rámci hodnotícího rozhovoru by se nemělo zapomenout na:

- zhodnocení současného a uplynulého výkonu;
- nastavení plánu na zlepšení;
- odhalit problémy či příležitosti týkající se práce;
- najít negativní faktory ovlivňující pracovní výkon;
- zaměřit pozornost zaměstnance na práci a na vše s tím související;
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným;
- dát prostor hodnocenému, aby se vyjádřil k hodnocení;
- zajistit podklady pro odměňování;
- identifikovat vzdělávací potřeby;
- identifikovat potenciál pracovníka s možností jeho kariérního růstu nebo převedení na jiné pracovní místo.

Tento názor je také podpořen Palíškovou et al. (2021, s. 139), která zároveň dodává, že mezi nejčastější chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí, patří například jejich nedostatečná příprava, nekompletní podklady, nedostatek času, nevhodné prostředí, neakceptace zpětné vazby nebo špatné vztahy mezi hodnoceným a hodnotitelem či hodnocení, které může být ovlivněné výkonem v minulém období.

### 2.3 Faktory zvyšování pracovního výkonu

Mohlo by se říci, že lidský kapitál je to nejcennější, co organizace má, a bez výkonných zaměstnanců by nemohla uspět ve vysoce konkurenčním prostředí. Doba je taková, že zaměstnavatelé si již uvědomují, že správná **motivace** napomáhá zvyšovat pracovní výkon zaměstnance, a proto je kladen velký důraz na to, aby vedoucí uměli své podřízené správně namotivovat, povzbuzovat a rozvíjet. S tímto názorem se také ztotožňuje Kubátová et al. (2012, s. 68), která tvrdí, že organizace nedosáhne ničeho, pokud nemá ty správné lidi a lidé neudělají

nic, co nechtějí. Proto je dle jejího názoru klíčovým úkolem manažera pracovat na jejich motivaci. Motivace lidí je ovlivněna mnoha faktory, jako jsou například pracovní podmínky, potřeba uznání, pocit spravedlnosti, smysluplnosti, vztahy na pracovišti.

Neexistuje jednotný návod, jak správně motivovat, protože každý má jinou míru motivace. Tento názor je podpořen autorem Stýblem (2013, s. 101), který souhlasí s tím, že motivace je individuální záležitostí. Dle jeho názoru lze lidi správně motivovat k výkonnosti pouze v případě, že budeme znát jejich hodnoty, potřeby a očekávání. Stýblo (2013, s. 101) poukazuje na fakt, že v případě, že jsou zaměstnanci motivováni pouze odměnou, nemohou se seberealizovat.

Stejnou myšlenku publikuje autor Efron (2019, s. 22), který také zmiňuje, že organizace mají rády vysoce výkonné zaměstnance, protože si uvědomují, že úspěšnost organizace vytvářejí a udržují právě výkonní lidé. Neznamená to, že průměrní zaměstnanci z jeho pohledu mají menší hodnotu než zaměstnanci s vyšším výkonem, ale je velký předpoklad, že organizace bude více investovat do zaměstnanců s vyšším výkonem a bude s nimi v rámci dalšího profesního růstu počítat. Dle autora je důležité, aby si jednotliví zaměstnanci uměli položit otázku a také si na ni opovědět, tj. co jim to přinese, když budou vysoce výkonní. Jak říká autor, díky vyšší výkonnosti může zaměstnanec získat například flexibilitu, sílu, příležitost, odměnu nebo uznání. Pokud si pracovník uvědomí, co je pro něj nejvíce motivující, potom v souvislosti s tím mohou manažeři použít správné motivační nástroje pro jejich vyšší výkon.

K nejdůležitějším manažerským úkolům dle Urbana (2013, s. 66) patří správné použití motivačních nástrojů a umění s těmito motivačními nástroji dobře zacházet. Urban (2018, s. 91) poukazuje na to, že motivace souvisí s odměnou za vykonanou práci a ta dle jeho názoru může být hmotná či nehmotná. Podle něj právě nehmotná motivace rozhoduje o tom, zda zaměstnanec vykonává svou práci kvalitně a zodpovědně. Uznání, pochvala, samostatnost či rozvoj zaměstnance je považován za nehmotnou motivaci, která je velmi důležitá, protože ji nelze penězi uspokojit.

Koubek (2015, s. 284) souhlasí s Urbanem, že v dnešní době odměna neznámá pouze mzdu nebo plat, ale má také jinou nefinanční podobu, kterou poskytuje organizace. Koubek hovoří o vnějších a vnitřních typech odměn, které jsou navzájem propojeny.

Novák (2012, s. 253) klade velký důraz na uznání zaměstnanců ze strany přímého nadřízeného. Říká, že uznání by mělo probíhat formálně v rámci ročního pohovoru, ale také neformálně během roku v podobě ocenění, které má velký dopad na chování zaměstnanců. Nadřízený by se neměl zdráhat poukázat na zaměstnance s největším pracovním výkonem. Naopak vyzdvihovat zaměstnance splňující pouze standardní výkon může vést ke znevážení hodnoty uznání. Zaměstnanci, kteří odvádějí nadstandardní výkony, mohou mít pocit neuznání a může to u nich vyvolat pocit nedostatečného ocenění.

Bělohávek, (2012, s. 21) upozorňuje na fakt, že pochvala, kritika, zadávání vhodných úkolů jsou motivačními nástroji, dle kterých lze usměrňovat postoje a motivy zaměstnanců.

**Pochvala** (Bělohávek, 2012, s. 21) je motivační nástroj, který posiluje zaměstnance, aby takto pracoval nadále. Pochvala by měla být cílená, konkrétní a manažer by si měl najít vždy příležitost svého podřízeného chválit. Pochvala je potom účinnější, pokud je provázená nějakou odměnou. Nástrojem negativní motivace je dle autora kritika, která upozorňuje pracovníka na nedostatky spojené s pracovním výkonem. Kritika by, tak jako pochvala, měla být konkrétní, srozumitelná a zaměřená na výkony, chování, nikoliv na osobu samotnou. Kritika může být doprovázená postihy, a to od finančního postihu až po vytýkáci dopis nebo přemístění pracovníka na jiné pracovní místo. Naopak zadávání vhodných úkolů může motivovat

pracovníky ke zlepšení a rozvíjení jejich schopností. I zde zdůrazňuje, že je důležité nové úkoly zadávat postupně a průběžně zaměstnanci poskytovat zpětnou vazbu o výkonu.

Marciano (2013, s. 65) má naopak od zmiňovaných autorů názor, že pro organizaci jsou důležitější zaměstnanci angažovaní než motivovaní. Angažovaní zaměstnanci mají smysl pro závazek, hrdost, loajalitu. I za nepříznivých podmínek jako jsou například omezené zdroje, vybavení, napjaté termíny se jejich motivace nezmění. Angažovaní zaměstnanci pracují usilovně, protože jim to přináší pocit uspokojení. Naproti tomu motivovaní zaměstnanci zvyšují svůj výkon za předpokladu, že dostanou patřičnou odměnu. Na základě průzkumu, o kterém se ve své odborné literatuře zmiňuje autor, lze konstatovat, že faktory způsobující angažovanost zaměstnance úzce souvisí s řízením přímého nadřízeného. Faktor ovlivňující jejich angažovanost je **respekt**, a to jak k organizaci, k vedení, k přímému nadřízenému, tak i mít respekt ostatních spolupracovníků, jasné cíle a vědět, že práce, kterou odvádějí, je pro organizaci smysluplná a užitečná, je také důležitým faktorem ovlivňujícím jejich angažovanost. Nelze nezmínit, že příležitost naučit se něco nového, plnit zajímavé úkoly a mít možnost se vyjádřit ke stanoveným cílům je vše, co přispívá k jejich angažovanosti. Autor poukazuje na fakt, že finance nejsou hlavním faktorem zvyšování angažovanosti zaměstnanců.

Armstrong (2020, s. 39) říká, že organizace může zaměstnance motivovat svou mzdovou politikou, ale hlavní roli má manažer, který díky svým motivačním postupům může zajistit, aby ze sebe jeho podřízený vydal maximum. I Bedrnová et al. (2012, s. 258–260) souhlasí s autorem, že důležitou roli zde hraje přímý nadřízený. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci je poznat co nejlépe svého podřízeného. Bohužel neexistuje žádný univerzální stimul, který by vyvolal stejně účinnou motivaci u všech zaměstnanců. K základním stimulačním prostředkům ovlivňující motivaci z jeho pohledu patří hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra, pracovní podmínky.

Vzhledem k tomu, že výše zmiňovaní autoři se ztotožňují s názorem, že zvýšení pracovního výkonu je velmi úzce spojeno s motivací, budou následující podkapitoly věnovány hlavním motivačním teoriím, motivaci a některým stimulům ovlivňujícím samotnou motivaci.

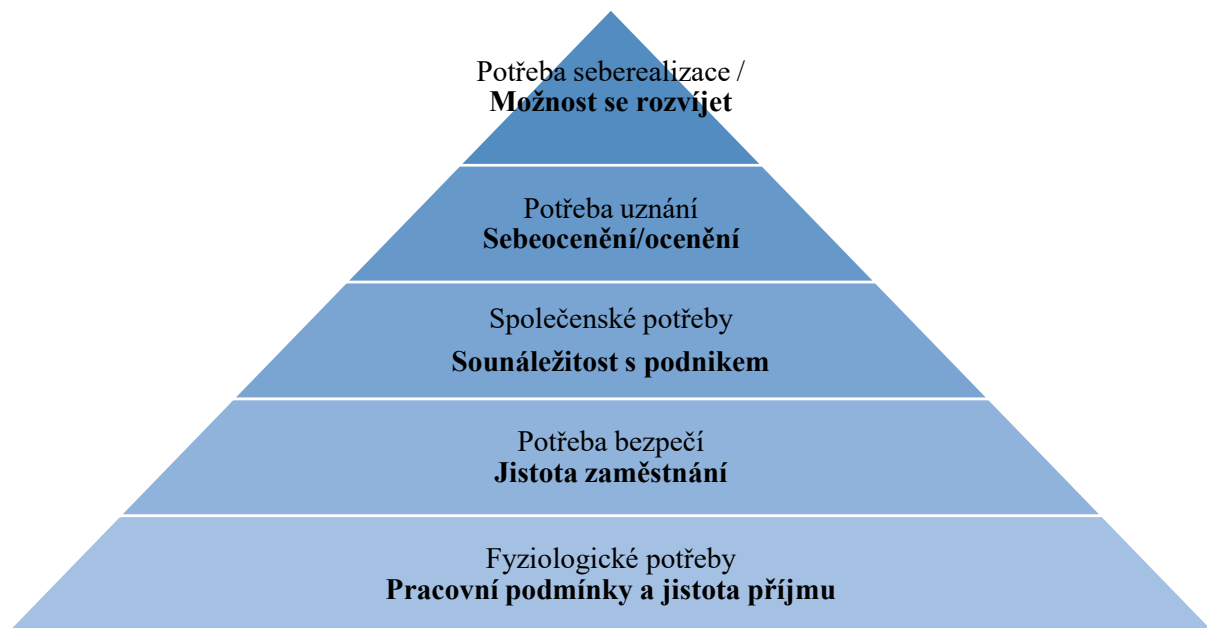
### 2.3.1 Motivační teorie

Mnoho významných psychologů zkoumalo motivaci člověka a v souvislosti s tím vzniklo mnoho teorií, které na motivaci různě pohlíží. Proto bude tato kapitola věnována nejznámějším motivačním teoriím.

**Maslowova teorie potřeb** patří k nejznámějším motivačním teoriím. Dle Palíškové et al. (2021, s. 52) byla první publikovanou teorií. Hlavní myšlenkou této teorie je uspokojit nejdříve základní potřeby a až poté mohou být uspokojeny potřeby na vyšší úrovni. V souvislosti s tím může tato teorie pomáhat manažerům si uvědomit, že nelze své podřízené motivovat nabídkou z vyšších stupňů, když nejsou spokojeni s potřebami na nižší úrovni. Maslowova pyramida potřeb je rozdělena do pěti hierarchicky uspořádaných stupňů. Na nejnižším stupni Maslowovy pyramidy jsou fyziologické potřeby, které jsou pro život nezbytné a nelze bez nich dlouhodobě přežít. Jedná se například o potřebu jídla, pití či spánku. Pokud budeme uvažovat o pracovní motivaci, tak nejnižší stupeň obsahuje dle Palíškové et al. (2021, s. 53) pracovní podmínky a jistotu příjmu. K demotivaci a k odchodu ze zaměstnání dochází v případě, že základní potřeby nejsou uspokojeny a nespokojenost přetrvává neúměrně dlouhou dobu. Na druhou stranu v případě, že jsou základní potřeby naplněny, člověk vyžaduje od života více a v souvislosti s tím se posouvá na další stupeň Maslowovy pyramidy. Druhý stupeň reprezentuje potřeba bezpečí, v pracovní motivaci se jedná o jistotu zaměstnání. Pokud podnik uvažuje o snižování počtu zaměstnanců, lze očekávat, že zaměstnanci s vysokou potřebou bezpečí budou demotivováni a budou mít potřebu si hledat nové zaměstnání. V takovém

případě je Plíškovou et al. (2021, s. 53) doporučeno stabilizovat klíčové pracovníky a včas jim říci, že je s nimi i v budoucnu počítáno. Třetí stupeň představují společenské potřeby. Pod touto potřebou si lze představit hrdost na značku podniku, sociální kontakt nebo dobré mezilidské vztahy na pracovišti. To vše velmi výrazně ovlivňuje motivaci zaměstnance. Čtvrtým stupněm je potřeba uznání, kde mnoho z nás chce být za svoji práci řádně oceněno. Posledním, nejvyšším stupněm je potřeba seberealizace. Tento stupeň představuje potřebu se rozvíjet a využít co nejlépe svoje schopnosti a dovednosti. Palíšková et al. (2021, s. 54) ve své odborné publikaci zmiňuje, že každý zaměstnanec je individualita a v každé životní etapě může mít jiné prioritní potřeby uspokojení. V souvislosti s tím by neměla být Maslowova pyramida potřeb vnímána jako obecné pravidlo.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Palíšková et al. (2021, s. 53)

**Herzbergova teorie potřeb** je jedna z dalších motivačních teorií, která dle Palíškové et al. (2021, s. 54) souvisí se spokojeností zaměstnanců. Tato teorie hovoří o motivačních faktorech, které jsou rozděleny do dvou skupin, a to na hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory jsou tzv. vnější faktory, které s velkou pravděpodobností ovlivňuje vedení společnosti. Do hygienických faktorů jsou zahrnuty pracovní podmínky, jistota práce, finanční ocenění, ale také pracovní vztahy. Tato teorie poukazuje na to, že pokud nejsou hygienické faktory uspokojeny, zaměstnanec je v práci nespokojen. Druhou skupinou jsou motivátory, které zvyšují pracovní výkon v souvislosti s vnitřní motivací. Uznání, možnost kariérního růstu, odpovědnost, pochvala, to vše jsou motivátory, které pozitivně ovlivňují pracovní výkon. V porovnání s Maslowovou teorií potřeb lze konstatovat, že první dva stupně Maslowovy pyramidy odpovídají hygienickým faktorům a zbývající tři stupně jsou motivátory. Urban (2017, s. 19, 20) se s tímto názorem ztotožňuje a v souvislosti s touto teorií vyvodil také dva závěry. Poukazuje na fakt, že nespokojené zaměstnance lze velmi těžko motivovat. Je to ovlivněno tím, že jejich nespokojenost způsobí, že zaměstnanci práci nepovažují za důležitou součást svého života. Tento postoj ovlivní jejich samotný pracovní výkon. Dle Urbana je motivace možná pouze v případě odstranění nespokojenosti. Dále poukazuje na to, že

zvyšování mzdy, lepší pracovní podmínky nepovedou k vyšší motivaci, protože zaměstnancům scházejí pracovní motivátory a k práci přistupují pouze jako k možnosti výdělku.

**McGregorova teorie XY** (Palíškové et al., 2021, s. 55, 56) vychází z Maslowovy pyramidy. Tato teorie poukazuje na dva rozdílné přístupy vedení k zaměstnancům. Teorie X je direktivní vedení, které se používá v případě, kdy zaměstnanec přistupuje k práci pasivně a jeho jediný motivační prvek jsou peníze. Tito zaměstnanci se musí úkolovat, kontrolovat a veškerá zodpovědnost je na vedoucích zaměstnancích. Naopak teorie Y má prvky demokratické a participativní. Používá se u zaměstnanců, kteří jsou aktivní, mají motivační přístup k práci a jsou dostatečně kompetentní. Lochmannová (2016, s. 67) souhlasí s tímto názorem a dodává, že se jedná o zaměstnance, pro kterého je práce přirozená aktivita, jako je pro někoho zábava či odpočinek. Má rád samostatnost, odpovědnost a úkoly plní v souladu s cíli organizace, se kterými se ztotožňuje.

Palíšková et al. (2021, s. 56) se ve své odborné knize zmiňuje o teorii, která patří k méně známým. Jedná se o **Vroomovu teorii očekávání**, která vychází z toho, že člověk je motivován v souvislosti se svým budoucím vnitřním očekáváním. Hovoří o valenci jako o cíli, kterého chce zaměstnanec dosáhnout. O instrumentalitě, která představuje reálné splnění cíle, a expektanci jako hodnotě, která je očekávaná v případě dosažení cíle.

Další teorie, která je zmiňovaná Palíškovou et al. (2021, s. 56), je **Heckhausenova teorie úspěchu**. Už z názvu vyplývá, že se jedná o motivační teorii, která je založená na úspěchu. Jedinec nemá rád neúspěch, a proto předem zvažuje, zda je schopen vytyčeného cíle reálně dosáhnout. Největším motivem pro zaměstnance je úspěch, který je spojen s uznáním. Čím větší úspěch a uznání, tím rychleji u zaměstnance vzrůstá sebejistota a zaměstnanec je otevřen dalším výzvám.

### 2.3.2 Motivace

Dle Armstronga (2017, s. 170) lze motivaci popsat jako impuls chování směřující k vytyčenému cíli. Jak zmiňuje autor, dobře motivovaní lidé dělají více, než se od nich očekává, a jejich výkon potom může převyšovat výkon ostatních. Ve slovníku cizích slov je motivace vysvětlena jako souhrn pohnutek jednání nebo také jako souhrn všech činitelů podněcujících a regulujících jednání (SCS.ABZ.CZ, 2022).

Šikýř (2014, s. 131, 132) zase hovoří o vnitřních motivech a vnějších stimulech, které působí na psychiku člověka a ovlivňují jeho chování směřující k dosažení očekávaných výsledků. Poukazuje na fakt, že organizace by měla použít takové nástroje stimulace, které budou pozitivně působit na motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci pak dle Šikýře budou sami vnitřně motivováni, aby odvedli práci v požadované kvalitě, protože budou chtít uspokojit svoje vlastní potřeby.

Armstrong (2017, s. 170) rozlišuje vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je chápána jako motivace, kdy člověk dělá vše, co je pro něj samotného přínosné, a tuto činnost vykonává s potěšením a zadostiučiněním. Práce ho vnitřně uspokojuje, pokud je zajímavá, přiměřeně náročná a umožňuje využít a rozvíjet svoje vlastní schopnosti a dovednosti. Tyto motivační faktory souvisejí s prací a pracovním prostředím a mají dlouhodobější vliv na výkonnost pracovníka. Naopak za vnější motivaci považuje vše, co je zaměstnancům nabídnuto „zvenčí“ s cílem je motivovat. Finanční odměny, uznání, pochvala nebo i povýšení mají silný a okamžitý účinek a jsou dle autora považovány za vnější motivační faktory.

## Odměny

Odměny jsou vázané na výkon pracovníka a mohou být hmotného i nehmotného charakteru. Armstrong (2017, s. 180) se ztotožňuje s názorem, že peníze jsou pro mnohé lidi považovány za nejdůležitější vnější odměnu a nedostatek peněz může mít vliv na jejich nespokojenost. Také poukazuje na fakt, že zvýšení peněz může být forma uznání, která vyvolá u zaměstnance pocit, že je za dobře odvedenou práci oceněn, ale tento pocit euforie velmi rychle opadne.

Bedrnová et al. (2012, s. 260) považuje za hlavní stimulační prostředek hmotnou odměnu, která může mít mnoho podob, ale za nejdůležitější je považovaná finanční odměna. Hmotná odměna má přímý vztah k pracovnímu výkonu a měla by se poskytovat po dokončení daného úkolu. Pracovník by měl být obeznámen s tím, za jakých podmínek lze odměnu získat a odměna by měla být navázaná na předem jasná závazná pravidla. Nespravedlivé a neobjektivní odměňování by mohlo demotivovat zaměstnance a negativně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti.

Šikýř (2014, s. 116) souhlasí s názorem, že spravedlivé odměňování umožňuje ohodnotit skutečný výkon a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu. Tak jako ostatní autoři poukazuje na fakt, že díky spravedlivému efektivnímu odměňování lze snížit fluktuaci zaměstnanců a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance.

Palíšková et al. (2021, s. 17) se ve své odborné publikaci zmiňuje, že odměna není pouze peněžní, ale zahrnuje také zaměstnanecké benefity a nehmotné požitky. Odměňování vnímá jako nástroj, kterým lze zaměstnance stimulovat k vyšší výkonnosti, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a pozitivně působit na získávání a stabilitu zaměstnanců.

I Koubek (2015, s. 283) se ztotožňuje s názorem, že v dnešní době nemají odměny pouze finanční charakter. Jak bylo zmíněno výše, hovoří o tzv. vnějších a vnitřních odměnách, které jsou navzájem propojené a jsou považovány za nejefektivnější nástroj motivování pracovníků. Ztotožňuje se také s názorem Armstronga (2020, s. 42), který hovoří o vnitřní a vnější motivaci. Radost z práce, spokojenost pracovníka z vykonané práce, uspokojivý pocit z plnění zajímavých úkolů mají nehmotnou povahu a jsou Koubkem (2015, s. 283) zahrnuty do vnitřních odměn. Za vnější odměny je z jeho pohledu považováno vše, co organizace nabízí, jako je například povýšení, formální uznání, vzdělání poskytované organizací či lepší vybavení kanceláře. Odměny mohou být zaměstnancům poskytnuty z různých důvodů. Dle Koubka (2015) zaměstnavatelé neposkytují odměny zaměstnancům pouze v souvislosti s výkonem práce, ale jsou vázány na příslušnost organizace.

Každá organizace si je moc dobře vědoma, že fluktuace zaměstnanců firmu oslabuje a demoralizuje. Cílem zaměstnavatele je udržet si stávající schopné zaměstnance a zároveň přilákat nové kvalitní, kvalifikované a co nejvíce výkonné uchazeče. V souvislosti s tím se snaží o své zaměstnance co nejlépe pečovat a nastavit takový systém odměňování, který by byl motivační, snižoval fluktuaci a umožňoval spravedlivé odměňování pracovníků dle jejich úsilí, výkonu, zkušeností a schopností. Neexistuje jednoznačný přístup k péči o pracovníky nebo univerzální systém odměňování. Tento názor je podpořen také Koubkem (2015, s. 285, 343, 361), který poukazuje na to, že i péče o pracovníky má motivační účinek a pozitivně ovlivňuje pracovní výkon. Odměňování a péče o pracovníky se mohou navzájem doplňovat. Úrovně péče o zaměstnance jsou v souladu a rozdělují péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče;
- smluvní péče;
- dobrovolná péče.

Dle Koubka (2015, s. 343) a Šikýře (2014, s. 131) je povinná péče o pracovníky dána zákony, předpisy a zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců. Smluvní péče vychází z kolektivních smluv, které jsou uzavřeny na úrovni organizace, a dobrovolná péče zahrnuje zaměstnanecké výhody a služby poskytované zaměstnavatelem na pracovišti. Zaměstnavatel se snaží touto péčí o získání konkurenční výhody na trhu práce. Tento názor je podpořen i Palíškovou et al. (2021, s. 17), která vnímá péči o zaměstnance jako významný nástroj, kterým lze zaměstnance motivovat a stabilizovat. Bedrnová et al. (2012, s. 264) s tímto názorem souhlasí a říká, že dobré pracovní podmínky mají pro zaměstnavatele dvojí efekt. Primárně se zlepší pracovní výkon a druhotně zaměstnavatel buduje pozitivní vztah mezi ním a zaměstnancem.

Z odborné literatury vyplývá (Šikýř, 2014, s. 131), že smyslem péče o zaměstnance je vytvářet dobré pracovní podmínky, které mají vliv, jak na pracovní výkon, tak i na samotnou pověst zaměstnavatele. Dobré **pracovní podmínky** ovlivňují spokojenost zaměstnance, motivaci, chování a lze předpokládat, že díky dobrým pracovním podmínkám budou zaměstnanci dosahovat požadovaného výkonu. Pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy, to vše mohou být faktory mající vliv na pracovní výkon.

Bedrnová et al. (2012, s. 254) souhlasí s názorem, že dobré pracovní podmínky nepřímo stimulují motivaci k práci. Pokud je zaměstnanec nespokojen s charakterem práce, tak potom pracovní podmínky více ovlivňují jeho spokojenost a jeho motivaci. Obecně lze říci, čím více je zaměstnanec spokojen s obsahem své práce, tím větší je jeho uspokojení a jeho motivace k práci se zvyšuje. Zároveň autor poukazuje na fakt, že nezáměr vedení organizace působí na zaměstnance negativně i přesto, že jsou zaměstnancům nabízeny vysoké hmotné odměny.

Koubek (2013, s. 109) ve své odborné literatuře potvrzuje, že pracovní výkonnost a psychická pohoda pracovníků je ovlivněna příznivým působením pracovních podmínek na lidský organismus a lidskou psychiku. Ve své literatuře se odkazuje na „Hawthornské studie“, které prokázaly, že kvalita výkonu nebyla ovlivněna pouze pracovním prostředím. Bylo zjištěno, že samotný zájem nadřízených, kvalitní komunikace a vzájemná týmová spokojenost pozitivně ovlivnila pracovní výkon zaměstnanců. V souvislosti s tím poukazuje na fakt, že z hlediska samotných pracovních podmínek je důležité se zaměřit na kvalitu pracovního prostředí, hluchost, teplotu, nastavení technických, informačních a komunikačních technik, pracovní režim a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

### **Pracovní prostředí**

Bezpochyby lze říci, že pracovní prostředí má významný vliv na zaměstnance a výkon celé organizace. Je důležité vytvořit takové pracovní prostředí, aby se zaměstnanci cítili příjemně a komfortně. Vhodné pracovní prostředí ovlivňuje jejich rozpoložení a má vliv na jejich pracovní výkon. Koubek (2015, s. 353) také souhlasí s názorem, že pracovní výkon a zdravotní stav pracovníka ovlivňuje pracovní prostředí. Pod pracovním prostředím si lze představit vše, co souvisí s pracovním procesem. Stroje, zařízení, manipulační prostředky, celkové vybavení, ale i technologie, osvětlení, organizace práce a vše, co ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu. Poukazuje na fakt, že zaměstnavatel by měl zajistit co nejvhodnější pracovní prostředí a svoji pozornost zaměřit na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně psychologické podmínky práce. Povinností každého zaměstnavatele je zajistit vhodné pracovní podmínky splňující bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. V případě prostorového uspořádání pracoviště je povinností každého zaměstnavatele splnit hygienické požadavky vyplývající ze stanovených právních předpisů a zajistit takové podmínky, které jsou s nimi v souladu. Vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště mají vliv na zdraví a mohou mít vliv na samotný pracovní výkon zaměstnance. Stejnou myšlenku publikuje i Šikýř (2014, s. 140, 141), který říká, že správné osvětlení pracoviště, teplota a vlhkost vzduchu, ale

i nepřiměřený hluk ovlivňuje spokojenost zaměstnance a jeho samotný výkon. Rušivé elementy způsobují pracovní zátěž pracovníka, a tím negativně ovlivňují jeho pracovní výkon.

Koubek (2013, s. 110) ve své odborné literatuře zmiňuje, že pracovní prostředí, tzv. open space, mnohonásobně zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Jedná se o pracovní prostředí bez zdí, přepážek, kdy v jedné místnosti pracuje mnohdy i desítka zaměstnanců. Výkonnost pracovníků je zde zvýšena, protože v otevřeném prostoru mají nadřazení větší přehled o svých podřízených, je zde lepší, rychlejší komunikace a efektivnější spolupráce mezi pracovními týmy. Bohužel tato forma pracovního prostředí přináší i zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, a to především u těch, kteří byli zvyklí na standardní uzavřené kanceláře. Mnozí zaměstnanci špatně snáší neustálý dohled, nepřetržitý sociální kontakt, zvýšený hluk, který toto pracovní prostředí přináší. Urban (2018, s. 119, 120) se naopak přiklání k názoru, že tyto otevřené kanceláře snižují kvalitu práce a výkonnost zaměstnanců. Z jeho pohledu je několik důvodů, proč se přiklání k tomuto názoru. Poukazuje na fakt, že toto prostředí přináší mnoho rušivých elementů a zaměstnanci se nemohou plně soustředit na svoji práci. Nemožnost přizpůsobit prostředí vlastním potřebám, ztráta soukromí a neustálý dohled přímého nadřízeného je zdrojem pracovního stresu, který také ovlivňuje jejich výkonnost. Dle autora zaměstnanci vnímají otevřené kanceláře také jako nedůvěru organizace, která jim nevěří, a proto musí být pod neustálou kontrolou svých nadřízených. I toto může vyvolat nespokojenost a ovlivnit jejich samotný výkon a loajálnost k zaměstnavateli.

### **Pracovní doba**

Vzhledem k tomu, že člověk je v práci více jak čtvrtinu svého života, lze říci, že vyhovující pracovní doba ovlivňuje spokojenost zaměstnance a v souvislosti s tím ovlivňuje samotný pracovní výkon. S tímto názorem se ztotožňuje Šikýř (2014, s. 138) a poukazuje na to, že již mnoho zaměstnavatelů se snaží dosáhnout optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníka, tzv. Work-life Balance. Lze konstatovat, že lepší pracovní výkony podává zaměstnanec, který dokáže sladit osobní i pracovní život. Zaměstnavatelé jsou si této skutečnosti vědomi, a proto se v dnešní době snaží zaměstnancům vyjít vstříc a nabízet různé flexibilní pracovní režimy. Šikýř (2014, s. 139) i Kubát (2015, s. 346) se ve svých odborných publikacích zmiňují o zkrácené pracovní době nebo částečném pracovním úvazku. Jedná se o práci, která je sjednaná ve zkráceném týdenním rozsahu, oproti plnému pracovnímu úvazku, který je obvykle 40 hodin týdně. Tato zkrácená pracovní doba je hodně využívána studenty nebo ženami na mateřské dovolené. V současné době je často zaměstnanci využívána pružná pracovní doba. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o celkem levné zavedení, které má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Principem pružné pracovní doby je to, že si zaměstnanec sám zvolí začátek a konec pracovní doby. Obvykle organizace si pak u této pružné pracovní doby stanoví časový úsek, kdy musí být pracovník přítomen na pracovišti. Dle zákoníku práce není přípustné, aby směna byla delší než 12 hodin. K zvláštním pracovním režimům patří sdílení pracovního místa a distanční práce. U sdíleného pracovního místa minimálně dvě osoby společně zajišťují práci na stejném pracovním místě. Tento režim může přilákat specialisty nebo lidi, kteří chtějí nebo potřebují volněji disponovat se svým volným časem. Distanční práce spočívá v tom, že pracovník pracuje z domova a musí být dosažitelný v určitém předem dohodnutou dobu, nejsou zde stanoveny žádné podmínky týkající se pracovní doby jako je u tradiční práce z domova, u tzv. „Home office“, který je v dnešní době tak hojně nabízen zaměstnancům jako benefit.

### **Pracovní vztahy**

Vztahy na pracovišti hrají také velice důležitou roli, protože ovlivňují atmosféru při práci, která příznivě či negativně ovlivňuje náladu, chování i výkon pracovníka. Bedrnová et al. (2012, s. 262) dodává, že manažer svým postojem a řízením může ovlivňovat pracovní vztahy ve svém



týmu a díky správnému povzbuzování a podpoře lze docílit soutěživosti mezi jednotlivými týmy, a tak i vyšších výkonů. Koubek (2015, s. 326) tento názor ve své odborné knize také potvrzuje.

Vzhledem k tomu, že tato kapitola je věnovaná faktorům zvyšujícím pracovní výkon, bude tato kapitola ukončena významným faktorem ovlivňujícím výkonnost celé organizace.

Pališková et al. (2021, s. 17) vidí úzkou souvislost mezi úrovní vzdělání a produktivitou práce. Považuje vzdělávání za nástroj, který je spojen například s adaptací nových zaměstnanců, s kariérním růstem zaměstnance či s jeho motivací. Zároveň se ztotožňuje s názorem Koubka (2015, s. 525, 279, 280), že je zapotřebí mít zaměstnance s takovými znalostmi a dovednostmi, aby mohly být podnikové cíle a celková strategie podniku naplněny.

Jak říká Šikýř (2014, s. 57), organizace bude výkonná a její výkon se bude zvyšovat pouze v případě, že bude mít výkonné zaměstnance a zajistí, aby se jejich výkon neustále zvyšoval. Koubek (2015, s. 252, 279, 280) poukazuje na fakt, že k lepším pracovním výkonům přispívá organizace, která **vzdělává** své zaměstnance. Velkou konkurenční výhodou bude mít organizace, která bude flexibilní a na přicházející změny bude připravena. Tuto flexibilitu, jak říká Koubek, vytvářejí zaměstnanci, kteří jsou na změny připraveni, akceptují a podporují je. Jsou to zaměstnanci schopní, motivovaní a s velkým potenciálem.

Šikýř (2014, s. 124) s názorem souhlasí a ve své odborné publikaci poukazuje také na důležitost systematického vzdělávání. V souvislosti s tím Šikýř hovoří o personálním rozvoji zaměstnanců, kdy zaměstnavatel investuje do zaměstnanců s velkým potenciálem a umožňuje jim profesně růst s možností následnictví v manažerských funkcích. Tito zaměstnanci jsou zařazení do procesu řízení talentů.

Vzdělávání zaměstnanců je nejdůležitější personální činnost mající vazby na další personální činnosti. Koubek (2015, s. 280, 281) hovoří o vzájemném vztahu mezi hodnocením zaměstnanců a samotným vzděláváním a odměňováním zaměstnanců. Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků jsou činnosti související se vzděláváním pracovníků.

## 2.4 Metodika

Zpracovaná diplomová práce je na téma „Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku“. Diplomová práce obsahuje teoreticko-metodologickou a analytickou část, které byly zpracovány na základě primárních a sekundárních zdrojů. Odborná literatura byla zapůjčena ze Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem v období ledna až července 2022 a byla vyhledána pomocí klíčových slov: řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, výkonnost, zvyšování pracovního výkonu, hodnocení, metody hodnocení, motivace, péče o zaměstnance. Základní pojmy týkající se daného tématu byly vyhledány a definovány také z internetových zdrojů. Na základě dané literatury byly zpracovány jednotlivé kapitoly a podkapitoly v teoretické části, a to z pohledů různých autorů.

V analytické části byla použita metoda deskripce a smíšený design s použitím kvalitativních a kvantitativních přístupů. Dále byly použity primární zdroje, které poskytla zkoumaná firma XYZ. Informace byly získány z interních směrnic, vlastním pozorováním (Příloha č. 1) a na základě rozhovorů s vedoucím personálního oddělení. Rozhovory s vedoucím personálního oddělení probíhaly v pravidelných měsíčních intervalech od ledna 2022 do července 2022. Rozhovor byl přepsán a je součástí Přílohy č. 2. Na základě zjištěných informací byla v praktické části pomocí metody deskripce představena firma, její péče o zaměstnance, samotný hodnotící systém a oblasti týkající se odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V souvislosti se získanými informacemi byly sestaveny dva dotazníky. Jeden dotazník byl

určen pro vedoucí zaměstnance, tzv. hodnotitele, a druhý dotazník byl určen zaměstnancům, kteří v rámci hodnocení jsou v roli hodnoceného.

Před samotným oslovením zaměstnanců byl první týden v červnu proveden předvýzkum, tzv. pilotáž. V rámci pilotáže byli vedoucím personálního oddělení osloveni tři vedoucí zaměstnanci (tzv. hodnotitelé) a tři hodnocení zaměstnanci. Dotazníky jim byly předány v papírové podobě s prosbou o vhození vyplněných dotazníků do předem určené schránky, aby byla zachována jejich anonymita. Dotazníky v rámci pilotáže byly vyplněny do druhého dne od předání. Předvýzkum ověřil srozumitelnost a formulaci otázek a v souvislosti s tím byla potvrzena validita dotazníků.

Druhý týden v červnu byl všem zaměstnancům, kterých se týkalo dotazníkové šetření, zaslán e-mail (Příloha č. 3) s žádostí o vyplnění daného dotazníku s časovým intervalem pět týdnů. E-mailové kontakty na respondenty byly poskytnuty zaměstnanci personálního oddělení. I přesto, že dotazníky byly vytvořeny pomocí internetové aplikace Survio, byly nakonec na doporučení vedoucího personálního oddělení předány respondentům v papírové podobě, a to prostřednictvím sekretariátu. Z důvodu zachování anonymity byly poté vhozeny do předem určené schránky tak, jak je v dané firmě zvykem.

Celkem na vedoucích pozicích ve firmě XYZ pracuje 51 zaměstnanců a všem těmto zaměstnancům byl předán dotazník ve fyzické podobě s instrukcemi týkajícími se termínu vyplnění a odevzdání. Dotazník určený pro vedoucí zaměstnance (tzv. hodnotitele) vyplnilo v daném termínu celkem 46 respondentů (90 %) z 51 oslovených.

Vzhledem k tomu, že ve zkoumané firmě neprobíhá formální hodnocení u zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích, byl druhý dotazník předán pouze zaměstnancům, kteří ve zkoumané firmě XYZ pracují v kategorii technickohospodářského pracovníka, tzv. THP. Celkem bylo osloveno 160 zaměstnanců a 134 zaměstnanci v daném termínu vyplnili dotazník, návratnost tedy byla 84 %.

Dotazník pro vedoucí zaměstnance (Příloha č. 4) obsahoval celkem 18 otázek, z toho 12 uzavřených, 4 otázky otevřené a dvě otázky byly maticového typu. V rámci uzavřených otázek měli respondenti možnost vybrat vždy pouze jednu odpověď. V dotazníku byly použity otázky dichotomické, trichotomické a polytomické. Respondenti mohli u maticového typu otázek vybírat ze čtyřbodové Likertovy škály: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Otázky otevřené byly pro respondenty nastavené jako nepovinné a umožňovaly jim vyjádřit se k předchozí otázce, u které vyjádřili svůj nesouhlas. Otázky otevřené souvisely například s formou a s frekvencí hodnocení. Výpisy otevřených odpovědí jsou v Přílohách č. 5, 6, 7. Vzhledem k tomu, že pro hodnocení je klíčový hodnotící rozhovor s hodnoceným, měli hodnotitelé možnost se v rámci otevřené otázky také vyjádřit, z jakého důvodu není z jejich strany hodnotící rozhovor realizován nebo proč jej nerealizují pravidelně. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci neshledávají nějaké nedostatky související s hodnotícím systémem a zda je hodnocení hodnotiteli efektivně využíváno. Jedna z maticových otázek ověřovala, zda zvolená hodnotící kritéria hodnotitelům vyhovují. V případě, že hodnotitelé měli pocit, že postrádají v hodnocení nějaké kritérium, měli možnost navrhnout hodnotící kritérium právě v jedné z otevřených otázek. Vzhledem k tomu, že se vedení společnosti domnívalo, že hodnocení není hodnotiteli zcela správně a efektivně využíváno, byla v dotazníku respondentům položena otázka maticového typu, která zjišťovala, za jakým účelem je ze strany hodnotitelů hodnocení realizováno.

Druhé dotazníkové šetření proběhlo směrem k zaměstnancům, tzv. hodnoceným. Dotazník (Příloha č. 8) obsahoval dichotomické, trichotomické a polytomické otázky. Celkem byl složen ze 14 otázek, z toho jedna otázka byla otevřená a tři otázky byly maticového typu. Otevřená otázka byla nepovinná a zde se mohli vyjádřit ti, co projevíli nespokojenost s ročním

hodnocením nebo na otázku odpověděli neutrálně „nevím“. Výpisy otevřených odpovědí jsou součástí Přílohy č. 9. U uzavřených otázek si mohli respondenti vybírat vždy pouze jednu odpověď. Respondenti převážně vybírali ze čtyřbodové Likertovy škály od „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ až po „rozhodně ne“. Po konzultaci s vedoucím personálního oddělení byla sedmá otázka rozšířena o neutrální odpověď „nevím“, a to z toho důvodu, že dotazník mohl vyplnit zaměstnanec, který ve zkoumané firmě působí tak krátkou dobu, že se nemůže k hodnotícímu systému vyjádřit. I otázka číslo devět obsahovala čtyři možné odpovědi „ano“, „ne“, „nepravidelně“ a „nehodnocen/a“. Tyto odpovědi byly navrženy vedoucím personálního oddělení v souvislosti s tím, že hodnocení bylo již zavedeno před třemi lety a odpovědi „ano“ a „ne“ by nemusely mít vypovídající hodnotu, a proto respondentům byla navržena další odpověď „nepravidelně“. Zaměstnancům, kteří působí ve zkoumané firmě krátce, byla nabídnuta odpověď „nehodnocen/a“.

Na žádost vedoucího personálního oddělení byl dotazník pomyslně rozdělen na dvě části. První část dotazníku zkoumala komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a zjišťovala, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s hodnotícím systémem a zda dostávají zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu v rámci hodnotícího rozhovoru. Druhá část dotazníkového šetření byla věnována motivaci, motivačním faktorům a samotné spokojenosti zaměstnance, která ovlivňuje pracovní výkon a fluktuaci zaměstnanců. Dotazník obsahoval tři otázky maticového charakteru. Jedna z nich zjišťovala, zda je jejich nadřízený motivuje, povzbuzuje a podporuje v rozvoji a ve vzdělávání. Zbývající otázky maticového charakteru byly zaměřené na motivační faktory a na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými okolnostmi týkajícími se jejich práce.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány postupně dle jednotlivých otázek. Nejdříve byl vyhodnocen dotazník pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou tzv. hodnotitelé. Následně byl vyhodnocován dotazník, který byl vyplněn zaměstnanci v kategorii THP. Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek (Příloha č. 10) nebo grafů pomocí programu MS Excel. Tabulky obsahovaly vždy absolutní četnost, která vyjadřovala počet odpovědí. Relativní četnost v tabulkách či grafech byla vyjádřena procentem a vztahovala se k celkovému počtu respondentů, kteří se zapojili do výzkumného šetření. U dotazníku, který byl určen pro vedoucí zaměstnance, bylo za 100 % považováno 49 respondentů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, a u druhého dotazníku, který byl určen pro zaměstnance v kategorii technickohospodářského pracovníka, bylo za 100 % považováno 134 respondentů, kteří se do výzkumného šetření zapojili a odpověděli na dané otázky.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému. Z důvodu naplnění hlavního cíle bylo potřeba stanovit dva dílčí cíle:

1. Zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni a spokojeni s hodnotícím systémem.
2. Zmapovat, jaké faktory jsou pro zaměstnance motivační a jaká je jejich spokojenost.

Zároveň v rámci praktické části byly stanoveny nulové a alternativní hypotézy týkající se hodnotitelů a hodnocených:

$H_0$  Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení není závislost.

$H_a$  Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení je závislost.

$H_0$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě není závislost.

$H_a$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě je závislost.

Závislost dvojic proměnných ordinálního typu byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu. Reportována byla hodnota korelačního koeficientu a výsledná p-hodnota. Pro účely vizuálního posouzení byl vytvořen frekvenční bodový graf. Data byla zpracována pomocí programu TIMCO STATISTICA. Hladina významnosti pro rozhodnutí o nulové hypotéze byla zvolena 5 %.

### 3 Analytická část práce

Údaje, které jsou obsaženy v analytické části této diplomové práce, byly získány na základě analýz interních dokumentů a dat, které byly poskytnuty zkoumaným podnikem. Informace získané z interních dokumentů byly následně upřesněny vedoucím personálního oddělení v rámci rozhovorů nebo vlastním pozorováním, které v dané firmě proběhlo. Přepis rozhovoru s vedoucím personálního oddělení je součástí Přílohy č. 2 a výstup z vlastního přímého pozorování je zpracován v Příloze č. 1. Na základě těchto podkladů byl na začátku analytické části představen zkoumaný podnik, hodnotící systém a s tím související personální činnosti. Z důvodu zachování anonymity byl podnik v této diplomové práci označován za firmu s názvem XYZ a v úvodní části byl představen pouze v základních bodech, aby nebyla ohrožena jeho anonymita.

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému, bylo dalším podkladem pro zpracování analytické části dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno právě na tuto oblast. V dalších kapitolách praktické části práce byly výsledky dotazníkového šetření zpracovány do grafů a tabulek s odpovídajícím popisem vyplývajícím z výsledků dotazníkového šetření. Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření byla v závěru diplomové práce navržena taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému s cílem zvýšit pracovní výkon, motivaci zaměstnanců a nastavení provázanosti mezi hodnocením a vzděláváním zaměstnanců.

#### 3.1 Představení podniku

Zkoumaný podnik působí v Severních Čechách. Jedná se o podnik, který je svým zaměřením tak specifický, že potřebuje pro svoji činnost mnoho specialistů se specifickými znalostmi. Organizační struktura firmy XYZ má třístupňové řízení a je členěna na úseky, odbory a oddělení, kdy v čele podniku je ředitel, který jako jediný řídí a odpovídá za činnost firmy XYZ (rozhovor s vedoucím personálního oddělení, 2022).

Dle rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) se jedná o genderově integrovanou organizaci, která prosazuje princip rovného zacházení a rovných příležitostí žen a mužů.

Firma XYZ používá personální a mzdový informační systém od KS program, spol. s r.o., prostřednictvím kterého eviduje všechna důležitá data o zaměstnancích. Zároveň v tomto informačním systému KS programu zpracovává mzdy a eviduje veškeré vzdělávací akce, které se realizovaly. Na základě této skutečnosti lze získat přesná data například o počtu zaměstnanců, věku, pohlaví či délce působnosti zaměstnanců v dané firmě. S odkazem na data získaná z KS programu lze konstatovat, že k 31. 5. 2022 firma XYZ zaměstnávala celkem 381 zaměstnanců. Na vedoucích pozicích bylo 51 zaměstnanců, z toho 25 žen. Průměrný věk vedoucích zaměstnanců byl 52 let. Administrativní činnost ve zkoumané firmě je velmi rozsáhlá, a proto je zajišťována 160 zaměstnanci, kteří jsou ve zkoumané firmě zařazeni do kategorie technickohospodářského pracovníka, tzv. THP. V této kategorii v současné době pracuje 70 mužů a 90 žen. I přesto, že se nejedná o žádnou výrobní společnost, působí na dělnických pozicích ve zkoumané firmě celkem 170 zaměstnanců.

Dle zjištěných dat z personálního a mzdového informačního systému (2022) je průměrný věk zaměstnanců 52 let a fluktuace ve zkoumané firmě XYZ k 31. 12. 2021 byla 6 %. Nízká fluktuace může být ovlivněna péčí o zaměstnance, jak bylo Koubkem (2015, s. 285, 343, 361) popsáno v teoretické části diplomové práce v podkapitole „Motivace“. V souvislosti s tím byla péče o zaměstnance ve zkoumané firmě XYZ detailněji popsána v následujících podkapitolách.

### 3.1.1 Péče o zaměstnance

Dle rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že firma XYZ pečuje o své zaměstnance v souvislosti s danou legislativou vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a opírá se o paragrafy 224 až 247. Zároveň vytváří takové pracovní podmínky, aby zaměstnanci mohli bezpečně vykonávat práci. Jedná se o povinnou péči, jak bylo popsáno Koubkem (2015, s. 343) a Šikýřem (2014, s. 131) v teoretické části diplomové práce v podkapitole „Motivace“.

Z rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) také vyplynulo, že zkoumaná firma XYZ zajišťuje vhodné pracovní podmínky splňující bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Firma XYZ provádí nástupní školení BOZP, zajišťuje pracovněprávní služby, poskytuje osobní ochranné pracovní prostředky, pravidelně zaměstnance školí, eviduje a šetří pracovní úrazy a provádí další s tím související úkony.

Dle kolektivní smlouvy (2020) se zaměstnavatel zavazuje vytvářet takové podmínky, aby odborová organizace mohla provádět kontroly v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a hygieny práce. Dle interních dat (2022) odborový orgán zkoumané firmy provedl za 1. pololetí roku 2022 dvě kontroly a neshledal žádné pochybení ze strany zaměstnavatele.

### 3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Na základě interních dat (Kolektivní smlouva, 2020) bylo zjištěno, že zaměstnavatel ve firmě XYZ poskytuje mnoho zaměstnaneckých výhod, které Koubek (2015, s. 343) a Šikýř (2014, s. 131) v teoretické části v podkapitole „Motivace“ nazývají dobrovolnou péčí o zaměstnance. Tyto zaměstnanecké výhody jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, která je uzavřená mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Jedná se o nadstandardní benefity, které mohou mít pro zaměstnance motivační účinek a zároveň mohou mít vliv na dobrou pověst firmy XYZ, jak bylo podpořeno názorem Palíškové et al. (2021, s. 17) v podkapitole „Motivace“. Zkoumaná firma se přiklání ke koncepci Work-life Balance, a proto svým zaměstnancům poskytuje nad rámec řádné dovolené dva týdny dovolené navíc, pracovní dobu nejvýše 37,5 hodin týdně a flexibilní organizaci práce, jak bylo již zmíněno výše. K dalším zaměstnaneckým benefitům, které zkoumaná firma zaměstnancům poskytuje, patří například příspěvek na dětskou rekreaci, Flexi Pass CARD, příspěvek na penzijní připojištění či příspěvek na stravování.

V současné době zaměstnavatel dle dodatku č. 4 kolektivní smlouvy (2022) poskytuje **příspěvek na stravování** formou stravovacích tiketů v hodnotě 130 Kč, kdy zaměstnanec hradí pouze 29 Kč. Dle kolektivní smlouvy (2020) **Flexi Pass CARD** je příspěvek, který je firmou XYZ poskytován v elektronické podobě, formou platební karty. Zaměstnanci ho dostávají vždy na každý kalendářní rok, nejpozději do konce ledna. Jedná se o příspěvek, který lze použít na sport, relax, kulturu, kdy si zaměstnanec může vybrat aktivitu dle vlastního rozhodnutí. K dalším zajímavým benefitům, který je z 90 % hrazen z FKSP a je v maximální výši 6 000 Kč, je příspěvek na **dětskou rekreaci**. Příspěvek lze čerpat na dětskou rekreaci, tábor či jinou mimoškolní akci. Do kategorie, která je hrazena z FKSP, patří i peněžité dary, které se zaměstnancům poskytují jako uznání a ocenění dlouholeté práce. Všechny tyto benefity mají motivační účinek a dle zjištěných informací od vedoucího personálního oddělení (Příloha č. 2) si zaměstnanci poskytovaných benefitů váží a oceňují je.

### 3.1.3 Pracovní prostředí

Údaje o pracovním prostředí firmy XYZ, které jsou popsány v následujících odstavcích, byly získány vlastním pozorováním v průběhu května 2022 (Příloha č. 1).

Zaměstnanci pracují v uzavřených kancelářích v maximálním počtu třech zaměstnanců. Kanceláře technickohospodářských pracovníků, tzv. THP, zajišťující administrativní činnost jsou dostatečně velké, čisté a vybavené kancelářským nábytkem. Každý zaměstnanec má vhodnou výšku pracovní plochy přizpůsobenou svým fyzickým podmínkám, dobře koncipované prostorové řešení umožňující potřebný pohyb a jsou jim umožněny dobré optimální zorné podmínky tak, jak je popsáno v teoretické části diplomové práce Koubkem (2015, s. 353) v podkapitole „Motivace“. Zaměstnanci na dělnických pozicích mají k dispozici šatny a zázemí, kde se mohou v rámci přestávek setkávat.

Areál firmy XYZ je rozsáhlý a poskytuje dobré pracovní prostředí pro zaměstnance. Před administrativní budovou je velké, závorou zabezpečené parkoviště, které mohou plně využívat všichni zaměstnanci bez rozdílu jejich pracovní pozice. Zaměstnavatel vyšel vstříc i zaměstnancům preferujícím jízdu na jízdním kole a postavil na parkovišti přístřešek, kde mohou kola uschovat. Administrativní budova pro zaměstnance je pětipodlažní a její vnitřní prostory jsou prostorné a světlé. Na každém poschodí mají zaměstnanci k dispozici kuchyň plně vybavenou základními spotřebiči jako je například lednice, mikrovlnná trouba, varná konvice či kávovar. I přes jejich plné vybavení je pro zaměstnance v budově k dispozici kantýna a jídelna, kde si mohou vybrat ze sedmi chodů jídel. Areál firmy XYZ nabízí hezké venkovní posezení, které je v letním období v rámci obědové pauzy zaměstnanci plně využíváno (vlastní pozorování, 2022).

Na základě vlastního pozorování (2022) lze konstatovat, že zaměstnavatel zajišťuje pro své zaměstnance vhodné pracovní prostředí, které splňuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu a zároveň by toto prostředí mohlo pozitivně ovlivňovat pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců.

### **Pracovní vztahy**

Na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že si firma XYZ uvědomuje důležitost dobrých vztahů na pracovišti, a proto pro své zaměstnance pořádá dvakrát ročně zaměstnanecké akce. Dále v letních měsících jednotlivé organizační útvary připravují pro ostatní zaměstnance snídaně. Na těchto akcích se setkávají i zaměstnanci, kteří spolu v rámci pracovních týmů nespolupracují. Tyto akce jsou plně podporovány vedením, nejenže se zde upevňují pracovní vztahy, ale ovlivňuje to celkovou pracovní atmosféru, která má také vliv na výkonnost zaměstnanců, jak bylo v teoretické části v podkapitole „Motivace“ zmíněno Koubkem (2015, s. 326).

### **3.1.4 Organizace pracovní doby**

Na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že zaměstnavatel dodržuje organizaci pracovní doby dle zákoníku práce a dbá na to, aby délka směny nepřesáhla 12 hodin. Všichni zaměstnanci ve zkoumané firmě pracují v rozsahu 37,5 hodin týdně. Zaměstnanci pracující na dělnických pozicích mají pevnou pracovní dobu a pracují v jednosměnném, dvousměnném nebo v nepřetržitém provozu. Zaměstnanci vykonávající administrativní činnost (tzv. THP) pracují pouze v jednosměnném provozu od pondělí do pátku a mohou si vybrat mezi pevnou nebo pružnou pracovní dobou. Na základě konzultací s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že zaměstnanci vykonávající administrativní činnost měli pracovní dobu ve firmě XYZ dlouhá léta pevnou, a to od 6:00 do 14:00 hodin. Ve výjimečných případech bylo možné pracovní dobu u těchto zaměstnanců upravit s maximálním příchodem do 7:00 hodin. Postupem času byly vznešeny požadavky ze strany nových zaměstnanců na pružnou pracovní dobu a práci z domova, tzv. home office. V souvislosti s tímto požadavkem firma zavedla v září 2021 docházkový systém, díky kterému mohla pružnou pracovní dobu zavést. V současné době je ve firmě XYZ zavedená pružná

i pevná pracovní doba a zaměstnanci si mohou sami zvolit druh pracovní doby. Tato možnost se týká pouze zaměstnanců pracujících v kategorii THP. U pružné pracovní doby je začátek a konec pracovní doby zvolen zaměstnancem, a to v intervalu od 6:00 do 18:00. Pevné jádro pracovní doby, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti, je ve firmě XYZ stanoveno od 8:00 do 13:00 hodin. Jako vyrovnávací období je u pružné pracovní doby stanoven kalendářní měsíc.

Na základě směrnice (SŘP Zásady evidence pracovní doby a docházky zaměstnanců, 2021, s. 1–7) bylo zjištěno, že povinností zaměstnanců je přes terminál zaznamenávat svoje příchody a veškerou svoji nepřítomnost, jako je například služební cesta, lékař, dovolená, přestávka či plánovaná práce z domova. Dle dat z docházkového systému lze konstatovat, že zkoumaná firma XYZ poskytuje zaměstnancům nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce pracovní přestávku v trvání 30 minut a směna zaměstnance nepřesáhne více jak 12 hodin.

Zaměstnancům pracujícím na dělnických pozicích byla zachována pevná pracovní doba s odpovídajícím pracovním režimem.

**Práci z domova**, tzv. home office, vedení umožňuje ve výjimečných případech a pouze těm zaměstnancům, kterým to náplň jejich práce dovoluje. Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022), i přesto, že firma XYZ neumožňuje pravidelně svým zaměstnancům pracovat z domova, uvědomuje si, že kvalita osobního života zaměstnance může ovlivňovat také jeho pracovní nasazení a výkonnost, a proto se přiklání ke koncepci Work-life Balance.

### 3.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Na základě rozhovorů s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že řízení pracovního výkonu zaměstnanců je v souladu s cíli zkoumané firmy XYZ. Vyplývá to z faktu, že se jedná o firmu, kde dlouhodobé i krátkodobé cíle jsou definovány státem, který je jeho zřizovatelem.

Dle směrnice (SŘP Zpracování popisu pracovních míst, 2019, s. 1–4) má každé pracovní místo v organizační struktuře ve firmě XYZ jasně nadefinované požadavky, úkoly, povinnosti, kompetence, odpovědnosti, se kterými je zaměstnanec seznámen již v den nástupu v rámci popisu pracovního místa. Zároveň nový zaměstnanec obdrží k podpisu návrh pracovní smlouvy a informaci o mzdovém výměru. Popisy pracovních míst se zpracovávají na všechny zaměstnance s hlavním pracovním poměrem, a to bez rozdílu toho, zda se jedná o zaměstnance na dělnické pozici či zaměstnance pracujícího v kategorii THP. Popisy pracovních míst vypracovává vždy přímý nadřízený daného zaměstnance do předem daného formuláře. Popis pracovní místa se skládá ze šesti částí:

- základní identifikační údaje;
- kvalifikační požadavky v rámci pracovního místa;
- činnosti v rámci pracovního místa;
- kompetence a odpovědnosti;
- školení a kurzy;
- další kvalifikační požadavky;
- osobnostní vlastnosti zaměstnance.

Popis činností v rámci pracovního místa vychází z podnikového kvalifikačního katalogu, který má firma XYZ zpracovaný. Kompetence a odpovědnosti jsou vždy definovány přímým nadřízeným zaměstnance a v případě, že dochází k organizační nebo funkční změně u jednotlivého zaměstnance, je nutné ze strany přímého nadřízeného provést jeho aktualizaci. Aktualizace popisu pracovního místa se také týká jakýchkoliv změn související s rozšířením kompetencí či odpovědnosti. Povinností přímého nadřízeného je o těchto změnách svého



podřízeného seznámit. Zaměstnanci je předán aktualizovaný popis pracovního místa a on svým podpisem stvrzuje, že je s popisem svého pracovního místa seznámen. Druhý stejnopis je předán k archivaci na personální oddělení (SŘP Zpracování popisu pracovních míst, 2019, s. 1–4).

Tato skutečnost poukazuje na to, že zaměstnanci jsou obeznámeni se svými úkoly, cíli, a tak svým pracovním výkonem přispívají k plnění cílů celé organizace. Tento názor byl vyjádřen i Armstrongem (2020, s. 105, 106) v teoretické části diplomové práce v kapitole „Řízení pracovního výkonu“.

Dle rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) byl před třemi lety zaveden hodnotící systém. Vzhledem k tomu, že hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj jsou dalšími personálními činnostmi navazující na řízení pracovního výkonu, budou následující podkapitoly věnovány těmto personálním činnostem.

### 3.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Následující údaje byly získány na základě analýz SŘP Hodnocení zaměstnanců (2019, s. 2–7) a SŘP Pravidla pro plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců (2018, s. 2–18). Získané informace byly následně upřesněny v rámci rozhovorů s vedoucím personálního oddělení (2022).

Z rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) vyplynulo, že hodnocení bylo ve zkoumané firmě XYZ zavedeno před třemi lety. Cílem bylo zdokumentovat rozvojové možnosti zaměstnanců, jejich potenciál, schopnosti a dovednosti. Zároveň hodnocení mělo sloužit jako nástroj k růstu výkonnosti zaměstnanců a mělo být podkladem pro spravedlivé odměňování zaměstnanců (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2). Tato myšlenka je také podpořena v teoretické části v podkapitole „Motivace“ autorem Šikýřem (2014, s. 116).

Hodnocení u nových zaměstnanců probíhá již v průběhu adaptačního procesu, kdy na jeho konci jsou v rámci rozhovoru definovány vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnance. U ostatních zaměstnanců probíhá hodnocení ve firmě XYZ v průběhu roku a je zcela v kompetenci vedoucích zaměstnanců. Přímí nadřízení jsou odpovědní za výsledky v rámci svého útvaru, a proto průběžně kontrolují, zda jejich podřízení plní zadané úkoly v požadované kvalitě. Hodnocení probíhá v rámci běžného pracovního dne. Jedná se o neformální hodnocení, z kterého se většinou nedělají žádné výstupy. Toto neformální hodnocení je popisováno Koubkem (2015, s. 208, 210) v teoretické části v podkapitole „Hodnocení zaměstnanců“.

Jak bylo již zmíněno, formální hodnocení bylo ve zkoumané firmě XYZ etablované před třemi lety. Na základě interních dat (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 3) se hodnocení týká zaměstnanců kategorie THP, kteří jsou v evidenčním stavu k 1. 11. a zároveň pracovní poměr vznikl před 1. 7. hodnoceného roku. Z rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) vyplynulo, že před zavedením ročního hodnocení proběhla školení, kde byli zaměstnanci s ročním hodnocením řádně seznámeni. Pro zaměstnance na vedoucích pozicích, tzv. hodnotitele, personální oddělení zrealizovalo samostatné školení, kde byla detailněji vysvětlena hodnotící stupnice, kritéria a způsob, jak nejlépe vést se svým podřízeným hodnotící rozhovor. Zároveň bylo hodnotitelům na příkladech podrobně vysvětleno, jak hodnocení vyhodnotit a zaznamenat do předem daného formuláře. Příklady vyhodnocení jsou součástí interního dokumentu, který je ve zkoumané firmě umístěn na sdíleném disku a zaměstnancům je umožněno kdykoliv do dokumentu nahlédnout.

**Hodnotitelé** (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2–7) jsou přímí nadřízení zaměstnanců. V případě dlouhodobé nemoci přímého nadřízeného hodnotí zaměstnance jeho zástupce.

Zaměstnanci ve zkoumané firmě jsou hodnoceni **pomocí stupnice**. Jedná se o metodu, kdy jsou jednotlivá hodnotící kritéria hodnocena na základě dané stupnice. Firma XYZ hodnotí pomocí čtyřstupňové stupnice od 1 do 4. Tato metoda byla popsána Urbanem (2013, s. 60) v teoretické části v podkapitole „Metody hodnocení“. Z rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) byla tato metoda zvolena záměrně, protože ve zkoumané firmě XYZ nikdy žádné hodnocení neprobíhalo a tato metoda je na realizaci nenáročná, levná a nevyžaduje rozsáhlá školení hodnotitelů. Tento názor byl také potvrzen Gígalovou (2013, s. 47) v teoretické části v podkapitole „Metody hodnocení“.

Dle směrnice (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2–7) přímý nadřízený ve zkoumané firmě nehodnotí pouze pracovní výkon, ale i samostatnost, iniciativu, schopnost týmové práce a ochotu vzdělávat se. Tato hodnotící kritéria byla dle rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) ve zkoumané firmě XYZ zvolena cíleně. Jedná se o měkké dovednosti, které ovlivňují samotnou výkonnost zaměstnance a zároveň mají vliv na výkonnost ostatních kolegů. Tento názor je také podpořen Koubkem (2015, s. 212) v teoretické části v podkapitole „Řízení pracovního výkonu“. Ve sledované firmě XYZ přímý nadřízený jako hodnotitel přidělí hodnocenému zaměstnanci hodnotu 1 v případě, že považuje jeho výkon za vynikající. Jednotlivé stupně jsou vyjádřeny v Tabulce 2.

Tabulka 2 Stupně hodnocení zaměstnanců

Hodnota	1	2	3	4
Stupeň	vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

Zdroj: vlastní zpracování

**Pracovní výkon**, jak je popsáno ve směrnici (SŘP Hodnocení zaměstnanců 2019, s. 2–7), je hodnocen v souvislosti s plněním povinností vyplývajících z popisu pracovního místa. V případě, že zaměstnanec plní všechny činnosti dle popisu pracovního místa spolehlivě v plánované kvalitě, hodnotitel přiřadí hodnocenému hodnotu 3, která vyjadřuje, že jeho výkon je odpovídající. Hodnota 4 z hodnotící škály je přiřazena zaměstnanci s podprůměrným výkonem. Naopak zaměstnanci, který plní z pohledu hodnotitele své úkoly nadprůměrně, je přiřazena hodnota 2 nebo v případě vynikajícího výkonu hodnota 1. Povinnost hodnotitele je do hodnotícího formuláře stručně doplnit text o plnění pracovních povinností nebo v případě, že je hodnocen stupněm nadprůměrným či vynikajícím, je povinnost hodnotitele vypsát konkrétní nadstandardní činnosti. V případě podprůměrného hodnocení jsou hodnotitelem popsány činnosti, při kterých hodnocený zaměstnanec nedosahuje odpovídající a předpokládané výkonnosti související s popisem jeho pracovního místa.

Jak bylo potvrzeno v průběhu rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022), hodnotící kritéria samostatnost, iniciativa a schopnost týmové práce se hodnotí také v souvislosti s popisem pracovního místa. Firma ve svých interních dokumentech (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2–7) ve velmi obecné rovině popisuje jednotlivé stupně a hodnotící kritéria nazývá jako hodnotící oblasti. Hodnotící kritérium „**samostatnost**“ je označeno za odpovídající stupeň s hodnotou 3 v případě, že zaměstnanec plní své úkoly podle platného popisu pracovního místa samostatně nebo s příležitostným vedením vedoucího. Nadprůměrný stupeň s hodnotou 1 nebo vynikající stupeň s hodnotou 2 je zaměstnanci přiřazen, pokud plní své úkoly zcela samostatně a v mimořádné kvalitě. Hodnotící kritérium „**iniciativa**“ je považováno za odpovídající stupeň s hodnotou 3, v případě, že zaměstnanec plní své úkoly standardně za standardních pracovních podmínek. Naopak stupeň nadprůměrný (hodnota 2) či vynikající (hodnota 1) je zaměstnanci přiřazen tehdy, pokud dokáže v případě vzniklých potíží navrhnout (iniciovat) taková řešení, která by vedla k pozitivnímu vyřešení vzniklého problému. U hodnotícího kritéria „**schopnost týmové spolupráce**“ je zaměstnanci přiřazen

stupeň odpovídající hodnotě 3, pokud standardně spolupracuje a komunikuje s kolegy při výkonu práce. Naopak zaměstnanec, který nespolupracuje při plnění svých úkolů s ostatními zaměstnanci a ovlivňuje to kvalitu a výsledek celého týmu, je přiřazen stupeň podprůměrný s hodnotou 4. Při hodnocení jiného stupně, než je odpovídající (hodnota 3), je povinností hodnotitele vždy do hodnotícího formuláře popsat konkrétní důvody či činnosti, proč byl zaměstnanec takto hodnocen (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2–7).

**Ochota vzdělávat se** je posledním kritériem, které hodnotitel hodnotí. Zaměstnanec, který se účastní doporučených vzdělávacích akcí a udržuje si své znalosti a dovednosti, je ohodnocen stupněm s hodnotou 3. Naopak hodnocení podprůměrné s hodnotou 4 je přiřazeno zaměstnanci, který odmítá nebo neprojevuje zájem o odborné firemní vzdělávání a v souvislosti s tím se snižuje jeho pracovní výkon. V tomto případě je hodnotitel povinen popsat případ, kdy zaměstnanec odmítl vzdělávání, nebo případ, který díky určité neznalosti ovlivnil jeho pracovní výkon. Naopak u hodnocení, kde hodnotitel zaměstnance ohodnotil nadprůměrným či vynikajícím stupněm, musí uvést do hodnotícího formuláře, jakých nadstandardních vzdělávacích aktivit se hodnocený účastnil a jaký byl přínos pro organizaci (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 2–7).

Hodnocení pomocí stupnice je u některých zaměstnanců doplněno také o **vyhodnocení osobních úkolů**. Týká se to zaměstnanců na vedoucích pozicích nebo zaměstnanců, kterým to schválí přímo ředitel firmy XYZ. Jedná se o metodu hodnocení dle dohodnutých cílů známou pod zkratkou MBO – Management by Objectives, která byla také v teoretické části v kapitole „Metody hodnocení“ Bláhou et al. (2013, s. 58) popsána. Osobní úkoly ve firmě XYZ musí být zadány nejpozději do konce ledna hodnoceného roku. V návaznosti na plánované cíle jsou osobní úkoly schváleny ředitelem podniku. Zadané úkoly lze nejpozději do 30. 6. hodnoceného roku aktualizovat, zrušit, případně zadat novému zaměstnanci. Tyto úkoly musí být v návaznosti na metodu SMART, o které se v teoretické části zmínil Koubek (2015, s. 219, 202) v podkapitole „Metody hodnocení“. Osobní úkoly stanovuje přímý nadřízený zaměstnanec, který je plně odpovědný za stanovenou míru obtížnosti, realizovatelnosti a možnosti vyhodnocení zadaných úkolů. Osobní úkoly jsou v rámci hodnocení vyhodnoceny v %. Zadání osobních úkolů je pro zaměstnanec velkou výhodou, protože při jejich vyhodnocení je použit vyšší koeficient a zaměstnanec obdrží vyšší motivační odměnu než zaměstnanec bez osobních úkolů.

### **Závěrečné vyhodnocení**

Výsledky z ročního hodnocení ovlivňují výši motivačních, tzv. ročních odměn (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 6–7). V souvislosti s tím má přímý nadřízený, tzv. hodnotitel, povinnost se svým podřízeným realizovat hodnotící rozhovor a o výsledcích ho informovat. Výsledky z ročního hodnocení jsou následně zaznamenány do hodnotícího formuláře (Příloha č. 11), který podepisuje nadřízený jako hodnotitel a zaměstnanec jako hodnocený, a poté se v tištěné podobě odevzdává ke schválení na personální oddělení. Součástí hodnocení je také stanovení nových osobních úkolů na následující hodnotící rok a nadefinování rozvojových potřeb zaměstnanec.

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci je přidělena motivační odměna, která vychází z tarifní mzdy bez osobního ohodnocení nebo ze smluvní mzdy. Výpočet motivační odměny se odvíjí od toho, jak byl zaměstnanec hodnocen. Zaměstnanec v souvislosti s hodnocením firma XYZ rozděluje do tří skupin. Jedna skupina zaměstnanců je hodnocena pouze na základě výsledků z hodnotících kritérií, druhá skupina má hodnocení rozšířené i o osobní úkoly a třetí skupinu tvoří zaměstnanci na nejvyšších postech, kteří jsou hodnoceni pouze na základě splnění osobních úkolů. V souvislosti s tím je rozlišeno vyhodnocení a výše motivačních odměn. Pro

větší přehlednost budou popsány postupy týkající se výpočtu motivačních odměn u jednotlivých skupin zaměstnanců.

### Výsledky hodnocení u zaměstnanců bez osobních úkolů

Na základě interních dokumentů (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 5–7) bylo zjištěno, že zaměstnanci bez osobních úkolů jsou hodnoceni pouze dle hodnotících kritérií, o kterých byla zmínka již v kapitole „Hodnocení zaměstnanců“. Dle Tabulky 2 je zaměstnanci přiřazena za každé hodnotící kritérium hodnota ze čtyřstupňové stupnice, kde vynikající výkon je vyjádřen hodnotou 1. V souvislosti s tím je u těchto zaměstnanců váha v celkovém hodnocení 100 %. Výsledek (dále h1) z tohoto hodnocení je vypočítán za pomoci aritmetického průměru, který se vypočítá tak, že se sečtou přiřazené hodnoty ze čtyřstupňové stupnice a vydělí se jejich počtem. Dosažený výsledek hodnocení (h1) je zaokrouhlen na dvě desetinná místa. **Odpovídající stupeň celkového hodnocení** je u zaměstnance bez osobních úkolů následně získán tak, že je výsledku (h1) přiřazena hodnota z tabulky č. 4. Od této hodnoty se odvíjí motivační odměna vycházející z tarifní mzdy bez osobního ohodnocení nebo ze smluvní mzdy.

### Výsledky hodnocení u zaměstnanců s osobními úkoly

V této kategorii jsou zaměstnanci se smluvní mzdou, zaměstnanci ve středním managementu a zaměstnanci na nejvyšších pozicích. Výjimečně do této kategorie mohou spadat i řadoví zaměstnanci, kterým nadřízený navrhne minimálně dva osobní úkoly, které jsou schváleny ředitelem podniku. Celkové vyhodnocení u těchto zaměstnanců (kromě top managementu) vychází z hodnocení kritérií (tzv. oblastí) a z hodnocení osobních úkolů. V souvislosti s tím je váha na celkovém hodnocení 90 % z osobních úkolů a 10 % z hodnotících kritérií. U těchto zaměstnanců je postup při stanovení výsledků (h1) z hodnocení kritérií, tzv. oblastí, totožný jako u zaměstnanců bez osobních úkolů, ale je rozšířen o vyhodnocení týkající se osobních úkolů. Osobní úkoly jsou vyhodnocovány v procentech a přímý nadřízený se rozhoduje, zda byly jednotlivé úkoly splněny na 0 %, 25 %, 50 %, 75 % nebo 100 %. Následně je vypočítán aritmetický průměr. Jedná se o jednoduchý vzorec, kdy se sečtou procenta z jednotlivých úkolů a vydělí se počtem daných úkolů. Dosaženému výsledku (dále h2) se přiřadí hodnota z následující tabulky.

Tabulka 3 Stupně hodnocení zaměstnanců podle splnění osobních úkolů

Hodnota	1	2	3	4
%	100 %	75 % a více	50 % a více	pod 50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový výsledek z hodnocení u těchto zaměstnanců se následně vypočítá dle následujícího váženého vzorce a zaokrouhlí se na dvě desetinná místa.

$$H = \frac{h1 * 10 + h2 * 90}{100},$$

kde:

H – vážený průměr v případě zadání osobních úkolů;

h1 – celkový aritmetický průměr z hodnocení za jednotlivá hodnotící kritéria (oblasti);

h2 – je aritmetický průměr z hodnocení osobních úkolů;

10, 90 – jsou váhy hodnocení.

Výsledku (H) je následně přiřazena hodnota z Tabulky 4, která **odpovídá stupni celkového hodnocení**, který má vliv na výši motivační odměny.

Tabulka 4 Celkový výsledek zaměstnance

Hodnota	1	2	3	4
Stupeň	vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný
	1,00 – 1,49	1,50 – 2,49	2,50 – 3,49	3,50 – 4,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo již zmíněno, nejvyšší management je hodnocen pouze v souvislosti s osobními úkoly. Postup při výpočtu motivační odměny je totožný jako u zaměstnanců s osobními úkoly, ale váha hodnocení je 100 %.

S odkazem na směrnici (SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019, s. 7) bylo zjištěno, že v případě, že zaměstnanci byly zadány osobní úkoly a on je nestihl splnit v hodnoceném termínu, nepřísluší mu žádná motivační odměna v hodnoceném roce. Zaměstnanci je dán nový termín splnění, a to do konce 1. čtvrtletí následujícího roku. Splnění těchto úkolů se následně promítne do hodnocení zaměstnance v příštím období.

Detailněji rozpracovaná výše motivačních odměn nebude na žádost zkoumané firmy XYZ přílohou DP.

### 3.2.2 Odměňování zaměstnanců

Následující údaje byly získány na základě analýzy interního dokumentu ve zkoumané firmě XYZ (ORP Pravidla pro poskytování odměn, 2018, s. 1–6). Tato kapitola bude věnována dalším peněžním odměnám, které firma XYZ poskytuje svým zaměstnancům, a ještě o nich nebyla zmínka v předchozích kapitolách.

Je nutno zmínit, že zkoumaná firma XYZ má svůj „Katalog prací“ (Katalog prací, 2020), který je závazným podkladem pro zařazování zaměstnanců do dělnických a technickohospodářských funkcí

a v jejich rámci do příslušných tarifních stupňů. Katalog prací ve zkoumané firmě zahrnuje typické a stručně vyjádřené příklady pracovních činností dělnických povolání a technickohospodářských funkcí vyskytujících se ve firmě XYZ. Základem pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně je porovnání jím převážně vykonávané práce s obsahem příkladů pracovních činností uvedených v katalogu prací zkoumané firmy. Při zařazování zaměstnance do konkrétních dělnických povolání a technickohospodářských funkcí se přihlíží k dosaženému stupni vzdělání a délce odborné praxe, případně k plnění dalších kvalifikačních požadavků. Konkrétní pracovní náplň ve vztahu k příslušnému příkladu pracovní činnosti určuje zaměstnanci jeho přímý nadřízený. V souvislosti s tím má firma XYZ nastavené mzdové rozpětí tarifů v jednotlivých mzdových stupních, které tvoří základní odměnu zaměstnanců. Osobní ohodnocení a veškeré příplatky jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, kterou firma XYZ uzavřela s odborovou organizací. Zároveň firma XYZ poskytuje i motivační odměny svým zaměstnancům, které je pozitivně motivují k lepším pracovním výkonům nebo mají vliv na jejich spokojenost. Jedná se o sedm následujících odměn:

- mimořádné odměny v průběhu roku;
- motivační odměny na základě výsledků hodnocení zaměstnanců;
- motivační odměny vyhlášené v rámci podnikových projektů;
- motivační odměna za výkon pracovních činností;

- odměny z fondu vedoucího;
- odměny za zaučování zaměstnanců (mentorování);
- odměny při významných a životních výročích dle kolektivní smlouvy.

**Mimořádné odměny** se poskytují ve zkoumané firmě pouze výjimečně za splnění mimořádných pracovních úkolů nad rámec pracovních povinností. Mimořádnou odměnu s odůvodněním navrhuje přímý nadřízený a její výše může činit jedenkrát za měsíc 10 % z měsíční tarifní nebo smluvní mzdy nebo jedenkrát za rok maximálně 40 % z platné měsíční tarifní nebo smluvní mzdy zaměstnance. Hodinová tarifní mzda u dělnických pozic se přepočítává na měsíční mzdu následujícím způsobem: mzda v Kč za hodinu krát 163,05. V jednom měsíci lze zaměstnanci vyplatit pouze jednu mimořádnou odměnu.

**Motivační odměny za výkon pracovních činností** jsou vázány na odpracovanou dobu v hodnoceném období a vyplácí se za měsíc listopad hodnoceného roku. Výše základny pro motivační odměnu je ve zkoumané firmě stanovena mírou inflace za období leden až říjen hodnoceného roku v porovnání se stejným obdobím předchozího roku. Míra inflace stanovuje výši motivační odměny z vyplacených tarifních mezd zaměstnance v rámci zákonné týdenní pracovní doby. Tím je myšleno bez příplatků ke mzdě, jako je například osobní ohodnocení, přesčasová práce, příplatky za sobotu, neděli, noční příplatky, příplatky za pohotovost a bez náhrad mzdy. Na tuto odměnu mají nárok zaměstnanci v dělnické kategorii, kteří byli k 1. 11. hodnoceného roku v evidenčním stavu. Motivační odměna nepřísluší:

- zaměstnancům, kteří v průběhu hodnoceného roku měli neomluvenou 1 hodinu a více;
- zaměstnancům, kterým dal zaměstnavatel výpověď podle paragrafu 52 písmene g) nebo s nimi zrušil pracovní poměr podle paragrafu 55 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP);
- zaměstnancům, kterým dal zaměstnavatel výpověď podle paragrafu 50 odstavce 3 ZP;
- zaměstnancům, kteří v průběhu rozhodného období přerušili pracovní poměr nebo i z dalších důvodů nepřítomnosti neodpracovali v pracovním poměru alespoň 100 dnů;
- zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnancům v mimoevidenčním stavu;
- osobám pracujícím na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce;
- zaměstnancům, kterým byly zadány osobní úkoly v rámci ročního hodnocení;
- zaměstnancům v kategorii THP se smluvní mzdou.

**Odměny z fondu vedoucího navrhuje** přímý nadřízený zaměstnance, lze je čerpat maximálně do výše přiděleného objemu mzdových prostředků v průběhu celého kalendářního roku a nelze je převádět do dalšího období. Objem mzdových prostředků na odměny z fondu vedoucího vznikají:

- z 1 % objemu tarifních mezd přímo podřízených zaměstnanců. Objem je stanoven částkou na kalendářní rok z tarifních mezd s platností k 1. 1. u zaměstnanců, kteří byli ke stejnému datu v evidenčním stavu.

Odměny za zaučování zaměstnanců jsou motivační odměny, které jsou určeny pro mentory, kteří předávají své zkušenosti jiným interním nebo novým zaměstnancům, a to pouze za předpokladu, že mentorování nemá zaměstnanec zadán jako osobní úkol v rámci ročního hodnocení. Výše motivační odměny je závislá na zaškolované funkci dle platného Organizačního řádu a zahrnuje také odměnu za zaškolení absolventa. Tato odměna se dle

interního dokumentu (OŘP Pravidla pro poskytování odměn, 2018) vyplácí na základě vyhodnocení každého zaškolovaného měsíce dle zaškolovacího plánu.

Na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo potvrzeno, že zaměstnanci ve zkoumané firmě jsou seznámeni s pravidly odměňování a odměny jsou navázány na pracovní výkon. Pravidla odměňování má zkoumaná firma jasně, srozumitelně popsána ve směrnících, které jsou veřejně přístupné každému zaměstnanci. Každý nový zaměstnanec je o umístění všech směrnic hned v den nástupu svým nadřízeným obeznámen.

To poukazuje na fakt, že odměňování ve zkoumané firmě XYZ je spravedlivé, transparentní tak, jak bylo popsáno Bedrnovou et al. (2012, s. 260) v teoretické části diplomové práce v podkapitole „Motivace“.

### 3.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která navazuje na hodnocení zaměstnanců, a proto bude tato kapitola věnována této oblasti z pohledu zkoumané firmy. Následující data byla získána na základě směrnice (SŘP Pravidla pro plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, 2018, s. 1–10) a upřesněna v rámci rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022).

Dle zjištěných informací zkoumaná firma systematicky vzdělává své zaměstnance, protože si uvědomuje, že zaměstnanci svými schopnostmi a znalostmi přispívají k dosažení daného cíle. Tento názor je také podpořen Palíškovou et al. (2021, s. 17, 180) v teoretické části diplomové práce v podkapitole „Motivace“.

Ve firmě XYZ probíhá vzdělávání již v rámci **adaptačního procesu**. Jedná se o zaškolení nového zaměstnance na jeho pracovní místo. Vedoucí zaměstnanec má povinnost pro nového zaměstnance vypracovat zaškolovací plán, který obsahuje konkrétní činnosti, které bude nový zaměstnanec vykonávat. Tyto činnosti jsou v souladu s popisem pracovního místa. Zaškolovací plán se u řadových zaměstnanců vypracovává na tři měsíce a u vedoucích pracovníků na šest měsíců, případně na delší období podle složitosti a odpovědnosti pracovní funkce. Zaškolení nových zaměstnanců obsahuje krátké představení organizace, podnikové cíle, strategii a organizační členění. Součástí je školení v oblasti BOZP a PO a seznámení se s kolektivní smlouvou a všemi platnými směrnici. Pod dohledem mentora probíhá zaškolení v souladu se zaškolovacím plánem. V rámci tohoto zaškolení se zaměstnanec seznamuje s provozem a činnostmi daného pracoviště. Podle délky zaškolení mentor zpracovává průběžné nebo závěrečné hodnocení zaškolení. V průběhu zkušební doby je zaměstnanci poskytována zpětná vazba ze strany mentora či přímého nadřízeného a na konci zkušební doby proběhne závěrečný rozhovor s jeho přímým nadřízeným. V souvislosti s tím přímý nadřízený vypracuje závěrečné hodnocení, kde identifikuje rozvojové potřeby zaměstnance nebo může navrhnout přeřazení na jiné pracovní místo, ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebo po uplynutí doby sjednané v pracovní smlouvě.

Firma také umožňuje svým zaměstnancům **studium při zaměstnání**. Je to vždy na doporučení přímého nadřízeného a vždy musí být schváleno ředitelem podniku. Studium při zaměstnání může být realizováno pouze v případě, že na daném pracovním místě dojde ke změně pracovní náplně v takovém rozsahu, že je zde předpoklad, že k jeho novému kvalitativnímu naplňování vzniká potřeba dalšího studia zaměstnance. Dalším důvodem může být, že na základě nových kvalifikačních požadavků na vykonávané pracovní místo je nutné si zvýšit nebo rozšířit kvalifikaci studiem při zaměstnání na příslušné škole a v požadovaném oboru. Musí být také vzato v potaz, že v takovém případě není možné práci přeorganizovat v rámci firmy XYZ bez dalšího nutného vzdělání. Studium při zaměstnání je ve zkoumané firmě schváleno pouze za

předpokladu, že je se zaměstnancem uzavřena kvalifikační dohoda. V kvalifikační dohodě se zaměstnanec zavazuje, že ve firmě XYZ setrvá pět let po ukončení studia a zaměstnavatel se zavazuje, že mu během studia vytvoří vhodné podmínky pro studium s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku za poskytnuté studijní volno. Zároveň je povinností zaměstnance informovat zaměstnavatele o svých studijních výsledcích.

Firma XYZ má ve směrnici (Pravidla pro plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, 2018) také dobře popsán systém týkající se personálních rezerv. **Plánování personálních rezerv** je součástí plánování kariéry zaměstnanců za účelem zabezpečení vhodných interních zaměstnanců na klíčové pracovní pozice. Každý rok se ve zkoumané firmě aktualizují klíčové pozice a klíčoví zaměstnanci. V souvislosti s tím se na klíčové pozice vypracovávají zaškolovací plány, a to pro konkrétní zaměstnance, kteří jsou identifikováni v rámci ročního hodnocení. Zaškolovací plán se vypracovává na šest až dvanáct měsíců a obsahuje harmonogram a přehled konkrétních činností, které musí zaměstnanec (personální rezerva) za navržený časový úsek absolvovat. Mentorem je přímo zaměstnanec, který v budoucnu bude klíčovou pracovní pozici předávat, nebo přímý nadřízený, pod kterého je ohrožená pracovní pozice zařazená. Mentor následně každé tři měsíce zpracovává průběžné hodnocení a po ukončení celého zaškolovacího procesu je povinností mentora odevzdat závěrečné hodnocení na personální oddělení.

Na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) bylo zjištěno, že se v současné době každý rok aktualizují pouze klíčové pozice a klíčoví zaměstnanci. Osobní rozvojové plány se pro klíčové zaměstnance nevytváří a ani žádný klíčový zaměstnanec nebyl připravován, aby se stal nástupcem na klíčovou pozici.

Ze směrnice (SRP Pravidla pro plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, 2018, s. 6–7) také vyplynulo, že na základě hodnocení zaměstnanců a potřeb organizace se prostřednictvím vedoucích zaměstnanců vypracovává na personálním oddělení **celkový plán vzdělávání** na celý následující kalendářní rok. Tento plán vzdělávání obsahuje okruhy, témata vzdělávacích akcí, období realizace, jména nebo počet zaměstnanců a předpokládané náklady za školení. V případě, že v průběhu roku vznikne nová potřeba vzdělávání, lze takovou vzdělávací akci realizovat i mimo plánovaná témata, ale za předpokladu, že bude schválena ředitelem. Zajištění vzdělávací akce má ve zkoumané firmě XYZ v kompetenci personální oddělení, které i prostřednictvím personálně mzdového systému KS programu veškeré realizované vzdělávací akce eviduje. V souvislosti s tímto informačním systémem lze porovnat skutečně realizované vzdělávací akce s plánovanými (rozhovor s vedoucím personálního oddělení, 2022).

Z interních dokumentů, o kterých byla v rámci této kapitoly zmínka, vyplývá, že řízení pracovního výkonu je provázané s osobními úkoly, vzděláváním, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců tak, jak bylo zmíněno Koubkem (2015, s. 203) v teoretické části v podkapitole „Řízení pracovního výkonu“. Nicméně na základě rozhovoru s vedoucím personálního oddělení (2022) to nelze jednoznačně potvrdit.

### 3.3 Výzkumné šetření

Tato část diplomové práce je věnovaná výsledkům výzkumného šetření. Dotazníkové šetření probíhalo pět týdnů a první týden v červenci 2022 bylo ukončeno. Na doporučení vedoucího personálního oddělení byly dotazníky zaměstnancům rozdány prostřednictvím sekretariátů a odevzdány do předem určené schránky, jak je ve zkoumané firmě zvykem. Všem zaměstnancům, kterých se dotazníkové šetření týkalo, byl nejdříve zaslán e-mail s žádostí o vyplnění daného dotazníku. E-maily na všechny oslovené respondenty byly získány od vedoucího personálního oddělení. Jak bylo již v teoretické části zmíněno, dotazníkové šetření



bylo zaměřeno na dvě skupiny zaměstnanců, a to na hodnotitele a hodnocené ve zkoumané firmě XYZ.

V první části výzkumného šetření byl vyhodnocen dotazník, který byl určen pro zaměstnance pracující na vedoucích pozicích, kteří v rámci hodnocení mají roli hodnotitele. Ve zkoumané firmě XYZ je celkem 51 vedoucích zaměstnanců a všichni byli osloveni a požádáni o vyplnění dotazníku.

Druhá část dotazníkového šetření byla věnována dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům v kategorii THP, kteří mají v rámci hodnocení roli hodnoceného. Celkem bylo osloveno 160 zaměstnanců v této kategorii. Ve zkoumané firmě XYZ neprobíhá formální hodnocení u zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích, a proto tito zaměstnanci nebyli osloveni a zařazeni do výzkumného šetření.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek nebo grafů s absolutní nebo relativní četností. První část se věnovala vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo určeno pro zaměstnance pracující na vedoucích pozicích, tzv. hodnotitele. V druhé části byly analyzovány výsledky z dotazníkového šetření, které bylo určeno pro zaměstnance v kategorii THP, kteří mají v rámci hodnocení roli „hodnoceného“. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni a spokojeni s hodnotícím systémem. Zároveň zmapovat, jaké faktory jsou pro zaměstnance motivační a jaká je jejich spokojenost.

### **3.3.1 Dotazníkové šetření vedoucích zaměstnanců**

Celkem bylo osloveno 51 vedoucích zaměstnanců, z toho 26 mužů a 25 žen. Dotazník v daném termínu vyplnilo celkem 46 respondentů, což je 90 % z 51 oslovených vedoucích zaměstnanců. Pokud není uvedeno jinak v tabulkách či grafech, bude za 100 % považován počet respondentů, kteří se zapojili do výzkumného šetření.

První tři otázky byly otázky identifikační. Na základě těchto otázek bylo zjištěno, že se dotazníkového průzkumu účastnilo celkem 24 žen a 22 mužů, z čehož vyplývá, že muži tvoří 48 % a ženy 52 % z celkového počtu odpovědí. V souvislosti s otázkou 2 je nejvíce vedoucích zaměstnanců ve zkoumané firmě ve věkové kategorii 56 let a více a nejméně zaměstnanců na vedoucích pozicích je ve věkové kategorii 30 až 35 let. Ve věkové kategorii 20 až 29 let nepracuje ve zkoumané firmě žádný vedoucí zaměstnanec (Příloha č. 10, tabulka 1). Z dotazníkového šetření bylo vysledováno, že ve firmě XYZ je 63 % zaměstnanců na vedoucích pozicích ve věkové kategorii 48 let a více a 70 % z dotazovaných má vysokoškolské vzdělání (Příloha č. 10, tabulka 2). Z dalších dvou otázek číslo 4 a 5 lze vypožorovat fluktuaci či stabilitu zaměstnanců na vedoucích pozicích.

#### **Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 52 % dotazovaných pracuje ve firmě XYZ déle než 11 let a pouze 17 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich působnost ve firmě XYZ je do dvou let. Na základě těchto dat lze konstatovat, že 72 % dotazovaných pracuje ve zkoumané firmě více jak 6 let, což naznačuje určitou míru stability (Příloha 10, tabulka 3).

#### **Otázka č. 5: Jak dlouho ve firmě působil na pracovním místě vedoucího pracovníka?**

Průzkum poukázal na dvě stejně velké skupiny (22 %). Jedna skupina vedoucích zaměstnanců působí na této pozici maximálně 3 roky a druhá skupina respondentů 4 až 5 let. Největší skupinu (30 %) tvoří zaměstnanci, kteří na vedoucím pracovním místě jsou 11 let a více. Jedná se o 11 vedoucích zaměstnanců, kterým je více jak 56 let. Zbývající tři zaměstnanci jsou ve věkové kategorii 48–55 let. Další velkou skupinu představují zaměstnanci působící na pracovním místě vedoucího 6 až 10 let (26 %). V souvislosti s tím lze usuzovat, že ve zkoumané

firmě jsou na vedoucích místech zaměstnanci, kteří mají bohaté zkušenosti s řízením pracovního výkonu svých podřízených (Příloha č. 10, tabulka 4).

Otázky číslo 6 až 18 byly zaměřeny na hodnotící systém, který byl před třemi lety ve zkoumané firmě zaveden. Tyto otázky ověřovaly, zda hodnotitelé byli dostatečně na nový systém proškoleni a zda frekvence, kritéria a způsob hodnocení je z pohledu hodnotitelů efektivní a vyhovující.

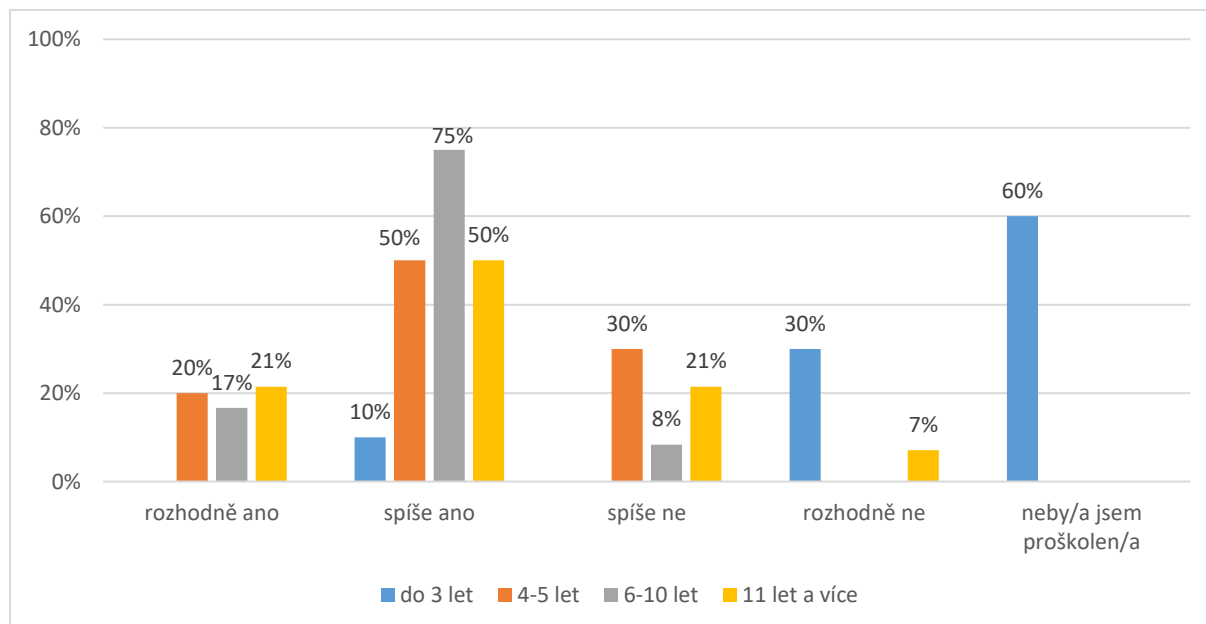
#### Otázka č. 6: Byl/a jste dostatečně jako hodnotitel/ka proškolen/a?

Na otázku, zda byli dostatečně proškoleni, odpovědělo pozitivně 63 % respondentů, z toho 12 mužů a 17 žen. Negativně „spíše ne“ a „rozhodně ne“ se vyjádřilo 24 % dotazovaných, kteří vnímají proškolení jako nedostatečné. Na základě této otázky vyplynulo, že 4 muži a 2 ženy, tedy 13 % vedoucích zaměstnanců nebylo vůbec proškoleny (Příloha č. 10, tabulka 5).

V souvislosti s otázkou číslo 5 týkající se působnosti respondentů na vedoucích místech byl zjištěn zajímavý fakt u vedoucích zaměstnanců, kteří na vedoucí pozici působí maximálně tři roky. Z grafu 1 lze vysledovat, že více jak polovina respondentů (60 %) nebyla vůbec proškoleny a 30 % vnímá proškolení na hodnotitele také za nedostatečné. Vyplývá to z jejich negativní odpovědi „rozhodně ne“. Pouze 10 % vedoucích pracovníků v této kategorii odpovědělo pozitivně „spíše ano“.

Negativně „rozhodně ne“ a „spíše ne“ se vyjádřilo 28 % respondentů působících na vedoucích pozicích déle jak 11 let. Stejně negativně se vyjádřila třetina (30 %) respondentů působících na vedoucích pozicích v rozmezí 4–5 let a nejmenší skupinu (8 %) vyjadřující se negativně představovali respondenti působící na vedoucí pozici v rozmezí 6–10 let. Pozitivně se k této otázce vyjádřilo 71 % respondentů v kategorii 11 let a více, 92 % v kategorii 6–10 let a 70 % v kategorii v rozmezí 4–5 let.

Graf 1 Proškolení hodnotitelů v závislosti na délce působení na vedoucí pozici



Zdroj: vlastní výzkum

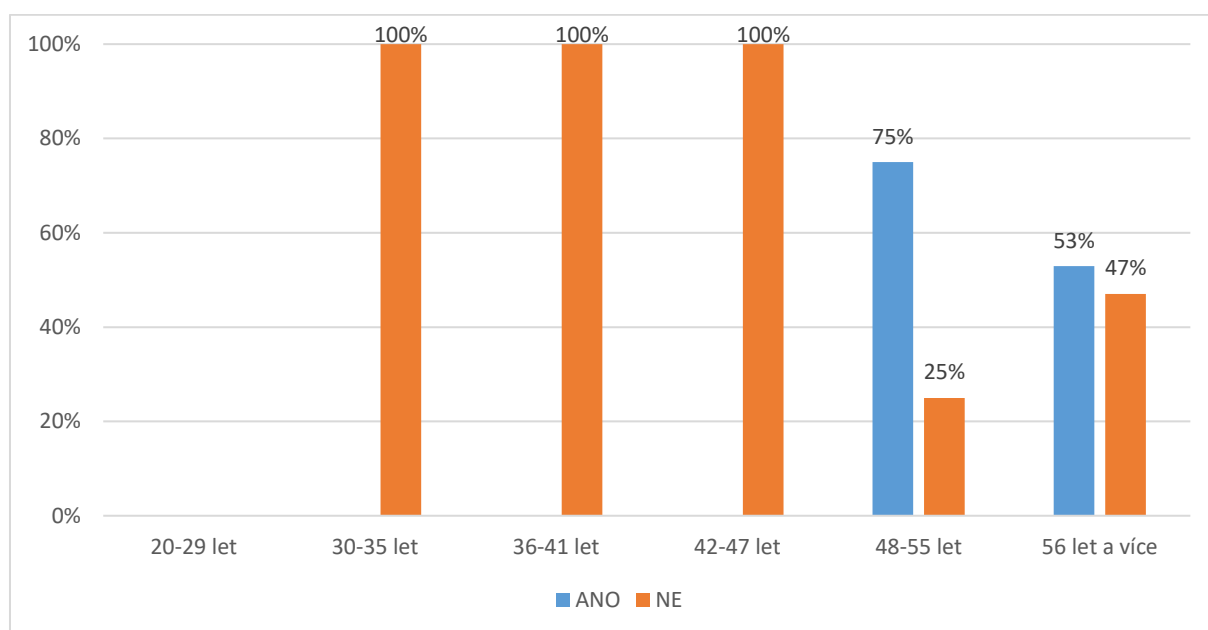
### Otázka č. 7: Vyhovuje Vám frekvence hodnocení?

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, frekvence hodnocení vyhovuje. V souvislosti s tím nebylo odpovězeno na otázku číslo 8, která umožňovala respondentům se vyjádřit v případě jejich negativní odpovědi.

### Otázka č. 9: Vyhovuje Vám písemná forma hodnocení?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 39 % respondentů je s písemnou formou hodnocení spokojeno. Nicméně více jak polovina (61 %) se vyjádřila negativně. Dle následujícího grafu 2 lze poukázat na fakt, že písemná forma hodnocení vyhovovala většině vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 48 let a více. Jednoznačně všem vedoucím zaměstnancům ve věkové kategorii do 47 let písemná forma hodnocení nevyhovovala. Po detailnějším rozboru bylo zjištěno, že 82 % vedoucích zaměstnanců, z toho deset mužů a třináct žen, kteří vyjádřili nespokojenost s písemnou formou, má vysokoškolské vzdělání (Příloha č. 10, tabulka 6).

Graf 2 Spokojenost s písemnou formou hodnocení



Zdroj: vlastní výzkum

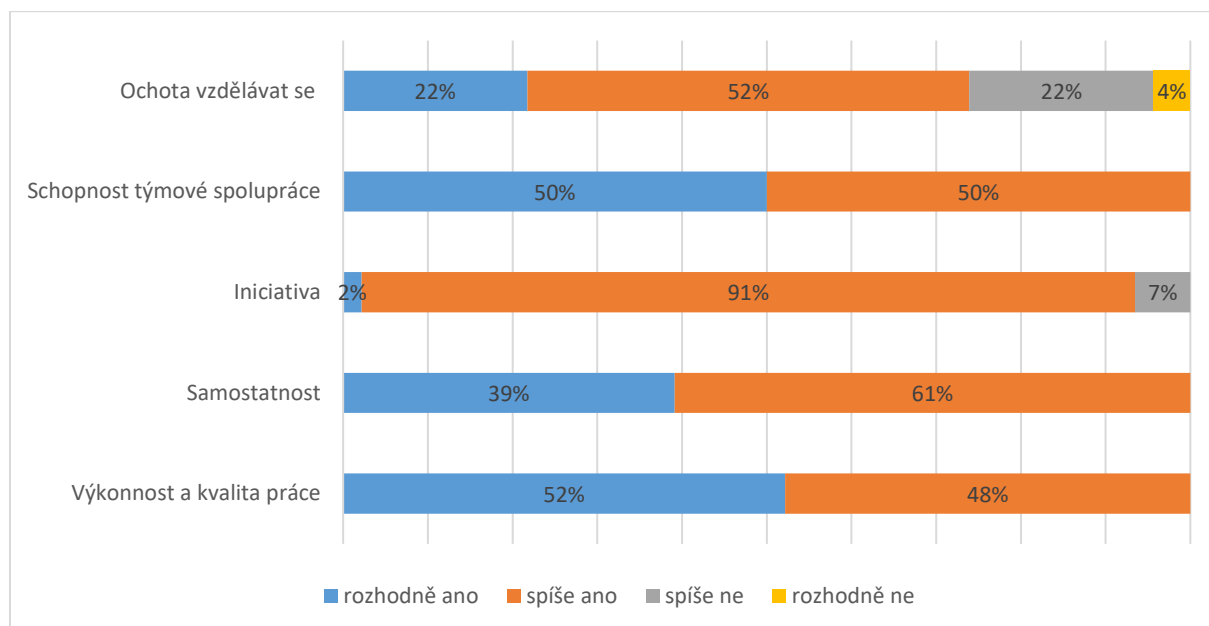
### Otázka č. 10: Napište důvod, proč Vám nevyhovuje forma hodnocení.

Tato otázka nebyla povinná a mohli na ní odpovědět ti, kteří se vyjádřili, že jim písemná forma hodnocení nevyhovuje. Na otázku číslo 9 se 28 (61 % z dotazovaných) vedoucích zaměstnanců vyjádřilo negativně a 12 z nich napsalo důvod nespokojenosti. V souvislosti s tím bylo zjištěno, že písemná forma hodnocení je nevyhovující, protože je respondenty vnímána především jako časově náročná a složitá na vyplňování. Někteří z nich se vyjádřili, že jim tato forma hodnocení neumožňuje zpětné nahlížení či porovnávání výsledků z minulých hodnocení, a proto je práce s touto formou hodnocení pro ně neefektivní. Jednotlivé odpovědi jsou popsány v příloze 5.

### Otázka č. 11: Vyhovují Vám hodnotící kritéria?

V rámci dotazníkové šetření bylo vysledováno, že všechna hodnotící kritéria, která se v rámci hodnocení hodnotí, jsou pro hodnotitele vyhovující. Vyplývá to z pozitivních odpovědí „spíše ano“ a „rozhodně ano“, které převažují u jednotlivých hodnotících kritérií. Avšak 26 % respondentů, jak lze vysledovat z grafu 3, se negativně vyjádřilo k hodnotícímu kritériu ochoty vzdělávat se a 7 % respondentů k hodnotícímu kritériu iniciativy. Z jejich pohledu nejsou vhodnými hodnotícími kritérii.

Graf 3 Hodnotící kritéria



Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k tomu, že vzdělávání a rozvoj má vliv na samotnou produktivitu práce, bylo toto kritérium podrobeněji zkoumáno (Příloha č. 10, graf 1). Z grafu je patrné, že s tímto hodnotícím kritériem nejsou spokojeni pouze vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více. Naopak vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii do 47 let vidí toto hodnotící kritérium jednoznačně za vyhovující. Vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“.

### Otázka č. 12: Chybí Vám nějaké hodnotící kritérium, které byste chtěl/a u svých podřízených hodnotit?

Tato otázka byla zjišťovací a respondenti se mohli vyjádřit, zda mají zájem o rozšíření hodnotících kritérií v rámci ročního hodnocení. Většina dotazovaných 85 % by hodnocení o žádná jiná hodnotící kritéria nerozšířila. Nicméně sedm respondentů (15 %) projevilo zájem. Jednalo se o 6 vedoucích zaměstnanců, kteří byli ve věkové kategorii do 47 let, jeden byl ve věkové kategorii 48 až 55 let. Z dotazníkového šetření bylo vysledováno, že vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více byli spokojeni s hodnotícími kritérii a neprojevili zájem o jejich rozšíření (Příloha č. 10, tabulka 7).

Následující 13 otázka byla nepovinná, ale umožňovala respondentům se vyjádřit, jaká hodnotící kritéria jim v hodnocení chybí. V souvislosti s touto otázkou bylo zjištěno, že čtyři respondenti považují za důležité, aby se také hodnotily komunikační a prezentační dovednosti. Tři z nich vyjádřili potřebu hodnotit, jak zaměstnanci dokáží přijímat změny a přizpůsobit se jim. Hovoří

o tzv. flexibilitě, která ovlivňuje samotný pracovní výkon zaměstnance. Jednotlivé odpovědi jsou součástí přílohy 6.

#### **Otázka č. 14: Jsou jednotlivé hodnotící stupně dostatečně srozumitelné?**

Více jak polovina dotazovaných (59 %) vnímá hodnotící stupně za nedostatečně srozumitelné. Na tuto otázku odpovědělo 8 mužů a 6 žen (30 %) „spíše ne“ a 6 mužů a 7 žen (28 %) „rozhodně ne“. Tyto odpovědi se daly předpokládat, a to s odkazem na rozhovor s vedoucím personálního oddělení, který se vyjádřil, že hodnotitelé v předchozích letech hodnotili raději průměrnou známku „3“. V souvislosti s věkovou kategorií respondentů vyplynul zajímavý fakt, a to u vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více. Bylo zjištěno, že většina těchto respondentů (10 ze 17) neshledává nesrozumitelnost v jednotlivých hodnotících stupních (Příloha 10, tabulka 8).

#### **Otázka č. 15: Realizujete hodnotící rozhovor v rámci ročního hodnocení?**

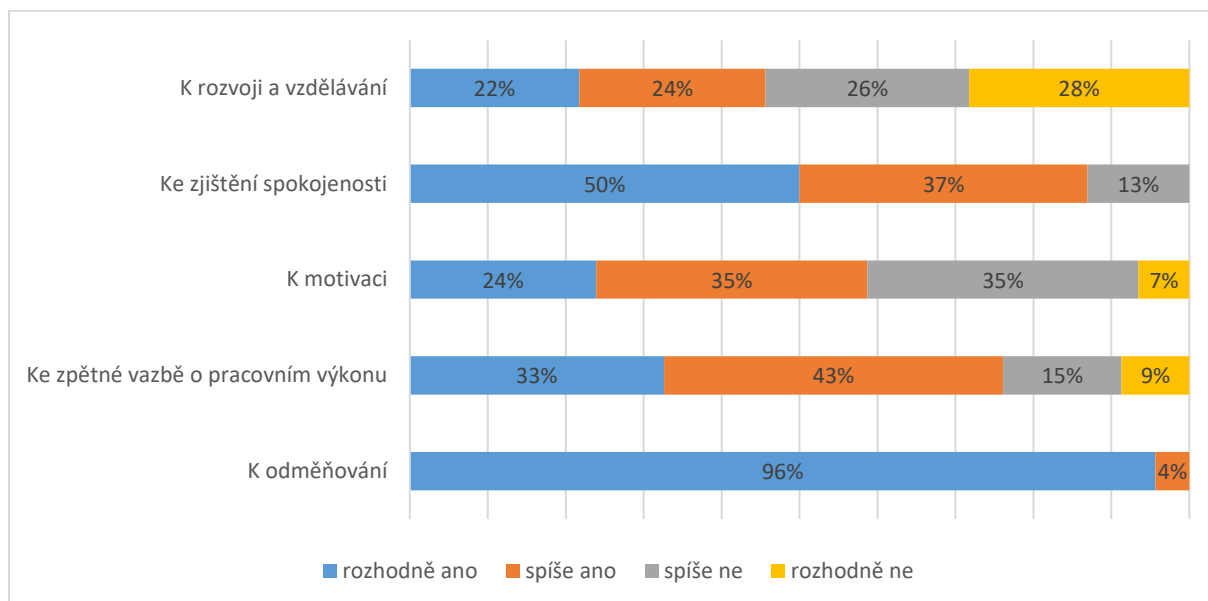
Tato otázka zjišťovala, zda hodnotitelé realizují v rámci hodnocení hodnotící rozhovor, který je klíčový pro řízení pracovního výkonu. Více jak polovina respondentů odpověděla (65 %) kladně. Nicméně 2 respondenti (4 %) se vyjádřili, že hodnotící rozhovor nerealizují, a dalších 14 respondentů (30 %) hodnotící rozhovor neprovádí pravidelně (Příloha č. 10, tabulka 9). Vzhledem k tomu, že pouze 13 mužů a 17 žen na vedoucích pozicích (65 %) přistupuje k hodnocení zodpovědně a realizuje hodnotící rozhovor se svými podřízenými, byly odpovědi na tuto otázku podrobněji analyzovány, a to v souvislosti s věkem vedoucích zaměstnanců (Příloha č. 10, graf 2). Bylo zjištěno, že 29 % vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 48 let a více nerealizují hodnotící rozhovor pravidelně (13 respondentů) a dva vedoucí zaměstnanci (4 %) v této věkové kategorii hodnotící rozhovor nerealizují vůbec.

Otázka číslo 16 byla určena pro ty respondenty, kteří se nevyjádřili kladně ohledně hodnotícího rozhovoru. Otázka byla nastavená jako nepovinná, nicméně se k ní vyjádřilo všech 16 respondentů, a to 7 žen a 9 mužů. Většina respondentů se vyjádřila, že hodnotící rozhovory jsou časově náročné a není třeba je realizovat, protože je považují za zbytečné. V případě potřeby vše řeší okamžitě. Jednotlivé odpovědi jsou rozpracované v příloze č. 7.

#### **Otázka č. 17: K čemu využíváte hodnocení zaměstnanců?**

Tato otázka ověřovala, zda si hodnotitelé uvědomují důležitost hodnocení. Pokud budeme považovat odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ za kladné, lze z grafu 4 vyzpozorovat, že 100 % respondentů má hodnocení spojeno především s odměňováním a 87 % vnímá hodnocení jako nástroj ke zjištění spokojenosti zaměstnanců. Pozitivně se ke zpětné vazbě o pracovním výkonu vyjádřilo celkem 76 % respondentů. Na otázku, zda využívají hodnocení za účelem motivace, odpověděla více jak polovina respondentů kladně. Nicméně 42 % respondentů, kteří mají v rámci hodnocení roli hodnotitelů, nepovažuje hodnocení za účinný nástroj motivace, jak bylo Koubkem (2015, s. 207, 208) zmíněno v teoretické části v podkapitole „Hodnocení zaměstnanců“. V rámci dotazníkového šetření byla nejhůře hodnocena oblast rozvoje a vzdělávání, kdy 26 % respondentů odpovědělo „spíše ne“ a 28 % dokonce „rozhodně ne“.

Graf 4 V jakých oblastech je využito hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že soustavné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má vliv na pracovní výkon a výkonnost celé organizace a zároveň přispívá k dosažení vytyčených strategických cílů dané organizace, jak bylo Armstrongem (2020, s. 105, 106) zmíněno v teoretické části v kapitole „Řízení pracovního výkonu“, bude tato oblast podrobena hlubší analýze. V souvislosti se zjištěnými informacemi byly negativní odpovědi porovnány s věkem respondentů. Na základě toho bylo zjištěno (Příloha č. 10, graf 3), že se negativně k této oblasti vyjádřili především zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více, 69 % odpovědělo „rozhodně ne“ a 50 % „spíše ne“. Naopak vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii do 41 let odpověděli pozitivně, a tudíž se lze domnívat, že na rozdíl od svých starších kolegů považují hodnocení zaměstnanců za nástroj pro rozvoj a vzdělávání svých podřízených.

#### Otázka č. 18: Zadáváte osobní úkoly na následující rok dle metody SMART?

Otázka byla doplňující a byla určena pouze pro ty respondenty, kteří v rámci hodnocení zadávají svým podřízeným osobní úkoly. Vzhledem k tomu, že je velmi důležité, aby vedoucí zaměstnanci uměli správně formulovat úkoly směrem ke svým podřízeným, měla tato otázka ověřit, zda vedoucí zaměstnanci znají metodu SMART a jejich úkoly jsou zadány v souladu s touto metodou, jak bylo zmíněno v teoretické části Koubkem (2015, s. 219, 202) v podkapitole „Metody hodnocení“. Na tuto otázku odpovědělo celkem 32 respondentů, 38 % se vyjádřilo „rozhodně ano“, 22 % „spíše ano“ a 41 % odpovědělo „nevím“. Záporně „spíše ne“ a „rozhodně ne“ se nevyjádřil ani jeden respondent. Na základě odpovědi „nevím“ lze usuzovat, že skupina (41 %), kterou tvoří deset vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více a tři vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii 48 až 55 let, si není jistá, zda zadává úkoly dle metody SMART. Naopak pět zaměstnanců ve stejné věkové kategorii od 48 let a více metodu SMART zná a používá ji. Vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“. Shodně se vyjádřilo také sedm vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii do 47 let. U skupiny vedoucích zaměstnanců (22 %), kteří se vyjádřili „spíše ano“, nelze jednoznačně potvrdit znalost metody SMART (Příloha č. 10, tabulka 10).

### 3.3.2 Dotazníkové šetření zaměstnanců

E-mail s žádostí o vyplnění dotazníku byl zaslán 160 zaměstnancům v kategorii technický pracovník, z toho bylo osloveno 67 mužů a 93 žen. Průzkum probíhal pět týdnů a v tomto termínu se dotazníkového šetření účastnilo 134 zaměstnanců, což je 84 % z celkového počtu oslovených. V souvislosti s tím bude za 100 % považován počet respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

Vzhledem k tomu, že výsledky dotazníkového šetření budou určeny vedení společnosti, byl po domluvě s vedoucím personálního oddělení dotazník rozdělen na dvě části. První část dotazníkového šetření byla zaměřena na hodnotící systém a druhá část na spokojenost a motivaci, která ovlivňuje pracovní výkon a fluktuaci zaměstnanců.

Na základě třech identifikačních otázek vyplynulo, že se do dotazníkového šetření zapojilo 74 žen a 60 mužů, kdy více jak polovina (54 %) z nich má středoškolské vzdělání. Největší skupinu (40 %) tvoří zaměstnanci, kteří se zařadili do věkové kategorie 56 let a více. Naopak nejmenší skupinu (7 %) tvoří zaměstnanci v kategorii 30–35 let. V souvislosti s otázkou číslo 4 lze vyvodit, že 31 % zaměstnanců, z toho 22 mužů a 20 žen, pracuje ve firmě XYZ 11 let a více, což poukazuje na nízkou fluktuaci u zaměstnanců v kategorii technický pracovník (Příloha č. 10, tabulka 11–13).

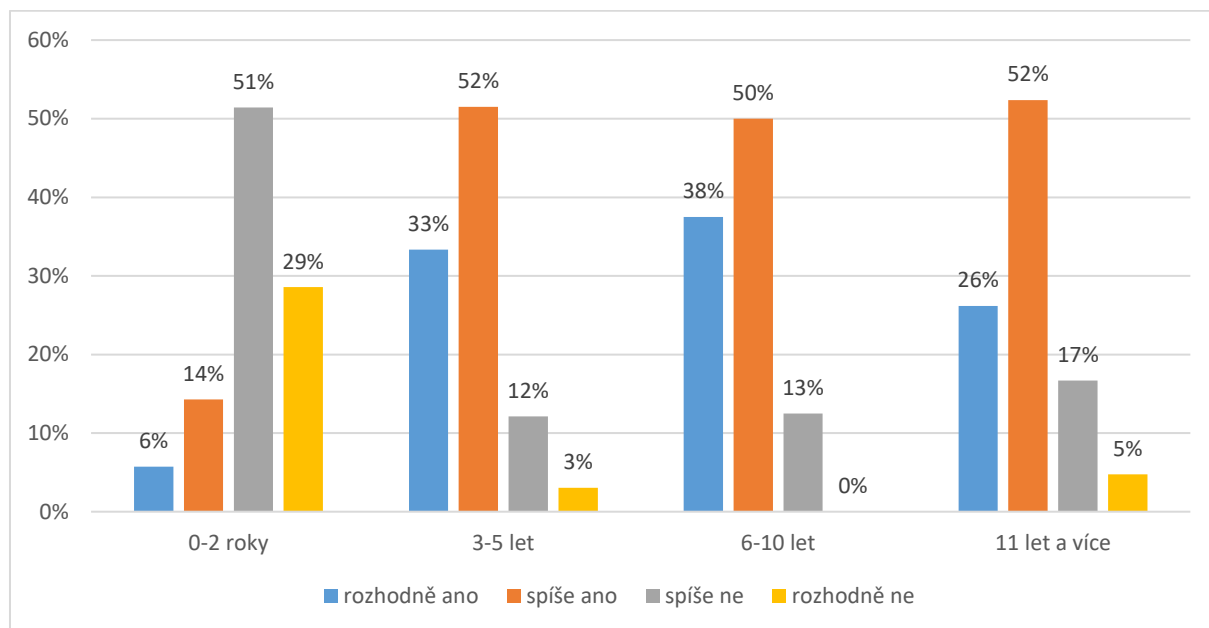
Následující otázky v dotazníkovém šetření byly zaměřeny na hodnotící systém a na spokojenost a motivaci zaměstnanců v dané firmě.

#### **Otázka č. 5: Byl/a jste dostatečně seznámen/a s ročním hodnotícím systémem?**

Hodnotící systém je detailně popsán v interních směrnících a zaměstnanci byli před jeho zavedením také proškoleni. Přesto bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že 34 % zaměstnanců, z toho 22 mužů a 23 žen, má pocit, že nejsou dostatečně s ročním hodnotícím systémem seznámeni. Vyplývá to z jejich odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Naopak 66 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ano“ a „spíše ano“ (Příloha č. 10, tabulka 14).

Dle níže uvedeného grafu lze poukázat na fakt, že 80 % respondentů působících ve firmě maximálně dva roky nebylo dostatečně s hodnotícím systémem seznámeno. Vyplývá to z odpovědi „rozhodně ne“ a „spíše ne“. Z grafu 5 je také patrné, že se negativně vyjádřilo 13 % zaměstnanců působících ve firmě 6–10 let a 22 % zaměstnanců působících ve firmě déle jak 11 let.

Graf 5 Znalost hodnotícího systému v porovnání s působností zaměstnanců ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Znáte hodnotící kritéria v rámci ročního hodnocení?

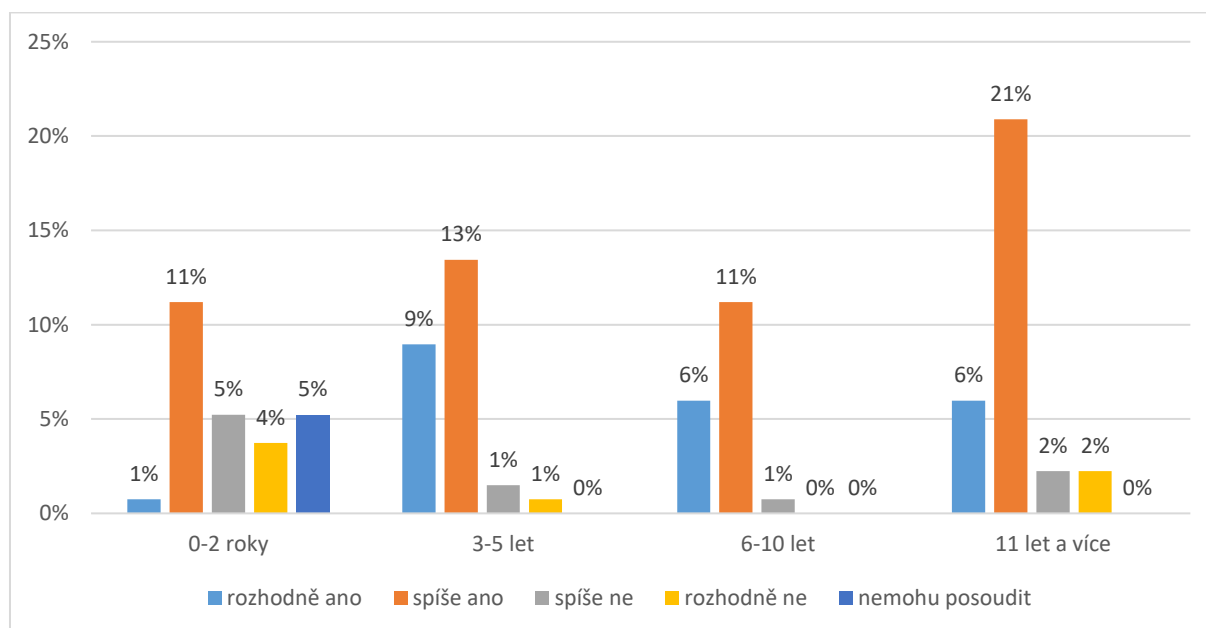
Na tuto otázku většina zaměstnanců (92 %) odpověděla, že zná hodnotící kritéria. Jednoznačnou znalost potvrdilo 27 mužů a 29 žen (42 %). Vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“. Větší skupina respondentů (50 %), z toho 29 mužů a 38 žen, se přiklonila k odpovědi „spíše ano“ (Příloha 10, tabulka 15). Pouze 8 % respondentů na tuto otázku odpovědělo negativně. Tři muži a čtyři ženy odpověděli „spíše ne“ a jeden muž a tři ženy „rozhodně ne“. V souvislosti s předchozí otázkou lze usuzovat, že jednotlivá hodnotící kritéria jsou většině zaměstnanců známá, ale nejsou dostatečně obeznámeni s celkovým hodnotícím systémem. Při porovnání dat s dobou působnosti ve firmě bylo vyzorováno, že neznalost hodnotících kritérií je provázána s působností zaměstnanců ve firmě. Na tuto otázku odpověděli „rozhodně ne“ a „spíše ne“ pouze zaměstnanci, kteří nastoupili do firmy XYZ před dvěma či méně lety (Příloha č. 10, graf 4).

#### Otázka č. 7: Jste se systémem ročního hodnocení spokojen/á?

Z průzkumu bylo vysledováno, že 78 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku pozitivně, z toho 29 z nich odpovědělo „rozhodně ano“ a 76 respondentů „spíše ano“. Největší skupinu tvořili respondenti ve věkové kategorii 56 let a více. Nicméně 22 respondentů (16 %) s hodnotícím systémem není spokojeno. Největší skupinu tvořilo 13 respondentů ve věkové kategorii 48 let a více. Sedm respondentů (5 %) zvolilo odpověď „nemohu posoudit“ (Příloha č. 10, tabulka 16). Graf 6 znázorňuje spokojenost respondentů s ročním hodnocením v porovnání s jejich působností ve firmě. V souvislosti s tím lze vyzorovat, že zaměstnanci, kteří zvolili odpověď „nemohu posoudit“, působí ve firmě maximálně dva roky.



Graf 6 Spokojenost s ročním hodnotícím systémem



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 8: Napište, prosím, proč jste nespokojen/a s hodnocením.

Tato otázka byla otevřená a umožnila respondentům vyjádřit svůj názor nespokojenosti. I přesto, že byla nepovinná, tak 26 z 29 respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli „spíše ne“, „rozhodně ne“ nebo „nemohu posoudit“, se vyjádřilo. V souvislosti s tím bylo zjištěno, že 7 respondentů ve firmě působí velmi krátce, a proto nedokázali vyjádřit spokojenost či nespokojenost s hodnotícím systémem. Zbývající respondenty lze rozdělit do tří skupin. Skupina 8 respondentů projevila zájem o osobní úkoly, protože roční odměna v případě jejich zadání je vyšší. Tuto skupinu tvořili respondenti ve věkové kategorii do 55 let. Respondenti ve věkové kategorii 56 let a více nemají již o osobní úkoly zájem. Druhá skupina (3 respondenti) nepovažuje hodnocení za důležité. Třetí skupina (4 respondenti) nesouhlasí s hodnotícím kritériem „vzdělávání“ a shodně se vyjádřila, že již nemá zájem se nadále vzdělávat. Všichni respondenti, kteří považují hodnocení za zbytečné a nemají zájem se nadále vzdělávat, jsou ve věkové kategorii 56 let a více. Čtyři respondenti ve věkové kategorii 42 let až 55 let vyjádřili svoji nespokojenost s chybějící zpětnou vazbou (Příloha č. 10, tabulka 17). Jednotlivé odpovědi jsou součástí přílohy č. 9.

#### Otázka č. 9: Realizuje s Vámi nadřazený roční hodnotící rozhovor?

Tato otázka byla položena zaměstnancům, aby bylo ověřeno, zda jejich nadřízený chápou důležitost hodnotícího rozhovoru a realizují jej v rámci ročního hodnocení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že u více jak poloviny (58 %) zaměstnanců je realizován hodnotící rozhovor v rámci pravidelného ročního hodnocení. Nicméně u 14 % zaměstnanců hodnotící rozhovor neprobíhá vůbec a u 22 % nepravidelně. Menší skupinu (5 %) tvoří zaměstnanci, kteří ještě nebyli v rámci ročního hodnocení hodnoceni (Příloha č. 10, tabulka 18).

#### Otázka č. 10: Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu?

Na základě vyhodnocení lze jednoznačně říci, že pro 90 % respondentů (51 mužů a 69 žen) je důležité dostávat zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Pouze 8 respondentů (6 %) se vyjádřilo neutrálně, a z toho pět respondentů bylo ve věkové kategorii 56 let a více. Dále bylo zjištěno, že pro šest zaměstnanců (4 %) ve věkové kategorii 56 let a více není již důležité dostávat zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu. V souvislosti s touto informací lze předpokládat, že

stejný postoj mohou mít i zaměstnanci v této kategorii, kteří se vyjádřili neutrálně (Příloha č. 10, tabulka 19, 20).

Vzhledem k tomu, že pracovní výkon je ovlivněn motivací zaměstnanců, byly zbývající otázky v dotazníkovém šetření věnovány i této oblasti.

**Otázka č. 11: Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím tvrzením.**

Vzhledem k tomu, že vedoucí zaměstnanci hrají klíčovou roli v řízení pracovního výkonu, měli se respondenti vyjadřovat k jednotlivým tvrzením, která souvisí s jejich přímým nadřízeným. V souvislosti s tím bylo vyzpozorováno (Příloha č. 10, graf 5), že 98 % respondentů ve zkoumané firmě zná přímý vztah mezi pracovním výkonem a odměnou. Vyplývá to z faktu, že 93 % respondentů na otázku, zda znají způsob stanovení svého mzdové ohodnocení, odpovědělo „rozhodně ano“ a 5 % „spíše ano“. Pouze tři zaměstnanci (2 %) se vyjádřili negativně „spíše ne“. Většina respondentů (93 %) se také pozitivně vyjádřila k otázce, zda se mohou v případě potřeby kdykoliv na svého vedoucího obrátit. Dotaz související se zadáváním a formulací úkolů byl také velmi vysoce pozitivně ohodnocen (78 %). Nicméně z průzkumu vyplynulo, že 65 % zaměstnanců má pocit, že je jejich nadřízený nepodporuje ve vzdělávání, nemotivuje je (47 %) a neposkytuje jim průběžně zpětnou vazbu o jejich výkonu (40 %).

Vzhledem k tomu, že pracovní výkon je ovlivněn motivací zaměstnance a je provázán také s jeho spokojeností, byly zbývající otázky na tuto oblast zaměřeny.

**Otázka č. 12: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?**

Dle dotazníkového šetření se 84 % respondentů vyjádřilo, že jejich pracovní výkon je ovlivněn motivací, z toho jednoznačně potvrdilo tento vliv 32 mužů a 42 žen (55 %). Vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“. Nicméně 16 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní výkon není ovlivňován motivací. Zajímavým faktem je, že se takto vyjádřili respondenti ve věkové kategorii 48 let a více, a to tři muži a devět žen (Příloha č. 10, tabulka 21).

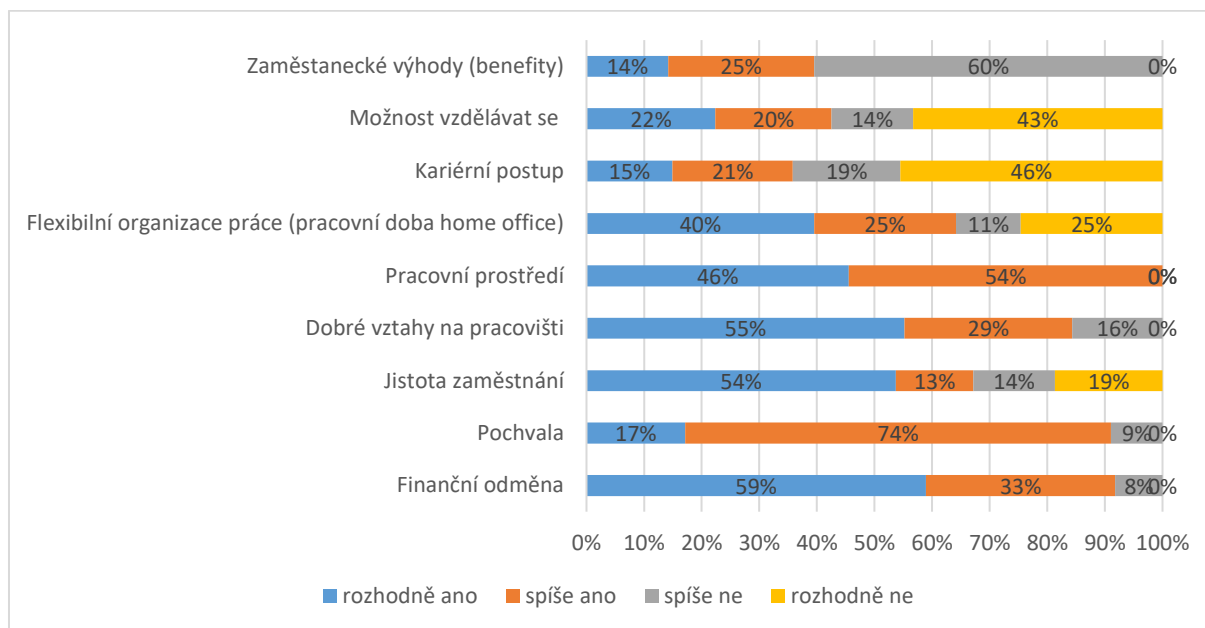
**Otázka č. 13: Jaké faktory jsou pro Vás motivační?**

Tato otázka byla zjišťovací a měla poukázat na to, jaké faktory jsou pro zaměstnance motivační. Zaměstnanci se vyjadřovali k devíti motivačním faktorům, do kterých byly zahrnuty i zaměstnanecké benefity, které mohou být, z pohledu zaměstnance, za motivační faktory považovány. Z dotazníkového šetření nakonec vyplynulo, že 60 % respondentů nepovažuje zaměstnanecké benefity za motivační. Dále z následujícího grafu bylo vyzpozorováno, že pro většinu respondentů, kteří odpověděli „rozhodně ano“ a „spíše ano“ je motivačním faktorem pracovní prostředí (100 %), finanční odměna (92 %), pochvala (91 %), dobré vztahy na pracovišti (84 %), jistota zaměstnání (67 %) a flexibilní organizace práce (64 %).

Více jak polovinou respondentů jsou za nejdůležitější motivační faktory považovány: finanční odměna (59 %), dobré vztahy na pracovišti (55 %) a jistota zaměstnání (54 %). Vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“.

V souvislosti s odpověďmi „rozhodně ne“ a „spíše ne“ lze také poukázat na fakt, že 64 % respondentů nevnímá za motivační faktor kariérní postup a 57 % zaměstnanců možnost vzdělávat se. Tento fakt není pro organizaci pozitivní, a proto byl podroben detailnějšímu rozboru.

Graf 7 Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Při detailnějším rozboru bylo zjištěno, že zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více již nepovažují vzdělávání za motivační faktor. Lze tak usuzovat, protože 49 zaměstnanců se vyjádřilo „rozhodně ne“ a 4 „spíše ne“. Z grafu bylo také vyzorováno, že v každé věkové kategorii bylo několik málo zaměstnanců, pro které není vzdělávání motivačním faktorem. Z důvodu nízkého počtu respondentů nebylo potřeba detailněji tento výsledek analyzovat (Příloha č. 10, graf 6).

Druhým motivačním faktorem, u kterého se více jak polovina (64 %) respondentů vyjádřila negativně, byl také detailněji rozebrán. Negativní odpovědi týkající se kariérního postupu byly porovnány s věkovou kategorií respondentů (Příloha č. 10, graf 7). Zde došlo ke shodě s předchozí analýzou. Opět bylo potvrzeno, že se negativní odpovědi týkaly především 52 zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více. V ostatních věkových kategoriích bylo několik málo zaměstnanců, a proto nebylo potřeba tomu věnovat větší pozornost.

#### Otázka č. 14: Jak jste spokojen/á s následujícími okolnostmi Vaší práce?

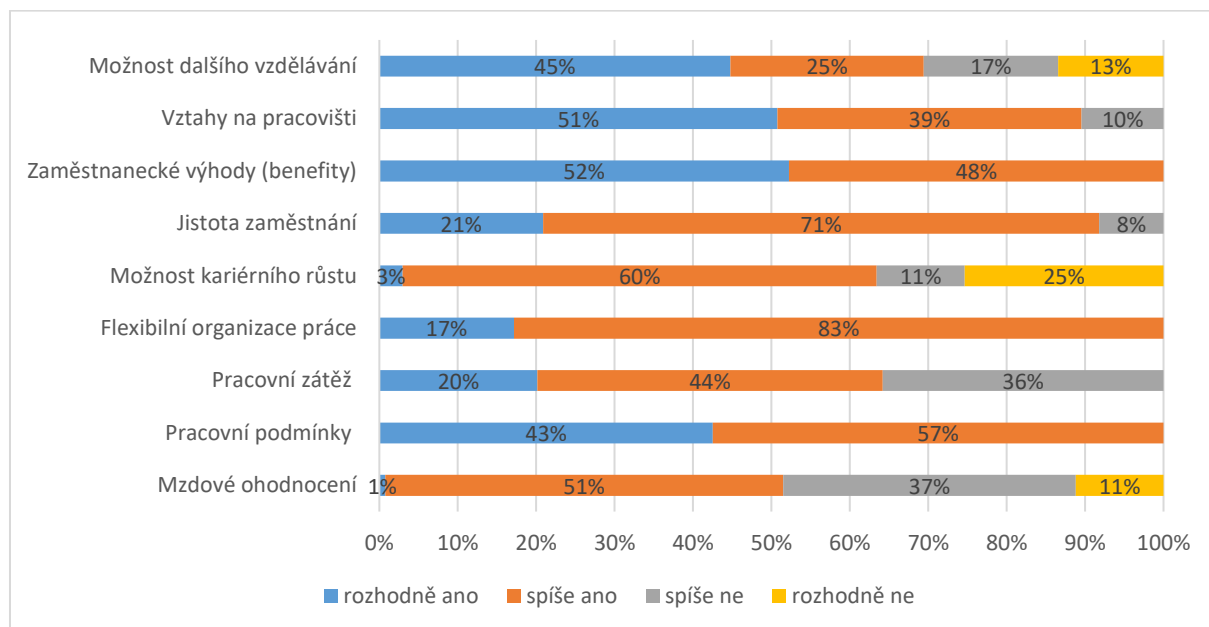
Vzhledem k tomu, že pracovní výkon a fluktuace velmi úzce souvisí se samotnou spokojeností zaměstnance, byla tato otázka věnována právě této oblasti. Respondenti vyjadřovali spokojenost s devíti okolnostmi souvisejícími s prací. Z grafu 8 lze vyzorovat, že nadpoloviční většina zaměstnanců byla spokojena s jednotlivými oblastmi, ke kterým se vyjadřovala. Vyplývá to z její odpovědi „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, které byly v dotazníkovém šetření považovány za pozitivní odpovědi. Negativně („rozhodně ne“) se respondenti vyjádřili k oblastem týkajícím se mzdového ohodnocení, možnostem kariérního růstu a možnostem týkajícím se vzdělávání. Aby mohla být odhalena příčina nespokojenosti, byly detailněji analyzovány pouze negativní odpovědi v jednotlivých oblastech. Nejvíce negativních odpovědí zaznamenala oblast týkající se **mzdového ohodnocení**. Celkem se negativně vyjádřilo 49 % respondentů, z toho 37 % (50 zaměstnanců) odpovědělo „spíše ne“ a 11 % (15 zaměstnanců) „rozhodně ne“. V souvislosti s tím byla porovnána data s působností zaměstnanců ve firmě. Největší nespokojenost byla zaznamenána u 24 zaměstnanců působících ve firmě do dvou let. Druhou nejpočetnější skupinu (19 zaměstnanců) tvořili zaměstnanci působící ve firmě 3–5 let. O 6 zaměstnanců méně tvořila skupina zaměstnanců působících ve firmě 6–10 let. Zbývajících 9 působí ve sledované firmě již déle jak 11 let. Zároveň bylo

vypozorováno, že nejvíce nespokojeni se mzdovým ohodnocením byli zaměstnanci ve věkové kategorii 36 let až 41 let (Příloha č. 10, tabulka 22).

Druhou oblastí s nejvíce negativními odpověďmi (37 %) byla oblast zaměřující se na **kariérní růst**. Ze 49 zaměstnanců, kteří vyjádřili nespokojenost, je pro 48 z nich motivačním faktorem právě kariérní růst. Při detailnějším rozboru bylo zjištěno, že pro 20 z nich je možnost kariérního růstu velmi motivační, vyplývá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“. Největší skupina byla tvořena 16 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním ve věkové kategorii do 47 let (Příloha č. 10, tabulka 23).

Třetí oblastí, která byla negativně hodnocena (31 %), byla oblast **vzdělávání**. Zde bylo vysledováno, že se celkem jednalo o 41 zaměstnanců, kteří vyjádřili svoji nespokojenost. Vyplynulo to z jejich odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Zajímavým faktem je, že se jednalo o skupinu zaměstnanců, pro kterou je vzdělávání motivačním faktorem. Z odpovědi „rozhodně ano“ lze usuzovat, že pro 18 zaměstnanců je vzdělávání důležitým motivačním faktorem. Největší skupina byla tvořena 12 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním ve věkové kategorii do 47 let (Příloha č. 10, tabulka 24).

Graf 8 Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.3 Testování hypotéz

Pro vedoucí zaměstnance, tzv. hodnotitele, byla stanovena následující nulová a alternativní hypotéza:

**H<sub>0</sub> Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení není závislost.**

**H<sub>a</sub> Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení je závislost.**

Kódování proměnných pro účely použití Spearmanova koeficientu pořadové korelace bylo provedeno následujícím způsobem:

Tabulka 5 Kódování proměnných

Varianta – otázka 6	Kód	Varianta – otázka 14	Kód
Nebyl/a jsem proškolen/a	1	Rozhodně ne	1
Rozhodně ne	2	Spíše ne	2
Spíše ne	3	Spíše ano	3
Spíše ano	4	Rozhodně ano	4
Rozhodně ano	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o $H_0$	závislost prokázána
0,26	0,079	nezamítáme	ne

Zdroj: vlastní zpracování

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,079, tj. vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení. Hodnota korelačního koeficientu vyšla 0,26, tj. kladná, přibližně na hranici slabé a střední míry závislosti. Rostoucí tendenci (která ovšem není statisticky významná) je možné pozorovat na základě frekvenčního bodového grafu orientačně proloženého regresní přímkou (Příloha č. 10, graf 8).

Pro zaměstnance, tzv. hodnocené, byla stanovena následující nulová a alternativní hypotéza:

**$H_0$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě není závislost.**

**$H_a$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě je závislost.**

Kódování proměnných pro účely použití Spearmanova koeficientu pořadové korelace bylo provedeno následujícím způsobem:

Tabulka 7 Kódování proměnných

Varianta – otázka 4	Kód	Varianta – otázka 6	Kód
0–2 roky	1	Rozhodně ne	1
3–5 let	2	Spíše ne	2
6–10 let	3	Spíše ano	3
11 let a více	4	Rozhodně ano	4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o $H_0$	závislost prokázána
0,19	0,030	zamítáme	ano

Zdroj: vlastní zpracování

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,030, tj. nižší než 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě. Vzhledem ke kladné hodnotě korelačního koeficientu se jedná o přímou závislost. Vzdálenost hodnoty korelačního koeficientu od nuly, která je rovna 0,19, znamená slabou intenzitu závislosti. Celkově lze tedy interpretovat, že s rostoucí délkou praxe ve firmě je u zaměstnanců ve slabé intenzitě závislosti spojena lepší znalost hodnotících kritérií. Rostoucí tendenci je možné pozorovat na základě bodového grafu orientačně proloženého regresní přímkou (Příloha č. 10, graf 9).

### 3.4 Výsledky šetření a doporučení

V této kapitole budou shrnuty výsledky z dotazníkového šetření a v souvislosti se zjištěnými informacemi budou následně formulovány návrhy a doporučení, které povedou k naplnění hlavního cíle diplomové práce – tj. navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému ve zkoumané firmě za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému.

První část výzkumného šetření byla věnována průzkumu zaměřujícímu se na hodnotící systém z pohledu **vedoucích zaměstnanců, tzv. hodnotitelů**. Průzkumu se účastnilo 46 respondentů, z toho dotazník vyplnilo 24 žen a 22 mužů. V souvislosti s tím lze konstatovat, že se v souvislosti s vedoucími pozicemi jedná o genderově vyváženou organizaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že firma XYZ má nejvíce vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více.

Zkoumaná firma má nový hodnotící systém zpracován v interní směrnici a seznámení s ním proběhlo v rámci školení. V souvislosti s tím by se dalo očekávat, že jsou na daný hodnotící systém vedoucí zaměstnanci řádně proškoleni. Nicméně průzkumem bylo zjištěno, že 13 % vedoucích zaměstnanců nebylo vůbec proškoleny a 24 % vnímá školení za nedostatečné. Z dotazníkového šetření nakonec vyplynulo, že nebyli proškoleni vedoucí zaměstnanci (13 %), kteří nastoupili do firmy XYZ až po zavedení hodnotícího systému. Z toho vyplývá, že firma proškolila hodnotitele pouze před jeho aplikací.

Průzkum také potvrdil spokojenost vedoucích pracovníků s frekvencí hodnocení, avšak 61 % respondentů považuje písemnou formu hodnocení za nevyhovující. Jednoznačně bylo potvrzeno, že písemná forma nevyhovuje všem dotazovaným respondentům ve věkové kategorii do 47 let. Za nevyhovující je považovaná časová náročnost, složité vyplňování, zpětné nahlížení do hodnotících formulářů a špatné porovnávání výsledků.

V dotazníkovém šetření byly položeny otázky týkající se hodnotících kritérií, která jsou v rámci hodnocení nastavena. Zde lze konstatovat, že nastavená hodnotící kritéria jsou pro většinu vedoucích zaměstnanců vyhovující. Nicméně 26 % vedoucích zaměstnanců vyjádřilo nesouhlas s hodnotícím kritériem souvisejícím s ochotou vzdělávat se a 7 % s iniciativou. Naopak sedm vedoucích zaměstnanců projevilo zájem o jejich rozšíření, a to zejména o prezentační a komunikační dovednosti či flexibilitu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s hodnotícím kritériem vztahujícím se k ochotě vzdělávat se nesouhlasí vedoucí zaměstnanci ve věkové

kategorii 56 let a více. Naopak vedoucí zaměstnanci ve věkové kategorii do 47 let považují toto kritérium za vyhovující.

Největší nedostatky, které z dotazníkového šetření vyplynuly, se týkaly hodnotících rozhovorů a nedostatečné srozumitelnosti jednotlivých stupňů na hodnotící škále. Čtrnáct vedoucích zaměstnanců (30 %) vnímá hodnotící rozhovor za zbytečný a časově náročný, a proto není z jejich strany pravidelně realizován. Dva vedoucí zaměstnanci hodnotící rozhovory se svými podřízenými dokonce vůbec nerealizují. Z průzkumu bylo zjištěno, že se většinou jedná o vedoucí zaměstnance (kromě jednoho) ve věkové kategorii 48 let a více. V souvislosti s hodnotícími stupni se více jak polovina respondentů vyjádřila, že hodnotící stupně na hodnotící škále pro ně nejsou dostatečně srozumitelné. V rámci testování hypotéz nebyla prokázána závislost mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení. Bohužel dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že si vedoucí zaměstnanci neuvědomují úzkou propojenost mezi hodnocením a dalšími personálními činnostmi. Jednoznačně 100 % hodnotitelů má hodnocení spojeno s odměňováním, 24 % nepovažuje hodnocení za nástroj, kterým lze sdělit zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu, a celých 42 % nevnímá hodnocení jako příležitost motivovat své podřízené k vyšším výkonům a loajalitě k firmě. Nejhůře ze strany hodnotitelů byla ohodnocena oblast vzdělávání a rozvoje, kdy 54 % hodnotitelů nevidí spojitost mezi hodnocením a vzděláváním, a to i přesto, že výstupem z hodnotícího pohovoru by měl být právě návrh rozvojového plánu. Poslední otázka, která byla v dotazníkovém šetření položena, odhalila neznalost metody SMART u 41 % vedoucích zaměstnanců. Tato neznalost může vést ke špatnému nadefinování úkolu a jeho nepochopení.

Druhá část dotazníkového šetření byla určena pro **zaměstnance, tzv. hodnocené**. Dotazník byl pomyslně rozdělen na dvě části. V první části byly položeny otázky týkající se hodnotícího systému a druhá část byla zaměřena na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

S odkazem na dotazník, který byl určen pro hodnocené, lze konstatovat, že ve firmě pracuje 40 % zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více a nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 30–35 let. Zároveň bylo z dotazníkového šetření vysledováno, že 31 % zaměstnanců pracuje ve firmě déle jak 11 let, což poukazuje na nízkou fluktuaci, která byla potvrzena i vedoucím personálního oddělení.

Z průzkumu bylo zjištěno, že nedostatečné seznámení s hodnotícím systémem a neznalost hodnotících kritérií jsou provázány s působností zaměstnanců ve firmě. Závislost mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě byla prokázána při testování hypotéz, kdy p-hodnota testu nezávislosti založená na Spearmanově koeficientu pořadové korelace vyšla 0,030, tj. nižší než hladina významnosti 0,05. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců (66 %) považuje seznámení s hodnotícím systémem za dostačující, nicméně 34 % se vyjádřilo negativně, a z toho většina z nich (80 %) byli zaměstnanci působící ve firmě maximálně dva roky. I neznalost hodnotících kritérií byla vyjádřena pouze těmito zaměstnanci. Spokojenost s hodnotícím systémem byla potvrzena u 78 % zaměstnanců. Nicméně 16 % vyjádřilo nespokojenost a 5 % se k otázce nevyjádřilo, protože ve firmě působí velmi krátce. Zajímavým důvodem nespokojenosti byla u čtyř zaměstnanců chybějící zpětná vazba, u osmi pocit nespravedlnosti související s plněním ročních úkolů a čtyři zaměstnanci nebyli spokojeni s hodnotícím kritériem vztahujícím se k ochotě vzdělávat se. Všichni se shodně vyjádřili, že už nemají zájem se vzdělávat. Tento postoj byl vyjádřen zaměstnanci ve věkové kategorii 56 let a více. Zbývající tři zaměstnanci považují hodnocení za zbytečné.

K velkému nedostatku, který byl zjištěn z dotazníkového šetření, patří fakt, že zaměstnanci (90 %) jednoznačně mají zájem o zpětnou vazbu, a přesto u 14 % zaměstnanců neprobíhá roční rozhovor vůbec a u 22 % probíhá nepravidelně. Na dotaz, zda ze strany nadřízeného probíhá neformální hodnocení v průběhu roku, 39 % zaměstnanců odpovědělo negativně. Bohužel ani

oblast vzdělávání a motivace nebyla pozitivně hodnocena. Více jak polovina zaměstnanců (65 %) se vyjádřila, že je jejich nadřizený nepodporuje ve vzdělávání a v rozvoji, a 47 % dotazovaných se vyjádřilo, že necítí ze strany nadřizeného povzbuzení či motivaci. Naopak oblast týkající se zadávání a formulací úkolů byla u 78 % zaměstnanců hodnocena pozitivně a 94 % zaměstnanců se vyjádřilo, že se mohou v případě potřeby kdykoliv na svého vedoucího obrátit. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že všichni zaměstnanci znají způsob, kterým je stanoveno jejich mzdové ohodnocení.

Průzkum byl zaměřen také na motivaci a motivační faktory. Zde byla zjištěna souvislost pracovního výkonu s motivací. Pro většinu zaměstnanců ve zkoumané firmě je motivačním faktorem pracovní prostředí, finanční odměna, pochvala, dobré vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání a flexibilní organizace práce. Avšak, více jak polovina zaměstnanců považuje finanční odměnu (59 %), dobré vztahy na pracovišti (55 %) a jistotu zaměstnání (54 %) za nejdůležitější motivační faktory. Bohužel motivační faktory jako je kariérní postup, vzdělávání a rozvoj zaznamenaly negativní reakci ze strany zaměstnanců. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že více jak polovina zaměstnanců nepovažuje tyto faktory za motivační. Negativní odpovědi byly také zaznamenány u flexibilní organizace práce. Zde se 36 % zaměstnanců vyjádřilo, že ji nepovažuje za motivační. Tato informace je zajímavá pro zaměstnavatele, a to z toho důvodu, že ze strany zaměstnanců byl velký zájem o flexibilní organizaci práce a tento požadavek byl vedením společnosti vyslyšen.

Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců. V souvislosti s tím respondenti vyjadřovali spokojenost či nespokojenost s okolnostmi souvisejícími s jejich prací (vzdělávání, vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody, jistota zaměstnání, kariérní růst, flexibilní organizace práce, pracovní podmínky, zátěž a mzdové ohodnocení). Většina dotazovaných vyjádřila spokojenost se všemi okolnostmi. Nicméně byly zaznamenány tři důležité nedostatky, které by mohly mít vliv na fluktuaci zaměstnanců nebo na jejich samotný pracovní výkon, a tudíž výkonnost celé organizace.

Nejvíce negativních odpovědí bylo zaznamenáno v oblasti **kariérního růstu**. Svoji nespokojenost vyjádřilo celkem 49 zaměstnanců (37 %) a pro 48 z nich je kariérní růst motivačním faktorem. Největší skupina je tvořena 16 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří jsou ve věkové kategorii do 47 let.

Druhá oblast, která byla negativně hodnocena (31 %), byla oblast týkající se **možnosti dalšího vzdělávání**. Nespokojenost byla zaznamenána u 41 zaměstnanců, pro které je vzdělávání a rozvoj motivační, z toho 18 z nich považuje vzdělávání za velmi motivační faktor. Vyplyvá to z jejich odpovědi „rozhodně ano“. Zajímavým faktem je, že se jedná o skupinu 12 zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské vzdělání a jsou ve věkové kategorii do 47 let.

Třetí oblast, se kterou byli zaměstnanci nespokojeni, byla oblast **mzdového ohodnocení**. Celkem se negativně vyjádřilo 49 % respondentů, z toho 37 % (50 zaměstnanců) odpovědělo „spíše ne“ a 11 % (15 zaměstnanců) „rozhodně ne“. Největší nespokojenost byla zaznamenána u 24 zaměstnanců působících ve firmě do dvou let. Druhou nejpočetnější skupinu (19 zaměstnanců) tvořili zaměstnanci působící ve firmě 3–5 let.

## Návrhy a doporučení

Vzhledem k tomu, že hodnocení by mělo být manažerským nástrojem pro řízení zaměstnanců a z dotazníkového šetření vyplynulo, že se tak ve zkoumané firmě neděje, je firmě XYZ doporučeno nejdříve řádně **proškolit všechny vedoucí zaměstnance** v manažerských oblastech, a to nejlépe prostřednictvím dodavatelské firmy, která tyto kurzy zajišťuje a dokáže obsah kurzu přizpůsobit konkrétním potřebám dané firmy. Vedoucí zaměstnanci by v rámci



seminářů měli být seznámeni s tím, proč a za jakým účelem se hodnocení provádí a jaké další personální činnosti na to navazují. Zároveň zdůraznit vedoucím zaměstnancům důležitost hodnotícího rozhovoru a poukázat na fakt, že zaměstnanci mají o zpětnou vazbu zájem. Následně **realizovat pravidelně jedenkrát ročně školení na hodnotící systém**, a to jak pro nové vedoucí pracovníky, tak i pro stávající. Školení by mělo být realizováno personálním oddělením, a to nejlépe v měsíci září, aby byl dostatek času cokoliv vedoucím pracovníkům upřesnit či prodiskutovat problematické aspekty, s kterými se potýkali v předchozím hodnocení. Zároveň je doporučeno jedenkrát ročně neopomenout realizovat školení i pro nové zaměstnance, a to za účelem seznámení se s pravidly hodnotícího systému.

S odkazem na nespokojenost s písemnou formou hodnocení je **doporučeno firmě rozšířit svůj personální a mzdový informační systém** KS program o KS portál s modulem hodnocení. KS portál je zaměstnanecký a manažerský portál, jehož prostřednictvím zaměstnanci komunikují s personálním oddělením a manažeři mohou získat personální údaje svých podřízených (KS portál, 2022). Modul hodnocení pomůže zkoumané firmě vytvořit hodnotící systém dle jejich požadavků a zároveň pomocí sestav umožní porovnávat výsledky z minulých let. Hodnocení prostřednictvím tohoto portálu bude efektivnější, a ne tak časově náročné jako u písemné formy hodnocení. V souvislosti se zjištěnými nedostatky je dále doporučeno, aby jednotliví vedoucí pracovníci **identifikovali** u svých podřízených potřebné měkké dovednosti ovlivňující jejich pracovní výkon. V souvislosti s tím je personálnímu oddělení **doporučeno nastavit v modulu hodnocení daná hodnotící kritéria s detailnějším popisem** u jednotlivých stupňů, a to tak, aby hodnotitelé dokázali lépe přiřadit k hodnocenému zaměstnanci daný stupeň na hodnotící škále. Je doporučeno se inspirovat kompetenčním modelem NSP, kde jsou jednotlivé měkké kompetence a jejich úrovně detailně popsány (NSP, 2017). Systém NSP vychází z principu metody hodnocení BARS tak, jak bylo popsáno v teoretické části diplomové práce v podkapitole „Metody hodnocení“. Pro současná hodnotící kritéria, která firma XYZ používá, vyjma vzdělávání, je dle potřeb firmy XYZ navržen k jednotlivým stupňům, které zkoumaná firma v rámci hodnocení používá, následující popis.

### **Popis jednotlivých stupňů u hodnotících kritérií ve zkoumané firmě inspirovaný NSP (2017)**

#### **VÝKONNOST A KVALITA PRÁCE**

##### 1 Vynikající

Pracovník trvale vykazuje nadprůměrný výkon, a to i za nepříznivých okolností. Má vysoké nároky na svůj výkon a sám si nad rámec běžného pracovního výkonu nastavuje výkonnostní cíle. Dokáže konstruktivně přijímat zpětnou vazbu a poskytovat a motivovat sám sebe, ale i ostatní k lepšímu pracovnímu výkonu.

##### 2 Nadprůměrný

Jeho výkon je spolehlivý a stabilní, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Nemusí být kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určité míry sebekontroly a sebemotivace včetně sebezdokonalování.

##### 3 Odpovídající

Pracovník dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos). Dokáže rozpoznat a překonávat dílčí překážky, zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví. Formálně přijímá zpětnou vazbu a je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet.

#### 4 Podprůměrný

Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy. Vykonává zadané úkoly a nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být trvale kontrolován. Problematicky přijímá zpětnou vazbu.

### SAMOSTATNOST

#### 1 Vynikající

Pracovník je zcela samostatný, řídí sám sebe a při plnění náročného úkolu se dokáže dlouhodobě koncentrovat a sám si určovat jednotlivé činnosti potřebné k dosažení daného cíle. Dokáže se rychle, pružně rozhodovat a nebojí se nést osobní riziko a přijímat plnou zodpovědnost za výsledky své práce.

#### 2 Nadprůměrný

Pracovník je samostatný a spolehlivě plní zadané úkoly. Náročnější úkoly dokáže převést na dílčí úkoly a v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc a získat potřebné informace, aby zadaný úkol splnil. Nebojí se odpovědnosti a přijímá přiměřenou míru osobního rizika za výsledky své práce.

#### 3 Odpovídající

Pracovník plní samostatně a spolehlivě běžné úkoly. V případě nového úkolu je potřeba mu poradit a nasměrovat ho a potom je schopen daný úkol samostatně dokončit. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje a na základě kterých se dokáže rozhodnout.

#### 4 Podprůměrný

Pracovník potřebuje dohled a kontrolu. Samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly. Samostatnou práci nevyhledává.

### INICIATIVA

#### 1 Vynikající

Pracovník projevuje svoji angažovanost nad rámec svých povinností. Aktivně vyhledává nové možnosti, postupy a příležitosti pro sebe i ostatní. Je iniciátorem změn a je schopen pozitivně působit a dodávat všem kolem sebe energii pro splnění daného cíle.

#### 2 Nadprůměrný

Pracovník je činorodý, zajímá se o dění kolem sebe. Reaguje na nabízené možnosti a příležitosti a sám vyhledává nové příležitosti k sebeuplatnění. Je-li dostatečně motivován, je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace.

#### 3 Odpovídající

Pracovník k plnění jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně. Jeho angažovanost je nad rámec jeho povinností nízká, ale v případě správné motivace přijímá nové možnosti a příležitosti. V případě, že na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních, ale neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup opět omezit.

#### 4 Podprůměrný

Pracovník je pasivní. Úkoly plní, pokud dostane jasné zadání a je veden. Spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. Vlastní aktivitu vyvine pouze tehdy, je-li k tomu vyzván, a neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.

## SCHOPNOST TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

### 1 Vynikající

Pracovník ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů a je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.

### 2 Nadprůměrný

Pracovník se do činností skupiny ochotně a aktivně zapojuje. Sahrává v ní pozitivní roli a své aktivity směřuje ke skupinovému cíli. Sdílí a nabízí své zkušenosti a znalosti. Respektuje druhé a je otevřen jejich názorům a nápadům.

### 3 Odpovídající

Pracovník je aktivní součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování, respektuje skupinové cíle. Informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí.

### 4 Podprůměrný

Spolupráce s ním je problematická, ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná, informace poskytuje pouze na vyžádání.

Dále je zkoumané firmě **doporučeno rozšířit hodnocení o sebehodnocení** zaměstnanců, a to i s ohledem na to, že KS portál (modul hodnocení) to umožňuje. Díky sebehodnocení mohou vedoucí zaměstnanci zjistit, jak se vidí jejich podřízení, a vyjasnit si vzájemná očekávání. Toto doporučení je také podpořeno zájmem některých zaměstnanců, kteří se vyjádřili v rámci dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že rozhodným datem pro ukončení finálního hodnocení je 15. 11. nebo první pracovní den po tomto datu, je firmě doporučeno stanovit nejpozdější termín pro sebehodnocení do 25. 10., aby byl dostatek času na realizaci hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Vzhledem k tomu, že byla shledaná nespokojenost s hodnotícím kritériem zaměřujícím se na ochotu vzdělávat se, je firmě **doporučeno se zamyslet a zvážit**, zda je vhodné toto kritérium paušálně nastavit na všechny zaměstnance. Je to podpořeno i faktem, že pro většinu zaměstnanců není motivačním faktorem vzdělávání a kariérní postup. Naopak někteří zaměstnanci vyjádřili v této oblasti nespokojenost, a proto je firmě doporučeno identifikovat tyto zaměstnance v rámci hodnotícího rozhovoru a zaměřit svoji pozornost právě na ně.

Z důvodu, že ve zkoumané firmě je nejvíce vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více, je firmě navrženo zajistit na klíčové pozice nástupce z řad zaměstnanců. Dále identifikovat klíčové kompetence související s klíčovou pozicí a připravit rozvojový plán pro zaměstnance, který se bude připravovat na převzetí této klíčové pozice. V souvislosti s touto problematikou bylo **doporučeno využít KS portálu**, který umožňuje naplánovat rozvojové potřeby u jednotlivých zaměstnanců. Zároveň lze prostřednictvím tohoto modulu sledovat jeho postupné plnění a identifikovat další vzdělávací potřeby, které jsou nutné pro danou klíčovou pozici. V souvislosti s nespokojeností týkající se mzdového ohodnocení bylo firmě navrženo motivační odměnu přiznat zaměstnancům, kteří se budou připravovat na převzetí klíčové pozice, a zaměstnancům, kteří je na tuto pozici v rámci zaškolení připravují.

Vzhledem k tomu, že navrhované změny jsou rozsáhlého charakteru, bylo firmě doporučeno všechny zaměstnance, kteří jsou zapojeni do procesu hodnocení, informovat o změnách, vysvětlit jim, proč ke změnám dochází a co se od těchto změn očekává.

## 4 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodné úpravy hodnotícího systému za účelem zlepšení práce hodnotitelů a zároveň taková doporučení, která povedou k efektivitě hodnotícího systému.

V souvislosti s tím byla teoreticko-metodologická část věnována řízení pracovního výkonu a hodnocení. Byl zde vysvětlen samotný pojem řízení pracovního výkonu (Performance Management) a procesy s tím související. Vzhledem k tomu, že je rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, byl tento rozdíl v teoretické části také vysvětlen. Dále byly v teoretické části představeny různé metody hodnocení a možné chyby hodnotitelů, a to z toho důvodu, aby se organizace těchto chyb vyvarovala a nastavila takové metody hodnocení, které budou napomáhat naplnění jejich cílů a strategie. Rozsáhlou kapitolu v teoretické části zaujímaly faktory zvyšující pracovní výkon a s tím související motivace a motivační teorie. Teoretická část této diplomové práce byla uzavřena metodikou, která popisovala zpracování praktické části, která vedla k naplnění dílčích cílů.

V analytické části diplomové práce byly aplikovány poznatky získané z teoretické části. V souvislosti s tím byla představena zkoumaná firma, její pracovní prostředí, organizace pracovní doby, zaměstnanecké výhody a její celková péče o zaměstnance. Vzhledem k tomu, že hodnocení dle teoretických poznatků je úzce provázané s odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, byla v praktické části představena společně s hodnocením i tato personální oblast související se zkoumanou firmou.

Podkladem pro sestavení dotazníkového šetření byly informace získané ze směrnic a rozhovorů s vedoucím personálního oddělení. Podstatou dotazníkových šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci neshledávají nějaké nedostatky související se zavedeným hodnotícím systémem a zda je hodnocení ze strany vedoucích zaměstnanců efektivně využíváno. Vzhledem k tomu, že je pracovní výkon velmi úzce spojen s motivací a spokojeností zaměstnanců, bylo dotazníkové šetření směrem k hodnoceným zaměřeno i na tyto aspekty.

Výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištění, že někteří vedoucí zaměstnanci nemají potřebné dovednosti a kompetence pro výkon manažerské pozice, kterou nyní jako vedoucí zaměstnanci zastávají. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 30 % vedoucích zaměstnanců nerealizuje pravidelně hodnotící rozhovory a 4 % dokonce nerealizují hodnotící rozhovory vůbec. Bylo zjištěno, že ze strany vedoucích zaměstnanců není hodnocení zcela efektivně využíváno, 24 % vedoucích zaměstnanců nepovažuje hodnocení za nástroj pro sdělení zpětné vazby, 42 % nevyužívá hodnocení za účelem motivace svých podřízených a 54 % vedoucích zaměstnanců nevidí souvislost mezi hodnocením a vzděláváním zaměstnanců. Tyto výsledky potvrzují, že vedoucí zaměstnanci neznají proces řízení pracovního výkonu, a to může mít vliv na pracovní výkon nejen jednotlivých zaměstnanců, ale celé firmy. Vzhledem ke zjištěným nedostatkům bylo firmě doporučeno co nejdříve pro vedoucí zaměstnance zajistit školení zaměřující se na manažerské dovednosti.

Dále bylo z důvodu efektivnosti hodnotícího systému firmě XYZ doporučeno rozšířit svůj personální a mzdový informační systém KS program o KS portál s modulem hodnocení, který umožňuje hodnotící systém nastavit přesně dle jejich požadavků a zároveň docílit provázanosti mezi hodnocením a vzděláváním. V souvislosti se zjištěnými nedostatky bylo doporučeno, aby jednotliví vedoucí zaměstnanci identifikovali potřebné měkké dovednosti související s pracovním výkonem a tyto byly zaměstnanci personálního oddělení implementovány do KS portálu, a to i s odpovídajícím slovním popisem jednotlivých stupňů hodnotící škály. V souvislosti s tím bylo navrženo inspirovat se kompetenčním modelem NSP.

Vzhledem k tomu, že tento hodnotící modul umožňuje hodnocení rozšířit i o sebehodnocení zaměstnanců, byla tato možnost firmě také doporučena, a to i s ohledem na fakt, že se zaměstnanec zapojí do samotného procesu hodnocení. Následně bylo v rámci hodnotícího rozhovoru doporučeno identifikovat rozvojové potřeby a navrhnout pro zaměstnance osobní rozvojový plán a úkoly na příští období.

S ohledem na skutečnost, že ve zkoumané firmě je nejvíce vedoucích zaměstnanců ve věkové kategorii 56 let a více, je zaměstnavateli doporučeno identifikovat klíčové pozice a kompetence související s danou pozicí a zajistit na tyto pozice nástupce. V souvislosti s tím, že z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost v oblasti kariérního růstu (37 %) a v oblasti vzdělávání (31 %), bylo v rámci hodnotícího rozhovoru doporučeno tyto zaměstnance identifikovat a prostřednictvím KS portálu naplánovat jejich rozvojové potřeby, které jsou pro danou klíčovou pozici nutné.

V souvislosti s navrhovanými změnami bylo firmě XYZ doporučeno o změnách všechny zaměstnance informovat a zajistit jejich důkladné zaškolení. Zároveň je doporučeno, i s ohledem na výsledky, které vyplynuly z výzkumného šetření, školení na hodnotící systém realizovat s určitou pravidelností, a to minimálně jedenkrát ročně, aby i noví zaměstnanci byli řádně proškoleni.

Pokud firma přistoupí na navrhované změny,lepší se práce hodnotitelů a tato doporučení povedou k efektivitě hodnotícího systému. Zároveň přispějí ke zvýšení pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců.

## Literatura

### Primární zdroje

Dodatky ke Kolektivní smlouvě č. 1, 2, 2021.

Dodatky ke Kolektivní smlouvě č. 3, 4, 2022.

Interní data firmy XYZ, 2022.

Katalog prací, 2020.

Kolektivní smlouva, 2020.

OŘP Pravidla pro poskytování odměn, 2018.

Personálně mzdový informační systém, KS Program, 2022.

SŘP Hodnocení zaměstnanců, 2019.

SŘP Pravidla pro plánování lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, 2018.

SŘP Zásady evidence pracovní doby a docházky zaměstnanců, 2021.

SŘP Zpracování popisů pracovních míst, 2019.

Vedoucí personálního oddělení. Rozhovor. Chlumec, 2022.

### Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN isbn978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-32-88-5.

ČASTORÁL, Z. *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

- EFFRON, M. *8 kroků k vyšší výkonnosti: zaměřte se na to, co můžete změnit (a zbytek ignorujte)*. Přeložil Tereza GRUFÍKOVÁ. Praha: Euromedia Group, 2019. ISBN 978-80-7617-916-5.
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3554-1.
- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.
- KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MARCIANO, P. L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7306-543-0.
- PALÍŠKOVÁ, M., K. LEGNEROVÁ a M. STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C. H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- ROUČKOVÁ, D. *Zákoník práce k ...*. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-344-8.
- STÝBLO, J. a O. HAIN. *Manažerské trumfy*. [Praha]: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-103-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, J. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-03-2.
- URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

### **Internetové zdroje**

KOHOUTEK, R. Pojem Assessment Centrum. In: *SCS.ABZ.CZ* [online]. 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupný z: <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/assessment-centrum>

KS portál. O programu. In: *ksprogram.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-07-24]. Dostupný z: <https://www.ksprogram.cz/produkty/ks-portal>

NSP. Měkké kompetence. In: *cdk.nsp.cz* [online]. 2017 [cit. 2022-08-07]. Dostupný z: <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

SCS.ABZ.CZ. Pojem motivace. In: *SCS.ABZ.CZ* [online]. 2022 [cit. 2022-05-15]. Dostupný z: <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/motivace>



## Seznam příloh

<b>Příloha 1</b> Vlastní pozorování.....	I
<b>Příloha 2</b> Rozhovor s vedoucím personálního oddělení.....	II
<b>Příloha 3</b> Text e-mailu.....	IV
<b>Příloha 4</b> Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	V
<b>Příloha 5</b> Výpis otevřených odpovědí otázka č. 10 (dotazník pro vedoucí zaměstnance).....	IX
<b>Příloha 6</b> Výpis otevřených odpovědí otázka č. 13 (dotazník pro vedoucí zaměstnance).....	X
<b>Příloha 7</b> Výpis otevřených odpovědí otázka č. 16 (dotazník pro vedoucí zaměstnance).....	XI
<b>Příloha 8</b> Dotazník pro zaměstnance.....	XII
<b>Příloha 9</b> Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 8 (dotazník pro zaměstnance).....	XVI
<b>Příloha 10</b> Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření.....	XVII
<b>Příloha 11</b> Hodnotící formulář.....	XXVI

# Přílohy

## **Příloha 1** Vlastní pozorování

Období: květen 2022

### **Pracovní prostředí firmy XYZ**

Areál firmy je velmi rozsáhlý. Před administrativní budovou je velké, závorou zabezpečené parkoviště, které mohou využívat všichni zaměstnanci. Na parkovišti je přístřešek pro jízdní kola, vše plně zabezpečené. Administrativní budova je pětipodlažní, prostory velké, světlé. Na chodbách jsou vyznačené únikové cesty a chodby jsou vybaveny hasicími přístroji. V každém poschodí je plně vybavená kuchyň (kávovar, mikrovlnná trouba, lednice). V přízemí je pro zaměstnance kantýna se širokým sortimentem a jídelna. Dle jídelního lístku mají zaměstnanci výběr ze sedmi chodů jídel. Polední přestávka lze strávit venku, kde je pro zaměstnance venkovní posezení.

Kanceláře zaměstnanců vykonávající administrativní činnost jsou dostatečně velké, světlé, čisté, vybavené kancelářským nábytkem. Kancelářská židle umožňuje nastavit výšku tak, aby měl zaměstnanec vhodnou výšku pracovní plochy odpovídající jeho výšce.

## **Příloha 2** Rozhovor s vedoucím personálního oddělení

### **Jak vypadá organizační struktura firmy?**

V čele společnosti je ředitel. Máme třístupňové řízení. Firma je členěna na úseky, odbory a oddělení.

### **Kolik zaměstnanců má vaše firma?**

Celkem máme 380 zaměstnanců, z toho 160 THP, 51 vedoucích zaměstnanců. Na vedoucích pozicích máme 25 žen a 90 žen je v kategorii THP.

### **Jak máte velkou fluktuaci?**

Fluktuace k 31. 12. 2021 byla cca 6 %.

### **Jaká je pracovní doba zaměstnanců**

Pracovní doba je v rozsahu 37,5 hodin týdně. Zaměstnanci na dělnických pozicích mají pevnou pracovní dobu a pracují v jednosměnném, dvousměnném nebo nepřetržitém provozu. THP mají pouze jednosměnný provoz. Dříve byla ve firmě pouze pevná pracovní doba od 6:00 do 14:00, ve výjimečných případech bylo možné upravit pracovní dobu s maximálním příchodem do 7:00. Po zavedení docházkového systému (září 2021) mohou THP mít i pružnou pracovní dobu od 8:00 do 18:00, s pevným jádrem od 8:00 do 13:00 a s týdenní pracovní dobou v rozsahu 37, 5 hodin. Pevná pracovní doba byla zachována zaměstnancům na dělnických pozicích.

Mohou zaměstnanci pracovat z domova?

Ano, při výběrových řízení kandidáti projevili zájem, tak jsme Home office zavedli, ale pouze ve výjimečných případech, pokud to zaměstnanci náplň práce dovoluje.

### **Pečujete o své zaměstnance?**

Ano, vyplývá to ze zákoníků práce, vytváříme podmínky umožňující bezpečný výkon práce. Jsou zajišťovány například pracovní lékařské služby, vstupní lékařské prohlídky. Zároveň poskytujeme zaměstnanců nadstandardní benefity.

### **Jaké benefity poskytujete?**

Naše firma se přiklání ke koncepci Work-life Balance, a proto poskytuje zaměstnancům celkem šest týdnů dovolené, pracovní dobu v rozsahu 37, 5 hodin týdně. Díky novému docházkovému systému mají zaměstnanci flexibilní organizaci práce. Zároveň přispíváme na stravování, Flexi Pass CARD v hodnotě 6 000 Kč, dětské tábory, ale také na penzijní připojištění. Zároveň firma i z důvodu dobrých pracovních vztahů pořádá dvakrát ročně zaměstnanecké akce a v letním období jsou pořádány ve firmě snídaně, které organizují vždy jednotlivé úseky. Upevňují se nejen pracovní vztahy, ale také výtěžek z těchto akcí je věnován na dobročinné účely.

### **Probíhá u Vás hodnocení zaměstnanců?**

Ano, roční hodnocení bylo zavedeno před třemi lety a týká se pouze THP. Také hodnotíme nové zaměstnance, a to v rámci adaptačního procesu Pro nové zaměstnance je vypracován zaškolovací plán a podle délky zaškolení se zpracovává průběžné nebo závěrečné hodnocení. Zpracovává ho mentor nebo přímý nadřízený. Průběžné hodnocení se zpracovává při zaškolení, které je delší než tři měsíce. Závěrečné hodnocení probíhá vždy na konci zkušební doby. V závěrečném hodnocení mentor nebo přímý nadřízený navrhne vhodná školení, semináře, které by měl zaměstnanec v průběhu roku absolvovat. V průběhu roku by vedoucí pracovníci také měli hodnotit své podřízené. Frekvenci a rozsah si určují sami a oficiální výstupy se k nám na oddělení nezasílají.

### **Za jakým účelem jste hodnocení zavedli?**

Zvýšit výkonnost zaměstnanců a identifikovat jejich rozvojové potřeby. Výsledky z ročního hodnocení také ovlivňují výši motivačních odměn.

### **Znají zaměstnanci, za jakých podmínek a v jaké výši jsou jim motivační odměny poskytovány?**

Předpokládám, že ano. Měli by být informováni svým nadřízeným. Motivační odměna vyplývající z hodnocení jim byla sdělena při zaškolení a veškeré informace ohledně odměn jsou také popsány ve směrnici, která je na sdíleném disku.

### **Jak byli zaměstnanci s novým hodnocením seznámeni?**

Byla vydána směrnice a zároveň před samotným zavedením hodnotícího systému proběhla dvě školení. Jedno školení bylo pro vedoucí zaměstnance a druhé pro řadové zaměstnance. Vedoucím pracovníkům bylo vysvětleno vše, co souviselo s hodnotícím systémem. Hodnotící kritéria, jednotlivé úrovně na hodnotící škále a způsob, jak vést hodnotící rozhovor, to vše jim bylo podrobně vysvětleno. Na jednotlivých příkladech jim bylo ukázáno, jak hodnocení vyhodnotit a vyplnit formulář, který je tomu určený.

Zaměstnanci byli seznámeni se samotným hodnotícím systémem a bylo jim vysvětleno, za jakým účelem se hodnocení ve firmě zavedlo.

### **Proč byla zvolena právě tato hodnotící kritéria a metoda hodnocení?**

Vedení požadovalo hodnotící kritéria pro všechny zaměstnance stejná, a proto byly zvoleny měkké dovednosti, které ovlivňují pracovní výkon u všech zaměstnanců. Hodnocení dle stupnice patří k jednodušším metodám hodnocení a vzhledem k tomu, že vedoucí zaměstnance nemají zkušenosti s hodnocením zaměstnanců, byla zvolena právě tato metoda.

### **Vzděláváte zaměstnance a vytváříte přímo na míru osobní rozvojové plány?**

Skutečnost je taková, že ve směrnici je popsáno, že by se měly osobní rozvojové plány dělat v souvislosti s hodnocením, ale praxe je taková, že je vedoucí nevytváří nebo o nich na personálním oddělení nevíme.

### **Příloha 3** Text e-mailu

Vážení kolegové,

na základě dohody s vedením společnosti se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro moji diplomovou práci na téma „Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku“. Vyplnění dotazníku trvá maximálně 10 minut. Po dohodě s vedoucím personálního oddělení Vám budou tento týden dotazníky předány prostřednictvím sekretariátu. Z důvodu zachování anonymity, vyplněné dotazníky prosím vložte do schránek, které jsou k tomu určeny, a to nejpozději do 8. 7. 2022.

V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na [reichelova.lucie@seznam.cz](mailto:reichelova.lucie@seznam.cz)

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

S přáním pěkného dne

Bc. Lucie Reichelová

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 4 Dotazník pro vedoucí pracovníky

### Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážení,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro moji diplomovou práci na téma "Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku". Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více jak 10 minut. Děkuji za Váš čas.

#### 1 Uvedte prosím pohlaví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena  muž

#### 2 Uvedte prosím, do jaké věkové kategorie patříte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 20 - 29 let  30-35 let  36-41 let  42-47 let  48-55 let  56 let a více

#### 3 Uvedte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- středoškolské  vyšší odborné  vysokoškolské

#### 4 Jak dlouho pracujete ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0-2 roky  3-5 let  6-10 let  11 let a více

#### 5 Jak dlouho ve firmě působíte na pracovním místě vedoucího pracovníka?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 3 let  4-5 let  6-10 let  11 let a více

## 6 Byl/a jste dostatečně jako hodnotitel/ka proškolen/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne    nebyl/a jsem proškolen/a

## 7 Vyhovuje Vám frekvence hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano    ne

## 8 Jakou frekvenci preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyplňte pouze v případě, že odpovíte na otázku č. 7 "NE".*

## 9 Vyhovuje Vám písemná forma hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano    ne

## 10 Napište důvod, proč Vám nevyhovuje forma hodnocení.

Nápověda k otázce: *Vyplňte pouze v případě, že odpovíte na otázku č. 9 "NE".*

## 11 Vyhovují Vám hodnotící kritéria?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Výkonnost a kvalita práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost týmové spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota vzdělávat se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12 Chybí Vám nějaké kritérium, které byste chtěl/a u svých podřízených hodnotit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

ano  ne

## 13 Jaké kritérium byste chtěl/a zařadit do hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyplňte pouze v případě, že na otázku č. 12 odpovíte "ANO"*

## 14 Jsou jednotlivé hodnotící stupně dostatečně srozumitelné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

rozhodně ano  spíše ano  spíše ne  rozhodně ne

## 15 Realizujete hodnotící rozhovor v rámci ročního hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

ano  ne  nepravidelně



## 16 Napište, prosím, z jakého důvodu nerealizujete hodnotící rozhovor.

Nápověda k otázce: Vyplňte pouze v případě, že odpovíte na otázku č. 15 "NE" nebo "NEPRAVIDELNĚ".

## 17 K čemu využíváte hodnocení zaměstnanců?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
K odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba o pracovním výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K motivaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ke zjištění spokojenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K rozvoji a vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18 Zadáváte osobní úkoly na následující rok dle metody SMART?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď. Vyplňte v případě, že zadáváte osobní úkoly.

- rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne    nevím

**Příloha 5** Výpis otevřených odpovědí otázka č. 10 (dotazník pro vedoucí zaměstnance)

R1: moc komplikované

R2: nepraktické, vyplňování zabere dost času

R3: nepřehledné, složité

R4: Potřebuji pracovat i na něčem jiném, mám hodně podřízených a vyplňování je zdlouhavé, nepraktické.

R5: není možné se kdykoliv zpětně na výsledky podívat a porovnat s předchozím hodnocením

R6: Náročné na vyplnění. Nemohu se věnovat celý měsíc pouze hodnocení, mám i jiné povinnosti.

R7: špatně se s tím pracuje, nelze kdykoliv zpětně nahlédnout

R8: navrhuji zjednodušit

R9: neefektivní, zabere to hodně času, v elektronické podobě by to bylo rychlejší

R10: časově náročné na vyplňování

R11: neefektivní

R12: špatná, respektive žádná porovnatelnost

**Příloha 6** Výpis otevřených odpovědí otázka č. 13 (dotazník pro vedoucí zaměstnance)

R1: Naše práce se veřejně prezentuje, proto bych uvítal hodnotit tuto oblast.

R2: Navrhuji hodnotit i písemný projev.

R3: pružnost, flexibilitu, kreativitu

R4: Hodnocení bych rozšířil o prezentační a komunikační dovednosti.

R5: Spolupracujeme se školami, pořádáme pro ně exkurze, tak bych doporučil hodnotit vystupování, prezentaci.

R6: Možná hodnotit, jak se dokáží rychle přizpůsobit, reagovat na nastávající změny. Změn je poslední dobou hodně a vidím, že ne každý je ochoten změny přijmout.

R7: Stále pracujeme na nových úkolech, s kterými se musíme nějak vypořádat, a proto potřebuji mít v týmu lidi, kteří jsou pružní v myšlení a dokáží sami aktivně navrhnout nová řešení. Navrhuji zařadit do hodnocení takové kritérium, které by to vystihovalo.

**Příloha 7** Výpis otevřených odpovědí otázka č. 16 (dotazník pro vedoucí zaměstnance)

Respondenti R1 a R2 se vyjádřili k otázce číslo 15, že hodnotící rozhovor vůbec nerealizují, vyplývá to z jejich odpovědi „NE“.

R1: Není potřeba, s prací svých podřízených jsem spokojena.

R2: Zním své podřízené, je zbytečné s nimi hovořit. Vše řešíme v průběhu.

R3: Rozhovor mám vždy naplánovaný, ale potom musím řešit důležitější věci a stejně mi to přijde tak trochu i zbytečný. Vše podstatné si říkáme v průběhu roku.

R4: Někdy hodnotící rozhovor stihnu udělat, a pokud ne, tak musím pracovat na důležitějších úkolech, které musím včas odevzdat.

R5: Nestíhám si s každým svým podřízeným sednout. Pokud by chtěl někdo z mých podřízených něco řešit, mohou za mnou kdykoliv přijít, čas bych si udělal.

R6: Není potřeba dělat hodnotící rozhovor. Vše řeším hned.

R7: Nevím, co dřív, na pohovory není čas a s prací svých podřízených jsem spokojen. Pokud ne, řeším to hned.

R8: Dělán maximum, abych hodnotící rozhovor v termínu stihnul, ale nestíhám. Naštěstí znám své kolegy a věřím, že by přišli, pokud by potřebovali něco urgentně řešit.

R9: Nepovažuji to za důležité, vše důležité si s kolegy řekneme.

R10: Mám hodně podřízených, není čas se s každým scházet. V případě potřeby to řeším okamžitě

R11: Jsou důležitější věci k řešení. Pokud mám nějaký problém, nečekám na konec roku

R12: Zabere to hodně času.

R13: První rok jsem hodnotící rozhovory dělal, myslím si, že se nic zásadního od té doby nezměnilo. Mohou za mnou přijít kdykoliv a s jakýmkoliv problémem.

R14: Jsem spokojen s prací svých podřízených. Zním své podřízené a není třeba dělat rozhovor každý rok.

R15: Máme domluveno, že mohou za mnou kdykoliv přijít a čas bych si na ně udělal.

R16: Pokud je problém řeším ho okamžitě.

## Příloha 8 Dotazník pro zaměstnance

### Dotazník pro zaměstnance

Vážení,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro moji diplomovou práci na téma "Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku". Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více jak 10 minut. Děkuji za Váš čas.

#### 1 Uveďte prosím pohlaví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena  muž

#### 2 Uveďte prosím, do jaké věkové kategorie patříte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 20-29 let  30-35 let  36-41 let  42-47 let  48-55 let  56 let a více

#### 3 Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- vyučen bez maturity  středoškolské  vyšší odborné  vysokoškolské

#### 4 Jak dlouho pracujete ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0-2 roky  3-5 let  6-10 let  11 let a více

#### 5 Byl/a jste dostatečně seznámen/a s ročním hodnotícím systémem?\*

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano  spíše ano  spíše ne  rozhodně ne

## 6 Znáte hodnotící kritéria v rámci ročního hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne

## 7 Jste se systémem ročního hodnocení spokojen/á?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne    nemohu posoudit

## 8 Napište, prosím, proč jste nespokojen/á s hodnocením.

Nápověda k otázce: *Vyplňte pouze v případě, že na otázku č. 7 odpovíte "SPÍŠE NE", "ROZHODNĚ NE" nebo "NEMOHU POSOUDIT".*

## 9 Realizuje s Vámi nadřízený roční hodnotící rozhovor?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ne    nepravidelně    nehodnocen/á

## 10 Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ne    nevím

## 11 Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím tvrzením.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Můj nadřízený mě podporuje ve vzdělávání a v rozvoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mě motivuje a povzbuzuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběžně dostávám zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadané úkoly od mého nadřízeného jsou jasně formulované a srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12 Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne

## 13 Jaké faktory jsou pro Vás motivační?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku.*

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní organizace práce (pracovní doba, home office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní postup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávat se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody (benefity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14 Jak jste spokojen/á s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody (benefity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<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"/>
Flexibilní organizace práce (pohyblivá pracovní doba, home office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky (světlo, hluk, teplo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mzdové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Příloha 9** Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 8 (dotazník pro zaměstnance)

- R1: mám zájem o roční úkoly, nepřijde mi to fěr  
R2: nespravedlivé, také chci dostávat mimořádné osobní úkoly  
R3: vzdělávat se už nechci  
R4: nepřijde mi to spravedlivé, roční úkoly chci  
R5: nevyhovuje mi kritérium vzdělávání, nemám již zájem se vzdělávat  
R6: zájem o roční úkoly, lepší motivační odměna  
R7: přijde mi to zbytečný, hodnocení se podepíše a stejně mi nikdo nic k tomu neřekne  
R8: vzdělávání by mělo být dobrovolné, už nemám zájem  
R9: nesouhlasím s hodnocením, ohodnotila bych se jinak, chybí mi zpětná vazba  
R10: už se nechci vzdělávat, už to pro mě není  
R11: Nemohu se vyjádřit, jsem tu krátce.  
R12: Nevím, proč se hodnotí, mnoho let žádné hodnocení neprobíhalo a nikomu to nechybělo.  
R13: je zbytečné, dříve žádné hodnocení nebylo  
R14: Nesouhlasím, jak mě hodnotí vedoucí, chtěl bych se k tomu vyjádřit.  
R15: Ještě jsem nebyla hodnocená.  
R16: Nebyla jsem hodnocená  
R17: zbytečné, nikdy se nehodnotilo  
R18: chci pracovat také na nějakých ročních úkolech, lépe zaplaceno  
R19: nelíbí se mi to, že pouze někdo má roční úkoly  
R20: nevím proč jsem byla takhle ohodnocena, ráda bych to věděla  
R21: jsem tu chvíli  
R22: nevím jsem zde krátce  
R23: Teprve budu hodnocena.  
R24: nedávno jsem nastoupila  
R25: Také chci mít zadané úkoly, je to lépe ohodnoceno a zároveň se mohu rozvíjet.  
R26: nesouhlasím s tím, že jenom někdo může mít roční úkoly, mám o ně taky zájem

## Příloha 10 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 1 Pohlaví a věková kategorie vedoucích zaměstnanců

Pohlaví → ↓ Věk	muži	ženy	celkem
20-29 let	0	0	0
30-35 let	1	1	2
36-41 let	4	1	5
42-47 let	3	7	10
48-55 let	4	8	12
56 let a více	10	7	17
Celkem	22	24	46
%	48	52	100

Tabulka 2 Nejvyšší dosažené vzdělání u vedoucích zaměstnanců

Pohlaví → ↓ Vzdělání	muži	ženy	celkem	%
Středoškolské	5	9	14	30
Vyšší odborné	0	0	0	0
Vysokoškolské	17	15	32	70
Celkem	22	24	46	100

Tabulka 3 Působnost vedoucího zaměstnance ve firmě

Působnost → ↓ Pohlaví	0–2 roky	3–5 let	6–10 let	11 let a více
Muži	6	1	5	10
Ženy	2	4	4	14
Celkem	8	5	9	24
%	17	11	20	52

Tabulka 4 Působnost vedoucích pracovníků na pracovních místech v porovnání s jejich věkem

Působnost → ↓ Věk	0–3 roky	4–5 let	6–10 let	11 let a více
20–29 let	0	0	0	0
30–35 let	1	1	0	0
36–41 let	1	4	0	0
42–47 let	2	4	4	0
48–55 let	4	0	5	3
56 let a více	2	1	3	11
Celkem	10	10	12	14
%	22	22	26	30

Tabulka 5 Proškolení hodnotitelů

Odpověď → ↓ Pohlaví	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nebyl/a jsem proškolen/a
Muži	2	10	3	3	4
Ženy	5	12	4	1	2
Celkem	7	22	7	4	6
%	15	48	15	9	13

Tabulka 6 Nespokojenost vedoucích zaměstnanců s písemnou formou hodnocení v porovnání se jejich vzděláním

Vzdělání → ↓ Věk	středoškolské		vysokoškolské	
	muži	ženy	muži	ženy
20-29 let	0	0	0	0
30-35 let	0	0	1	1
36-41 let	0	0	4	1
42-47 let	1	2	2	5
48-55 let	0	0	1	2
56 let a více	2	0	2	4
Celkem	3	2	10	13
%	11	7	36	46

Tabulka 7 Chybějící hodnotící kritéria ve srovnání s věkovou kategorií

Odpověď → ↓ Věk	ano	ne
30-35 let	2	0
36-41 let	1	4
42-47 let	3	7
48-55 let	1	11
56 let a více	0	17
Celkem	7	39
%	15	85

Tabulka 8 Srozumitelnost hodnotících stupňů v porovnání s věkem respondentů

Odpověď → ↓ Věk	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
20-29 let	0	0	0	0	0	0	0	0
30-35 let	0	0	0	0	0	0	1	1
36-41 let	0	0	0	1	1	0	3	0
42-47 let	0	0	0	0	1	3	1	4
48-55 let	1	1	1	5	2	0	1	2
56 let a více	3	0	3	4	4	3	0	0
Celkem	4	1	4	10	8	6	6	7
%	9	2	9	22	17	13	13	15

Tabulka 9 Realizace hodnotícího rozhovoru

Odpověď → ↓ Pohlaví	ano	ne	nepravidelně
Muži	13	0	9
Ženy	17	2	5
Celkem	30	2	14
%	65 %	4 %	30 %

Tabulka 10 Použití metody SMART

Odpověď → ↓ Věk	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím
20-29 let	0	0	0	0	0
30-35 let	0	2	0	0	0
36-41 let	1	3	0	0	0
42-47 let	6	0	0	0	0
48-55 let	3	2	0	0	3
56 a více	2	0	0	0	10
Celkem	12	7	0	0	13
%	38	22	0	0	41

Tabulka 11 Pohlaví a věková kategorie zaměstnanců

Pohlaví → ↓ Věk	muži	ženy	celkem	%
20-29 let	6	5	11	8
30-35 let	4	6	10	7
36-41 let	9	12	21	16
42-47 let	6	10	16	12
48-55 let	6	17	23	17
56 let a více	29	24	53	40
Celkem	60	74	134	100
%	45	55	100	

Tabulka 12 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Pohlaví → ↓ Vzdělání	muži	ženy	celkem	%
Vyučen bez maturit.	5	4	9	7
Středoškolské	29	44	73	54
Vyšší odborné	3	2	5	4
Vysokoškolské	23	24	47	35
Celkem	60	74	134	100

Tabulka 13 Působnost zaměstnanců ve firmě

Délka působnosti → ↓ Pohlaví	0–2 roky	3–5 let	6–10 let	11 let a více
Muži	15	13	10	22
Ženy	20	20	14	20
Celkem	35	33	24	42
%	26	25	18	31

Tabulka 14 Znalost hodnotícího systému

Odpověď → ↓ Pohlaví	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Muži	12	26	15	7
Ženy	21	30	17	6
Celkem	33	56	32	13
%	25	42	24	10

Tabulka 15 Znalost hodnotících kritérií

Odpověď → ↓ Pohlaví	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Muži	27	29	3	1
Ženy	29	38	4	3
Celkem	56	67	7	4
%	42	50	5	3

Tabulka 16 Spokojenost s hodnotícím systémem a věk respondentů

Odpověď → ↓ Věk	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nemohu posoudit
20-29 let	1	5	2	1	2
30-35 let	3	5	2	0	0
36-41 let	2	17	1	0	1
42-47 let	2	10	1	2	1
48-55 let	7	7	3	3	3
56 let a více	14	32	4	3	0
Celkem	29	76	13	9	7
%	22	57	10	7	5

Tabulka 17 Důvod nespokojenosti

Důvod → ↓ Věk	zájem o osobní úkoly	zbytečné hodnocení	nezájem o vzdělávání	chybějící zpětná vazba
20-29 let	2	0	0	0
30-35 let	2	0	0	0
36-41 let	1	0	0	0
42-47 let	1	0	0	2
48-55 let	2	0	0	2
56 let a více	0	3	4	0
Celkem	8	3	4	4

Tabulka 18 Roční hodnotící rozhovor

Odpověď → ↓ Pohlaví	ano	ne	nepravdělně	nehodnocen/á
Muži	26	10	20	4
Ženy	52	9	10	3
Celkem	78	19	30	7
%	58 %	14 %	22 %	5 %

Tabulka 19 Zpětná vazba o pracovním výkonu

Odpověď → ↓ Pohlaví	ano	ne	nevím
Muži	51	5	4
Ženy	69	1	4
Celkem	120	6	8
%	90 %	4 %	6 %

Tabulka 20 Nezájem o zpětnou vazbu

Odpověď → ↓ Věk	ne	nevím
20-29 let	0	0
30-35 let	0	1
36-41 let	0	0
42-47 let	0	1
48-55 let	0	1
56 let a více	6	5
Celkem	6	8

Tabulka 21 Vliv motivace na pracovní výkon

Odpověď → ↓ Věk	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
20-29 let	2	2	4	3	0	0	0	0
30-35 let	2	6	2	0	0	0	0	0
36-41 let	7	8	2	4	0	0	0	0
42-47 let	3	9	3	1	0	0	0	0
48-55 let	0	2	3	6	3	9	0	0
56 let a více	18	15	4	6	7	3	0	0
Celkem	32	42	18	20	10	12	0	0
%	24	31	13	15	7	9	0	0

Tabulka 22 Nespokojenost se mzdovým ohodnocením

Odpověď → ↓ Působnost	spíše ne	rozhodně ne
0–2 roky	17	7
3–5 let	16	3
6–10 let	10	3
11 let a více	7	2
Celkem	50	15

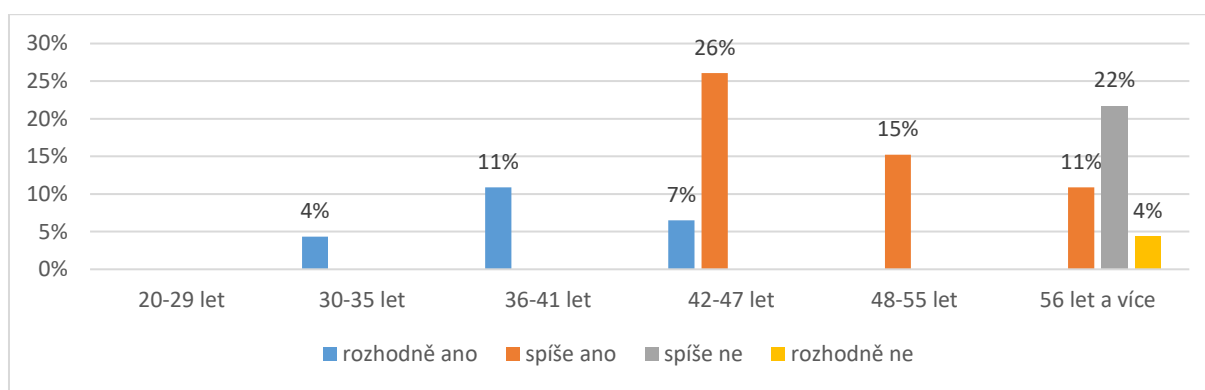
Tabulka 23 Nespokojenost s možností kariérního růstu

Odpověď → ↓ Věk	spíše ne	rozhodně ne
20-29 let	5	3
30-35 let	2	6
36-41 let	6	10
42-47 let	1	8
48-55 let	1	7
56 let a více	0	0
Celkem	15	34

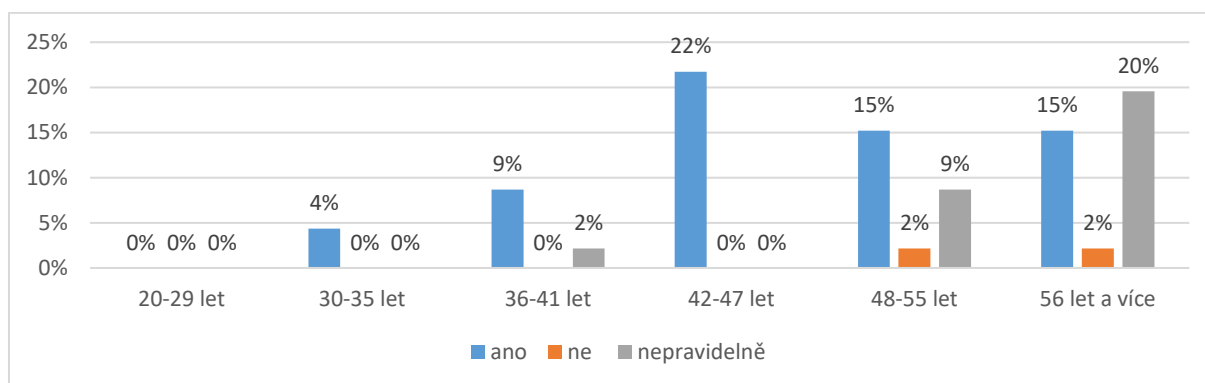
Tabulka 24 Nespokojenost s možností dalšího vzdělávání

Odpověď → ↓ Věk	spíše ne	rozhodně ne
20-29 let	2	4
30-35 let	5	2
36-41 let	3	6
42-47 let	4	3
48-55 let	9	3
56 let a více	0	0
Celkem	23	18

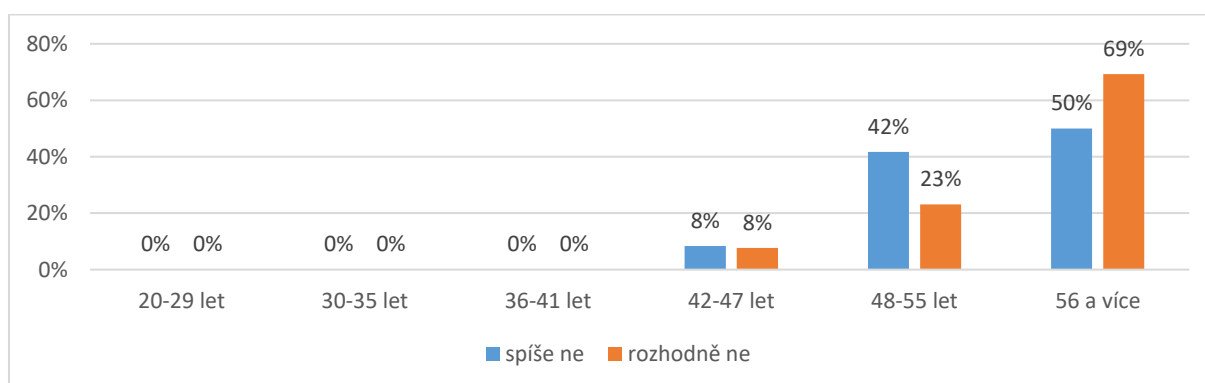
Graf 1 Hodnotící kritérium „ochota vzdělávat se“ v porovnání s věkovou kategorií



Graf 2 Realizace hodnotících rozhovorů v porovnání s věkovou kategorií

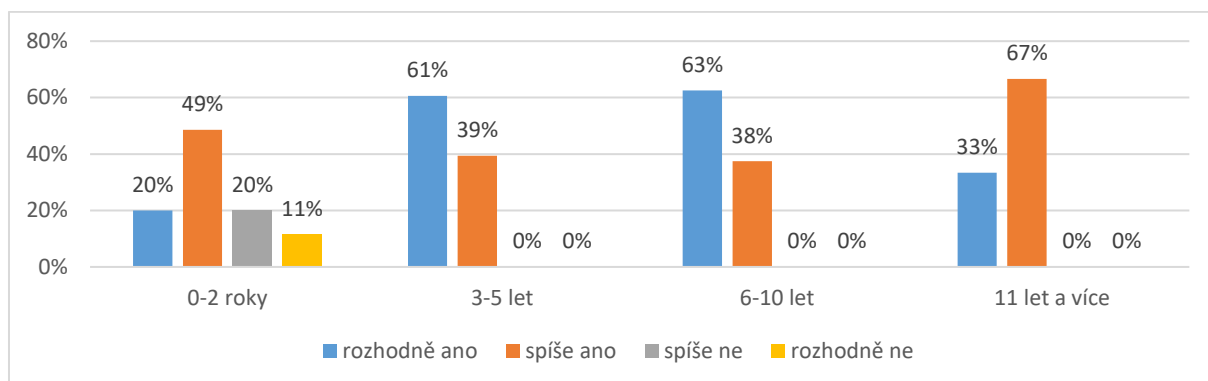


Graf 3 Vzdělávání a věk respondentů

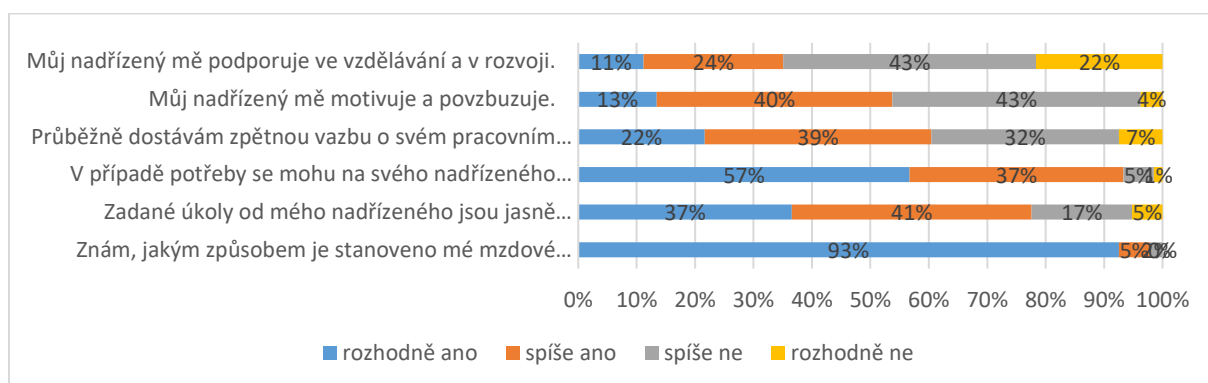




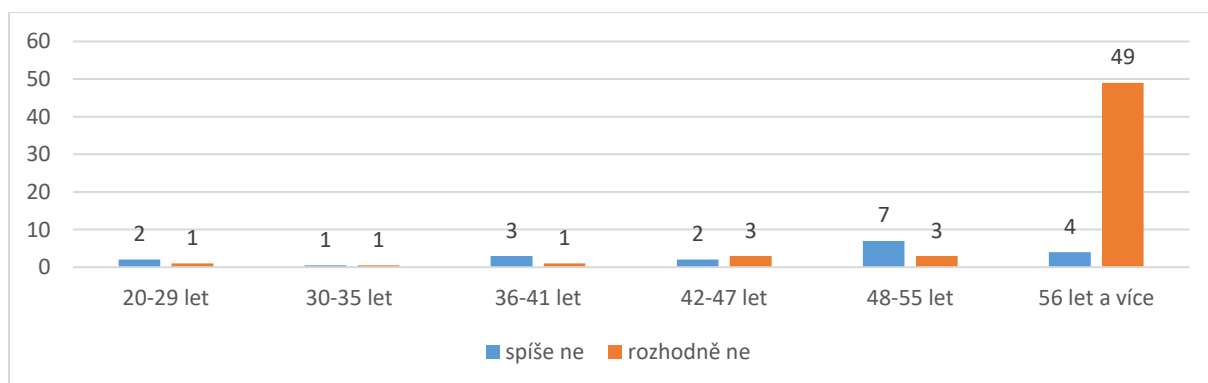
Graf 4 Znalost hodnotících kritérií v porovnání s působností zaměstnanců ve firmě



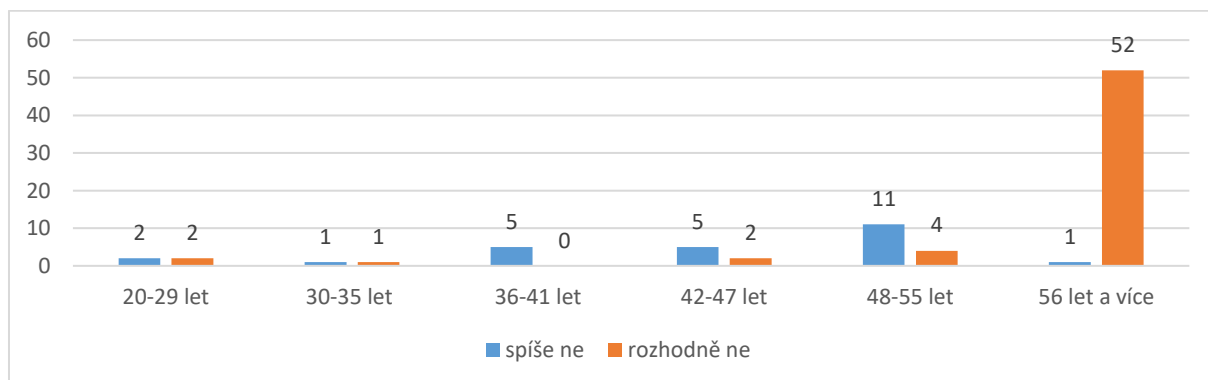
Graf 5 Vnímání zaměstnanců na vedení svého nadřízeného



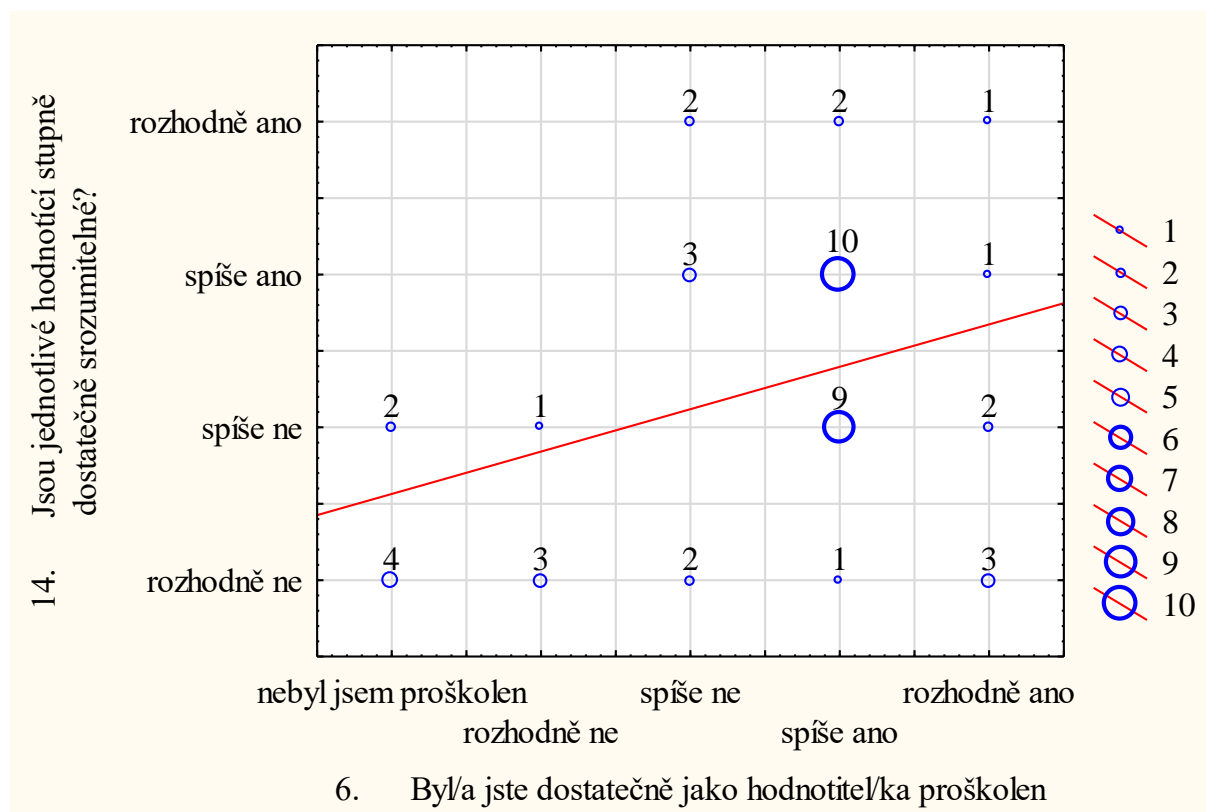
Graf 6 Vzdělávání jako motivační faktor



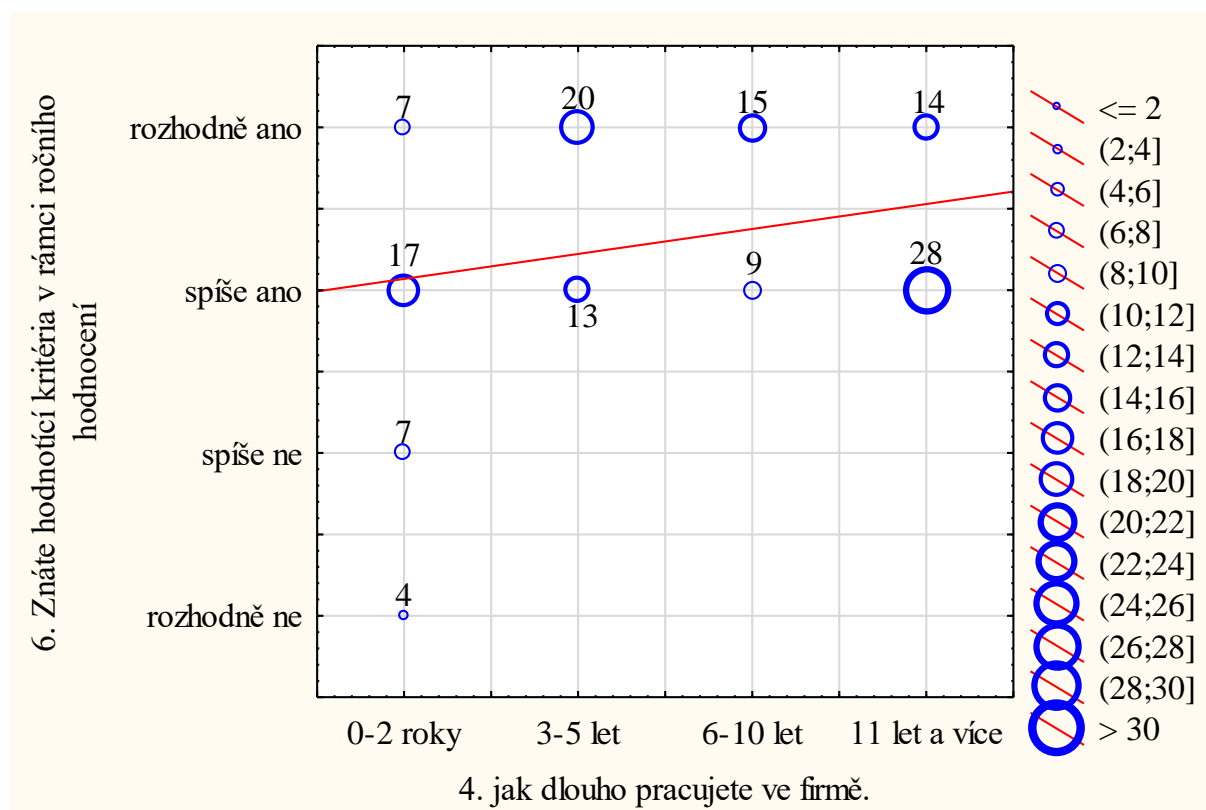
Graf 7 Kariérní postup jako motivační faktor



Graf 8 Závislost mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení



Graf 9 Závislost délky praxe na znalosti hodnotících kritérií



## Příloha 11 Hodnotící formulář

### Hodnocení zaměstnance

Hodnotící zaměstnanec ohodnotí zaměstnance dle uvedených oblastí a úkolů.  
(roční hodnocení zaměstnance)

Držitel ocenění



Úsek:	Jméno:
Odbor / oddělení:	Funkce:
Osobní číslo:	Tarifní stupeň:

#### 1. Plnění povinností vyplývajících z PPF (vždy zdůvodněte pro všechny stupně)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

#### 2. Samostatnost (vždy zdůvodněte pro stupeň 1, 2 a 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

#### 3. Iniciativa (vždy zdůvodněte pro stupeň 1, 2 a 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

**4. Schopnost týmové práce (vždy zdůvodněte pro stupeň 1, 2 a 4)**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

**5. Ochota vzdělávat se (vždy zdůvodněte pro stupeň 1, 2 a 4)**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný

**Ochota k plnění dalších činností v rámci kvalifikace (okomentujte)**

(popište, o jaké činnosti se jednalo a přístup hodnoceného k nim,  
v případě, že žádné další činnosti nebyly, tak nevyplňujte)

**Odborný rozvoj hodnoceného (vzdělávání) - (okomentujte)**

ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH ZNALOSTÍ Z ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PŘI PLNĚNÍ ÚKOLŮ  
(uvedte vzdělávací akce, kterých se zaměstnanec účastnil a konkrétní přínos pro podnik – stačí popsat nejdůležitější akci)  
(v případě, že se zaměstnanec žádného vzdělávání v hodnoceném roce neúčastnil, tak nevyplňujte)

NÁVRH OBLASTÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRO NADCHÁZEJÍCÍ OBDOBÍ

**Stanovení úkolů pro zaměstnance na nadcházející hodnocené období**

(stanovte minimálně dva osobní úkoly pro zaměstnance – viz pravidla)

(stanovené osobní úkoly budou mít 90 % nebo 100 % váhu při hodnocení a vyšší motivační složku)

**OSOBNÍ ÚKOL č. 1:**

doplňte

**OSOBNÍ ÚKOL č. 2:**

doplňte

### Hodnocení zaměstnance oblasti 1–5

Váha v celkovém hodnocení 100 % nebo 10 % (10 % při zadaných osobních úkolech). Viz pravidla.

$h1$  - součet dosažených výsledků hodnocení oblastí 1 - 5 / 5

(aritmetický průměr  $o1+o2+ \dots +o5 / 5$ , zaokrouhlete na dvě deset. čísla):  $h1 = x, xx$

$h1 =$

### Hodnocení zadaných osobních úkolů

Váha na celkovém hodnocení je 90 % nebo 100 % (jsou-li osobní úkoly zadány a vyhodnoceny).  
Viz pravidla.

#### SPLNĚNÍ OSOBNÍCH ÚKOLŮ

Příslušné procento plnění zakroužkujte.

	Splnění úkolů (v %)				
Úkol č. 1	100%	75%	50%	25%	0%
Úkol č. 2	100%	75%	50%	25%	0%
Úkol č. x	100%	75%	50%	25%	0%

Vyhodnocení plnění osobních úkolů  $h2$  (průměrný výsledek):

$h2$  - součet dosažených výsledků hodnocení úkolů / 2 (v %)

Dosaženému výsledku hodnocení osobních úkolů  $h2$  (v %) se přiřadí podle tabulky hodnocení splněných osobních úkolů příslušný stupeň hodnocení:  $h2 = x$  (stupeň hodnocení).

Stupně hodnocení zaměstnanců podle splnění osobních úkolů jsou (splnění úkolu v %):

<b>1</b> 100 % (=)	<b>2</b> 75 % (= a více)	<b>3</b> 50 % (= a více)	<b>4</b> pod 50 %
-----------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------

$h2 =$

**KOMENTÁŘ KE SPLNĚNÍ OSOBNÍHO ÚKOLU č. 1**

doplňte

**KOMENTÁŘ KE SPLNĚNÍ OSOBNÍHO ÚKOLU č. 2**

doplňte



## Celkové hodnocení zaměstnance

### Výpočet celkového hodnocení

- v případě, že nejsou zadány osobní úkoly, se dosaženému výsledku hodnocení podle oblastí přiřadí příslušný stupeň (celkový výsledek) hodnocení (1, 2, 3 nebo 4). Viz tabulka celkový výsledek hodnocení níže,
- v případě, že jsou zadány osobní úkoly, se dosažený výsledek hodnocení oblastí a výsledek hodnocení osobních úkolů vloží do vzorce na výpočet váženého průměru:

$$H = \frac{h1 * 10 + h2 * 90}{100} \quad \text{[na dvě desetinná místa]}$$

kde:

H - je vážený průměr v případě zadání osobních úkolů

h1 - aritmetický průměr hodnocení oblastí 1 - 5

h2 - aritmetický průměr hodnocení osobních úkolů

10, 90 - váhy hodnocení (10 % + 90 % = 100 %)

Dosažený celkový výsledek  $H$  se zaokrouhlí na dvě desetinná místa a tomuto výsledku se přiřadí příslušný stupeň celkového hodnocení (1, 2, 3 nebo 4). Viz tabulka.

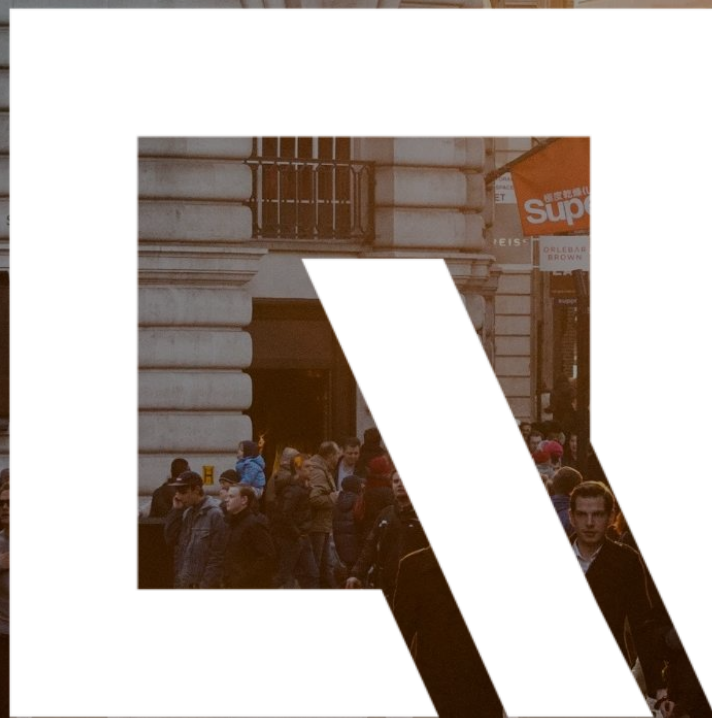
Tabulka - Celkový výsledek hodnocení zaměstnance

HODNOCENÍ	1	2	3	4
oblastí	vynikající	nadprůměrný	odpovídající	podprůměrný
osobních úkolů	(1,00 - 1,49)	(1,50 - 2,49)	(2,50 - 3,49)	(3,50 - 4,00)

**Celkový výsledek (dosažený stupeň) označte červeně a okomentujte.**

<b>Komentář k celkovému hodnocení zaměstnance</b>
doplňte

Datum:	Datum:
Jméno a podpis hodnotícího (nadřízeného) zaměstnance:	Podpis hodnoceného zaměstnance:



# Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku

Lucie Reichelová, KEMMA02

# Řešená problematika

## úvod

Diplomová práce na téma „Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku“ přináší soubor doporučení vedoucí k efektivitě hodnotícího systému.

## problém

Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovní výkonu má vliv na pracovní výkon jednotlivce i na výkonnost celé organizace.

## přístup

Detailní rozbor hodnotícího systému ve vybraném podniku, který byl podkladem pro vlastní výzkumné šetření.

# Postup řešení

## zdroj

Odborná literatura, deskripce a smíšený design s použitím kvantitativních a kvalitativních přístupů.

## získávání

Dotazníkového šetření se účastnilo 46 vedoucích zaměstnanců a 134 řadových zaměstnanců v daném podniku.

## zpracování

Výsledky výzkumu byly zpracovány do grafů a tabulek a pomocí Spearmanova korelačního koeficientu byly otestovány hypotézy. Vše bylo podpořeno primárními a sekundárními zdroji.

# Výsledky práce

Pomocí Spearmanova korelačního koeficientu byly otestovány dvě hypotézy:

- $H_0$  Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení není závislost.
- $H_a$  Mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení je závislost.

**Zde nebyla prokázána závislost mezi srozumitelností hodnotících stupňů a mírou proškolení.**

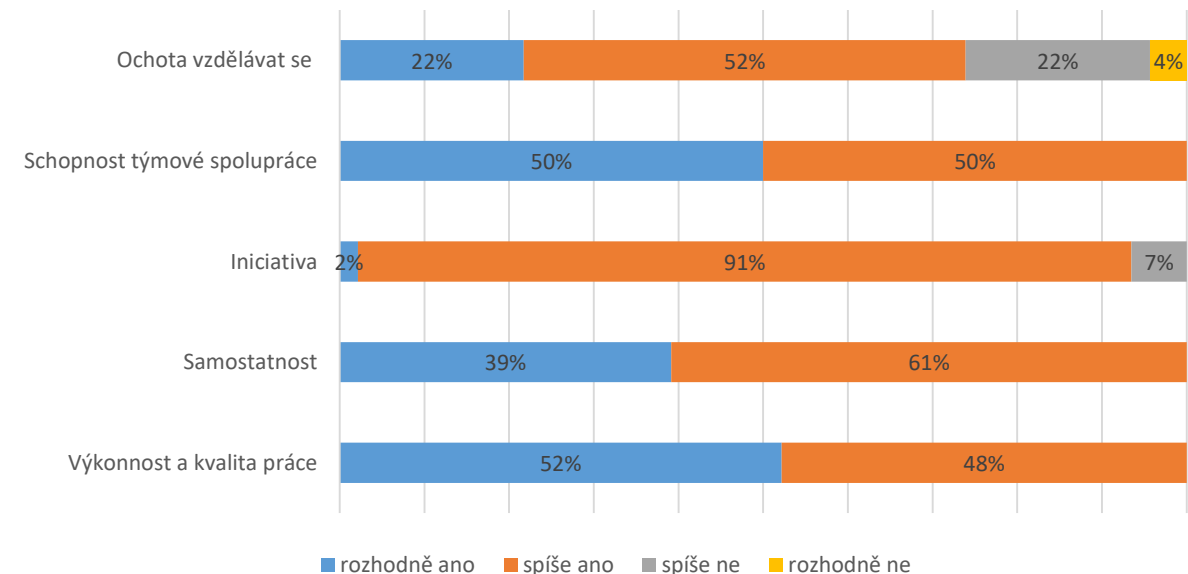
- $H_0$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě není závislost.
- $H_a$  Mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě je závislost.

**Byla prokázána závislost mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě.**

# Výsledky práce

Z výsledků dotazníkového šetření u **vedoucích zaměstnanců** byly zjištěny následující fakta:

- Spokojenost s frekvencí hodnocení (100 %).
- Spokojenost s nastavenými hodnotícími kritérii.
  - Ochota vzdělávat se (22 %, 4 %).
  - Iniciativa (7 %).
  - Zájem o rozšíření (15 %)
    - *Komunikační a prezentační dovednosti.*
    - *Flexibilita.*



Zdroj: vlastní zpracování

# Výsledky práce

Nedostatky, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením u **vedoucích zaměstnanců**, tzv. hodnotitelů:

- Nedostatečné nebo žádné proškolení na hodnotící systém (24 % + 13 %).
- Nespokojenost s písemnou formou hodnocení (61 %).
- Nesrozumitelnost jednotlivých hodnotících stupňů (59 %).
  - 1. Vynikající stupeň
  - 2. Nadprůměrný stupeň
  - 3. Odpovídající stupeň
  - 4. Podprůměrný stupeň
- Nepravidelnost nebo úplná absence hodnotících rozhovorů (30 % + 4 %).



# Výsledky práce

Fakta vyplývající z výsledků dotazníkového šetření u hodnocených **zaměstnanců**:

- Nedostatečné seznámení s hodnotícím systémem (34 %).
- Znalost hodnotících kritérií (92 %).
  - *(Byla prokázána závislost mezi znalostí hodnotících kritérií a délkou praxe ve firmě).*
- Zájem o zpětnou vazbu (90 %).
- Chybějící motivace, povzbuzení a neposkytnutí zpětné vazby.
  - Nepravidelnost ročních hodnotících pohovorů (22 %).
  - Úplná absence ročních hodnotících pohovorů (14 %).
  - Neprobíhající neformální hodnocení v průběhu roku (39 %).

# Doporučení



**1. Proškolení vedoucích zaměstnanců na manažerské dovednosti a zajištění jejich maximálního pochopení principu hodnocení svých podřízených.**

---



**2. Rozšíření dosavadního personálně mzdového systému o KS portál - modul hodnocení a hodnocení realizovat prostřednictvím tohoto modelu.**

---



**3. Zpracování popisu k jednotlivým stupňům hodnotící škály inspirovaný kompetenčním modelem NSP.**

---



**4. Rozšíření hodnocení o sebehodnocení zaměstnanců.**

---



**5. Identifikace klíčových zaměstnanců a naplánování osobnostních rozvojových plánů prostřednictvím KS portálu.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla zkoumanému podniku potřebné informace související s řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.**



Novým řešením je návrh vhodných úprav hodnotícího systému vedoucí k vyšší efektivitě pro daný podnik.



Problematika byla posunuta díky kvantitativnímu výzkumu v podobě dotazníkového šetření a detailního rozboru interních dokumentů, jako kvalitativního přístupu. Oporou celé práce byla odborná literatura.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**