

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh systému hodnocení pracovníků**

**Bc. Tereza Hofmanová**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Hofmanová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Assessment System

---

### Cíle práce

Cílem práce je vytvořit vlastní návrh systému řízení personálních zdrojů pro dosahování ustálenosti pracovního výkonu prostřednictvím benefitního systému. Součástí systému řízení bude subsystém pro výběr pracovníků a subsystém hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Aplikační část se zaměří na ověření navrženého systému ve vybrané firmě. Výstup z těchto systémů bude sloužit jako vstup pro systém odměňování a řízení kariérního rozvoje.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce je založena na syntéze poznatků čerpající z odborné literatury.

Následná návrhová část práce využívá tato teoretická východiska pro návrh vlastního systému hodnocení pracovníků, který je založen na analýze systému v konkrétním podniku. Na základě této analýzy je navržena implementace funkčního systému hodnocení v podniku.

#### Doporučený rozsah práce

50 až 80 stran A4

#### Klíčová slova

pracovní výkon, hodnocení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, měření výkonnosti, personální management

---

#### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky : výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

---

#### Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

#### Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

#### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 11. 2022

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému hodnocení zaměstnanců" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za jeho ochotu a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení společnosti XYZ za poskytnuté informace a zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníku. Poděkování také samozřejmě patří mé rodině a mým nejbližším přátelům, kteří mě v průběhu psaní podporovali.

# Návrh systému hodnocení zaměstnanců

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem systému hodnocení pracovníků pro divizi Permanent Placement společnosti XYZ. Společnost XYZ poskytuje personální a poradenské služby. Divize společnosti se zaměřuje na dodávání kvalifikovaných a manažerských pozic. Teoretická část práce vychází ze syntézy poznatků z odborné literatury. Cílem diplomové práce je návrh nového systému hodnocení zaměstnanců, který vychází z analýzy současného stavu systému hodnocení zaměstnanců pro divizi Permanent Placement. Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti proběhla analýza současného stavu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců a sestavení dotazníku. Následně proběhlo dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou okomentovány a zpracovány do grafů. Proběhlo také statistické ověření hypotéz a zjišťování závislostí mezi kategoriálními proměnnými. Z výsledků dotazníkového šetření vychází návrh nového systému hodnocení a sada doporučení pro společnost XYZ, aby její zaměstnanci zůstali motivovaní a angažovaní a jejich výkon tak přispíval k ekonomické prosperitě společnosti. Součástí výstupu diplomové práce je hodnotící arch pro zaměstnance a doporučení pro společnost.

**Klíčová slova:** personální management, hodnocení zaměstnanců, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců

# Design of Staff Assessment System

## Abstract

The diploma thesis deals with designing an employee evaluation system for the Permanent Placement division of XYZ company. The XYZ company provides HR and consulting services. The division of the company focuses on supplying skilled and management-level employees. The theoretical part of the thesis is based on the synthesis of findings from the literature. The thesis aims to design a new employee appraisal system based on an analysis of the current state of the employee appraisal system for the Permanent Placement division. Analysis of the current state of the employee evaluation and remuneration system was realized in cooperation with the HR department. Subsequently, a questionnaire survey was performed. The results of which are commented on and processed into graphs. Statistical testing of hypotheses and identification of dependencies between categorical variables was carried out as well. Analysis of the survey resulted in a new appraisal system and a set of recommendations for the XYZ Company, aiming to keep its employees motivated and committed so that their performance contributes to the economic prosperity of the company. The primary thesis result includes an employee evaluation sheet and recommendations for the company.

**Keywords:** personnel management, employee evaluation, work performance, performance management, employee remuneration



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1	Cíl práce .....	14
2.2	Metodika .....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>15</b>
3.1	Hodnocení zaměstnanců.....	15
3.1.1	Rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocení .....	15
3.1.2	Pracovní výkon .....	16
3.1.3	Proces řízení pracovního výkonu .....	17
3.1.4	Cíle hodnocení zaměstnanců.....	19
3.2	Proces hodnocení .....	21
3.2.1	Role hodnotitele .....	21
3.2.2	Průběh přípravy na hodnocení .....	22
3.2.3	Časový horizont hodnocení.....	23
3.2.4	Kompetence a kompetenční modely .....	24
3.2.5	Kritéria hodnocení.....	28
3.3	Hodnotící pohovor .....	32
3.3.1	Příprava na hodnotící pohovor.....	33
3.3.2	Struktura a průběh hodnotícího rozhovoru .....	34
3.3.3	Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců.....	35
3.3.4	Obecné zásady hodnocení zaměstnanců .....	35
3.4	Metody hodnocení.....	36
3.4.1	Hodnocení podle dohodnutých cílů .....	37
3.4.2	Behaviorální metody .....	40
3.4.3	Hodnotící stupnice .....	42
3.4.4	Komparativní metody .....	43
3.4.5	BSC (Balanced Scorecard).....	44
3.4.6	Metoda 360stupňové zpětné vazby .....	46
3.4.7	Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC).....	46
3.4.8	Další metody hodnocení.....	46
3.5	Vazby hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti .....	48
3.5.1	Nábor a výběr zaměstnanců .....	48
3.5.2	Rozvoj zaměstnanců .....	49
3.5.3	Návaznost na odměňování .....	49
3.6	Zavádění hodnotícího systému.....	51

3.6.1	Rozhodnutí k zavádění .....	51
3.6.2	Kroky implementace systému hodnocení .....	52
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>54</b>
4.1	Charakteristika společnosti.....	54
4.1.1	Organizační struktura .....	54
4.1.2	Permanent Placement .....	55
4.2	Dotazníkové šetření .....	60
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	61
4.4	Ověření hypotéz .....	78
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>85</b>
5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	85
5.2	Návrh nového systému hodnocení zaměstnanců.....	87
5.2.1	Hodnotící rozhovor .....	88
5.2.2	Kvartální hodnocení výkonu .....	89
5.2.3	Kritéria hodnocení pracovního výkonu, kompetence a hodnotící stupnice 90	
5.2.4	Vysoká míra fluktuace .....	90
5.2.5	Rozšíření nabídky benefitů.....	91
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>97</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Proces řízení pracovního výkonu .....	19
Obrázek 2:	Čtyřstupňová škála kompetencí .....	27
Obrázek 3:	Hodnocení kompetencí .....	28
Obrázek 4:	Záznamový arch pro techniku kritické události .....	41
Obrázek 5:	Hodnotící škála – numerická .....	42
Obrázek 6:	Hodnotící škály .....	43
Obrázek 7:	BSC metoda .....	45
Obrázek 8:	Kroky implementace.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Permanent placement KPI's pohyblivé složky mzdy pro pracovní pozici Recruitment Consultant .....	57
Tabulka 2: Permanent placement odměňovací schéma pohyblivé složky mzdy pro pracovní pozici Recruitment Consultant.....	58
Tabulka 3: Kontingenční tabulka pozorovaných četností .....	79
Tabulka 4: Upravená kontingenční tabulka .....	81
Tabulka 5: Teoretické četnosti .....	81
Tabulka 6: Kontingenční tabulka pozorovaných četností .....	82
Tabulka 7: Upravená kontingenční tabulka .....	84
Tabulka 8: Teoretické četnosti .....	84

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	61
Graf 2: Věk respondentů .....	62
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	63
Graf 4: Pracovní pozice zaměstnanců divize Permanent Placement .....	63
Graf 5: Délka zaměstnaneckého poměru respondentů.....	64
Graf 6: Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?.....	65
Graf 7: Kolikrát jste byli povýšeni? .....	65
Graf 8: Motivuje Vás současný systém finančního odměňování? .....	66
Graf 9: Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě? .....	67
Graf 10: Je pro Vás současný systém finančního odměňování srozumitelný? .....	67
Graf 11: Jak se respondentům daří plnit měsíční targety .....	68
Graf 12: Jak se respondentům daří plnit kvartální targety .....	69
Graf 13: Jak se respondentům daří plnit roční target .....	69
Graf 14: Víte, jaká je strategie společnosti XYZ? .....	70
Graf 15: Motivuje Vás současný systém hodnocení zaměstnanců podávat lepší pracovní výkon?.....	71
Graf 16: Jak hodnotíte celkovou pracovní atmosféru ve společnosti?.....	71

Graf 17: Víte, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení? .....	72
Graf 18: Myslíte si, že je frekvence pravidelného ročního hodnocení dostačující? .....	73
Graf 19: Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho celkového výkonu? .....	74
Graf 20: Je s Vámi při ročním hodnocení probírán kariérní rozvoj? .....	75
Graf 21: Spokojenost s firemními benefity .....	75
Graf 22: Byl při posledním ročním hodnocení hodnotitel dostatečně připraven? ...	77
Graf 23: Považujete se celkově za spokojeného zaměstnance? .....	78
Graf 24: Skládání sloupcový graf.....	80
Graf 25: Skládání sloupcový graf.....	83

# 1 Úvod

Cílem diplomové práce na téma návrh systému hodnocení zaměstnanců je navrhnout funkční systém hodnocení zaměstnanců, který vychází z analýzy současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců proběhla ve spolupráci s personálním oddělením společnosti XYZ. Společnost XYZ poskytuje personální a poradenské služby a diplomová práce bude zaměřena na divizi Permanent Placement, která se specializuje na dodávání manažerských a kvalifikovaných pozic.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je věnována syntéze poznatků z odborné literatury. Teoretická část se postupně věnuje procesu hodnocení zaměstnance, které může probíhat jak formálně (systematicky), tak i neformálně (průběžně). Bude zmíněno, co je cílem hodnocení zaměstnance a cílem řízení pracovního výkonu. Dále bude rozebrán hodnotící proces a role hodnotitele, zmíněny budou chyby, ke kterým v průběhu hodnocení dochází a také jak často by mělo být hodnocení zaměstnance realizováno. Představeny budou kritéria, kompetenční modely a další metody hodnocení zaměstnance. Dále se teoretická část věnuje personálním činnostem, které navazují na systém hodnocení zaměstnanců, jako je nábor, rozvoj zaměstnanců, nebo návaznost na odměňování.

V praktické části bude představena společnost XYZ a její organizační struktura. Praktická část se konkrétně zaměří na divizi společnosti Permanent Placement, jelikož v každé divizi společnosti probíhá hodnocení zaměstnance odlišně a navazující personální činnosti, jako je systém finančního odměňování, jsou také odlišné. Ve spolupráci s personálním oddělením byl sestaven dotazník pro zaměstnance. Z výsledků dotazníkového šetření vychází návrh nového systému hodnocení zaměstnanců a sada doporučení, aby došlo k eliminaci nežádoucích vlivů. Součástí praktické části bude také statické ověření stanovených hypotéz, které je ověřeno měřením asociačních závislostí mezi vybranými kategoriálními proměnnými

Vhodně nastavený systém hodnocení zaměstnanců zajistí, aby zaměstnanci zůstali angažováni a motivováni a svým výkonem tak přispívali k ekonomické prosperitě podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vytvořit vlastní návrh systému řízení personálních zdrojů pro dosahování ustálenosti požadovaného pracovního výkonu. Návrh nového systému hodnocení vychází z výsledků dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce je ověřit stanovené hypotézy pomocí kontingenčních závislostí. Aplikační část je zaměřena na ověření systému hodnocení ve firmě XYZ. Výstup z těchto systémů může sloužit jako vstup pro systém odměňování a řízení karierního rozvoje.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá z teoretické a z praktické části. Teoretická část diplomové práce je založena na syntéze poznatků čerpající z odborné literatury.

Následná návrhová část práce využívá tato teoretická východiska pro návrh vlastního systému hodnocení pracovníků, který je založen na analýze systému v konkrétním podniku. Pro analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců byl sestaven dotazník ve spolupráci s personálním oddělením společnosti XYZ. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům divize Permanent Placement, jelikož v každé divizi společnosti XYZ je systém hodnocení a odměňování zaměstnanců nastaven odlišně. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány pomocí grafů a popisné statistiky. Následně došlo ke statistickému ověření dvou hypotéz, které zjišťují kontingenční závislosti mezi proměnnými. Na základě této analýzy je navržena implementace funkčního systému hodnocení v podniku.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitým **nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců**, zároveň manažerům umožňuje kontrolovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce tak, aby dosahovali požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 109).

Hodnocení zaměstnanců zároveň souvisí s realizací strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 109).

Dle Koubka (2003, s. 121) by měl každý zaměstnavatel vědět, jací lidé pro něj pracují, jak tyto lidé pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak je jeho zaměstnavatel spokojen s jeho odvedenou prací.

Poskytování **zpětné vazby** je podstatou hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba, neboli systematické získávání a poskytování hodnotící informace zaměstnancům, seznamuje zaměstnance s výsledky hodnocení pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 110).

Hodnocení pracovního výkonu lidí by mělo vycházet ze systematického posuzování výkonu zaměstnance, jeho charakteristik a jeho potenciálu (Hospodářová, 2008, s. 112).

Rozlišujeme standardně dva druhy hodnocení a to hodnocení formální a neformální (Koubek, 2003, s. 121). Dále je v této kapitole vysvětlena definice pracovního výkonu a proces řízení pracovního výkonu. Další podkapitola se věnuje cílům hodnocení zaměstnanců, kde je zmíněno, proč je hodnocení zaměstnanců pro podnik důležité.

#### 3.1.1 Rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením

**Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávané práce, je často determinováno situací daného okamžiku (Koubek, 2003, s. 120). Hodnocení výkonu provádí manažeři denně během příležitostných setkání, neformálních diskusí nebo skupinových a týmových setkání a porad (Hospodářová, 2008, s. 112).

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům, je často velmi

subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody (Koubek, 2003, s. 121). Personální rozhodnutí by tak měla být založena na formálním hodnocení (Koubek, 2003, s. 121).

Abychom mohli opravdu a efektivně řídit pracovní výkon lidí, je nezbytné vytvořit formální systém hodnocení zaměstnanců (Hospodářová, 2008, s. 112). Třebaže je řízení pracovního výkonu nepřetržitý proces, je užitečné provádět jednou nebo dvakrát za rok formální posouzení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 87).

Dle Koubka (2003, s. 121) je **formální hodnocení** racionálnější a standardizované. Formální hodnocení je charakterizováno tím, že je **plánované** a **systematické**. Probíhá periodicky a setkání mají pravidelný interval setkání. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které se zakládají ke složce osobních materiálů zaměstnanců. Z těchto dokumentů můžeme použít informace pro další personální činnosti jednotlivce i skupin zaměstnanců.

Hlavním cílem formálního hodnocení, je vytvořit si prostor pro setkání, kde zaměstnancům poskytneme pravidelnou zpětnou vazbu a hodnocení jejich výkonu (Hospodářová, 2008, s. 112). Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru (Šikýř, 2014, s. 110). Hodnotící rozhovory pomáhají zkvalitňovat komunikaci, budují vztahy a motivují (Hospodářová, 2008, s. 112).

### 3.1.2 Pracovní výkon

Koubek (2003, s. 124) zmiňuje, že pracovní výkon je dán úsilím zaměstnance, jeho schopnostmi a motivací. Výkon je ovlivněn také tím, jak dobře zaměstnanec rozumí svým úkolům a jak chápe svou roli v organizaci. Pro úspěšné vykonávání a zároveň pro plnění sjednaného výkonu práce musí být všechny tyto složky v souladu.

Armstrong (2011, s. 44) zmiňuje několik definic pracovního výkonu různých autorů. Definice autorů Latham, Sulsky a Macdonald (2007) uvádí, že předpokladem procesu zpětné vazby a jasného stanovování cílů je vhodná definice výkonu. Je potřeba mít teorii výkonu, která by určila:

- příslušné dimenze výkonu;
- standardy odpovídající různým úrovním výkonu;
- jak by měly být zvažovány situační vlivy;
- počet úrovní výkonu.



Bernardin a kol. (1995) v knize Armstronga (2011, s. 45) uvádí, že výkon by měl být definován jako výsledky práce, protože ty mají nejsilnější vazbu na strategické cíle organizace, spokojenost zákazníka a ekonomický přínos.

Schopnosti a motivace zaměstnanců neboli jejich způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci, determinují pracovní výkon zaměstnanců, respektive jejich způsobilost a ochotu vykonávat sjednanou práci (Šikýř, 2014, s.109).

Šikýř (2014, s. 21) ve své publikaci uvádí následující rovnici pracovního výkonu, kde je výkon vysvětlen pomocí funkce schopností a motivace:

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

- **Výkon (V)** je požadovaný výsledek práce a chování lidí. Je vyjádřen například kvalitou a množstvím odvedené práce, dodržováním termínů, samotnou přítomností v práci nebo přístupem k práci.
- **Schopnosti (S)** vyjadřují způsobilost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Zahrnují odborné schopnosti pro výkon sjednané práce s využitím vlastních znalostí, dovedností a zkušeností.
- **Motivace (M)** neboli ochota lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků. Chování lidí ovlivňují vnitřní motivy (potřeby) a vnější stimuly (podněty).

### 3.1.3 Proces řízení pracovního výkonu

*„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců“* (Šikýř, 2014, s.110).

Dle Armstronga (2011, s. 75) je celkovým cílem řízení pracovního výkonu zlepšovat a zároveň rozvíjet výkon jednotlivců, ale i týmů. Na základě toho se zlepšuje i celkový výkon organizace. Řízení pracovního výkonu podle něj souvisí se seberozvíjením.

Podle Koubka (2003, s. 133) se proces řízení výkonu skládá z následujících kroků:

1. Uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi zaměstnancem a manažerem.
2. Vytvoření plánu výkonu a budoucího rozvoje zaměstnance.

3. Řízení pracovního výkonu během daného období.
4. Závěrečné, neboli formální hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulé období a následné vytvoření nové dohody/smlouvy obsahující plán výkonu a plán kariéry.

**Uzavřená dohoda či smlouva definuje** (Koubek, 2003, s. 133):

- cíle a normy pracovního výkonu, které oblasti je potřeba zlepšit, co se od zaměstnance očekává apod.;
- způsob měření pracovního výkonu a které ukazatele výkonu se použijí;
- jaké znalosti, dovednosti a chování jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů;
- základní hodnoty podniku, požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, zásady BOZP.

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má komunikace mezi nadřízeným manažerem a zaměstnancem, a to platí po dobu celého období, na které byla smlouva uzavřena (Koubek, 2003, s. 134).

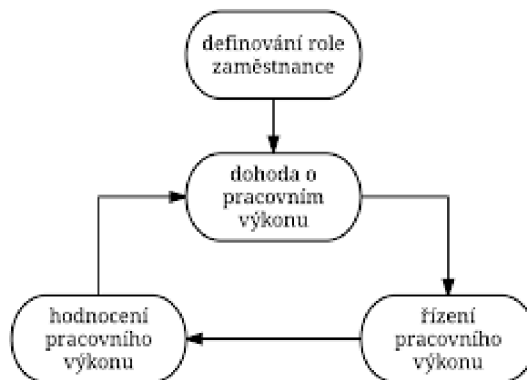
Řízení pracovního výkonu má vliv na zlepšení pracovního výkonu celé organizace. Jde především o vytvoření kultury výkonu, v níž je dosahování vysokého výkonu standardem (Armstrong, 2011, s. 231).

Efektivní řízení pracovního výkonu podle Šikýře (2014, s. 111) dále vyžaduje:

- realizovat řízení výkonu v souladu s podmínkami organizace;
- integrovat výsledky řízení do systému navazujících personálních činností;
- aplikovat řízení výkonu na všechny zaměstnance.

Následující schéma (obrázek 1) charakterizuje proces řízení pracovního výkonu. Proces probíhá jako neustále se opakující cyklus uzavřením dohody na určité období, následně manažer pracovní výkon řídí a poté se pracovní výkon za určité období zhodnotí.

**Obrázek 1: Proces řízení pracovního výkonu**



Zdroj: Šikýř (2014, s. 111)

### 3.1.4 Cíle hodnocení zaměstnanců

Cílem a smyslem hodnocení pracovního výkonu je vyhodnotit stávající výkon a najít cesty, jak výkon v budoucnu neustále zlepšovat, jak dobře nastavit plat a odměny, nebo jak vyhodnotit možnosti povýšení zaměstnance, jeho rozvoje, kam směřovat motivaci (Hospodářová, 2008, s. 112).

Tradiční pojetí hodnocení pracovního výkonu bylo koncentrováno především na množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňovalo především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu (Koubek, 2003, s. 123).

Dle Koubka (2003, s. 123) je moderní pojetí mnohem komplexnější, za součást pracovního výkonu považuje i přístup k práci, ochotu přijímat pracovní úkoly nebo ochotu přizpůsobit se požadavkům na zaměstnance. Dále se sleduje dodržování pracovní doby, absence v práci, frekvence pracovních úrazů, dodržování povinností zaměstnance, používání ochranných pomůcek, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonávanou prací, a další.

Řada organizací pracuje se systémy hodnocení, které mají usnadňovat hodnotitelům jejich práci a usměrňovat rozvoj zaměstnanců v souladu se zájmy organizace (Arthur, 2010, s. 74).

Arthur (2010, s. 12) dále zmiňuje, že cílem hodnocení výkonu je zajistit co nejvyšší využití znalostí, schopností a zájmů každého zaměstnance. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností každého jednotlivce, mají mnohem více motivované zaměstnance. Motivovanost se odráží na produktivitě, tím roste konkurenceschopnost dané firmy.

Hodnocení zaměstnanců má dle Koubka (2003, s. 121) řadu dílčích úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu navazujících personálních činností, jako je například **odměňování, vzdělávání a rozvoj, vliv na firemní kulturu**. Hodnocení zaměstnanců má za úkol:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců;
- rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců;
- umožnit každému zaměstnanci zlepšovat jeho výkon;
- vytvořit základnu pro systém pro odměňování;
- motivovat;
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje;
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů;
- vytvořit podklady pro plány následnictví;
- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců – povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění;
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů.

Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří podle Arthura (2010, s. 14) především zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Umožnění personalistům, aby efektivněji plnili své hlavní úkoly, neboť jim hodnocení poskytuje údaje pro rozhodování o povýšení, zvýšení platu, dodává jim informace o aktuálním stavu schopností a dovedností zaměstnanců. Dalším cílem hodnocení výkonu je vyšší motivace zaměstnanců k dosahování cílů, které jsou v souladu s cíli organizace.

## 3.2 Proces hodnocení

Manažeři usměrňují své zaměstnance na denní bázi, zkoumají a posuzují pracovní výkon v průběhu roku, konzultují s nimi odvedené části práce, porovnávají, co se stalo, s tím, co se mělo stát - v tomto případě se jedná o **neformální hodnocení** (Armstrong, 2011, s. 138).

Dle Koubka (2003, s. 121) díky formálnímu hodnocení poznáváme zaměstnance komplexněji, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit, které jsou potřeba k tomu, aby byla práce odvedena kvalitně. Zaměstnancům umožňuje rozvíjet a oceňovat jejich silné stránky. Slabé stránky zaměstnance mohou být díky hodnocení efektivněji odstraňovány. Hodnocení nám pomáhá analyzovat potřebu vzdělávání a zároveň nám může odkrýt rozvojový potenciál zaměstnance pro vykonávání náročnější práce.

Tato kapitola se věnuje **formálnímu procesu hodnocení**. Je zde vysvětlena role hodnotitele a také, co je nutné připravit před samotným hodnocením. Další kapitola se věnuje kritériím, podle kterých můžeme zaměstnance ohodnotit. Dále se v této kapitole seznámíme s kompetencemi a kompetenčními modely. Poslední část kapitoly se věnuje hodnotícímu pohovoru.

### 3.2.1 Role hodnotitele

Hodnotitelem nejčastěji bývá přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkon svých zaměstnanců. Hodnotitel by měl danému systému hodnocení věřit a být jeho zastáncem (Hroník, 2006, s. 99).

Dle Wagnerové (2008, s.88) musí být hodnotitel dobře informovaný a věrohodný. Proto je nutné, aby se dopodrobna seznámil s daným systémem a technikou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, vnímají zaměstnanci proces hodnocení jako spravedlivý a přesný. Hodnotitel by měl být empatický a měl by si umět vybavit pocity, když byl sám v roli hodnoceného.

Hroník (2006, s. 99) dále zmiňuje, že na hodnocení zaměstnanců se mohou podílet i další lidé, kteří jsou obvykle zdrojem podkladů k hodnocení. Může se jednat o dodavatele, metodického vedoucího nebo personalistu. Metodický vedoucí nebo personalista pomáhá manažerovi se stanovením rozvojových cílů a také pomáhají manažerovi s vyhodnocením

výsledků. Pokud se tito lidé podílí na hodnocení, standardně to probíhá odděleně, aby se zaměstnanec při hodnocení necítil v oslabení.

Šikýř (2014, s. 114) říká, že zapojení více hodnotitelů, například spolupracovníků, podřízeného, externího hodnotitele nebo zákazníka směřuje k uplatnění koncepce **360stupňové zpětné vazby**. Tato metoda hodnocení si klade za cíl zvýšit objektivitu hodnocení, ovšem samotný počet osob zapojených do hodnocení požadovanou objektivitu nezajistí. Je nutné uplatňovat objektivní kritéria a metody.

Dle Koubka (2007, s. 216) je nejvhodnější osobou pro hodnocení jeho bezprostřední nařízený. Ten by měl podle něj také provádět vyhodnocení veškerých podkladů, kterých se mu dostalo. Z podkladů dělá závěry, které zaměstnanci představí při jeho hodnocení, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

### 3.2.2 Průběh přípravy na hodnocení

Přípravu na hodnocení by neměl podcenit jak manažer, tak i zaměstnanec a pokud budou obě strany na setkání připravené, dá se očekávat větší efektivita celkového hodnocení (Armstrong, 2011, s. 153).

Pilařová (2008, s. 75) říká, že je vhodné pokud se v době přípravy hodnotitel dohodne s hodnoceným na místě a času hodnocení. Hodnotitel obeznámí hodnoceného, jak dlouho bude hodnocení trvat, jaká bude jeho struktura a předá mu potřebnou dokumentaci a instrukce, podle kterých se zaměstnanec bude moci na hodnocení připravit. Hodnocení zaměstnance je často doprovázeno dalšími změnami, které je nutné prodiskutovat s manažerem nebo s personálním oddělením. Může se jednat o náročné rozvojové programy, zvýšení mzdy nebo povýšení.

Proces hodnocení podle Koubka (2003, s. 126) začíná přípravnou fází. V tomto období se manažer připravuje na hodnocení. Je nutné stanovit předmět hodnocení, analyzovat pracovní místa, formulovat kritéria, podle kterých bude hodnotit. Dále je v této fázi nutné informovat zaměstnance o chystajícím se hodnocení. Přípravné období je podle něj celkem rozděleno na čtyři následující fáze.

V první fázi je potřeba rozpoznat a **stanovit předmět hodnocení**, stanovit zásady a pravidla postupu hodnocení. V této fázi by si měl hodnotící připravit formulář, který použije k následnému hodnocení.

Druhá fáze je především o **analýze pracovních míst**. Popis pracovního místa by měl být aktuální, pokud není, je nutná revize existujících popisů. Na základě této analýzy je možné lépe pochopit výkon související s danou pozicí.

Další fáze, třetí, je o **formulaci kritérií** hodnocení výkonu a jejich výběru. Je nutné stanovit normy pracovního výkonu a zvolit vhodný způsob hodnocení. V této fázi je potřeba zvolit časové období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.

V poslední fázi je nutné **informovat zaměstnance** o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Zejména je nutné je informovat o jednotlivých kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

Další období je podle Koubka (2003, s. 126) obdobím získávání informací a podkladů. Hodnotitel sbírá informace a pořizuje dokumentaci o pracovním výkonu. Dokumentace by se měla provádět určitým způsobem a stejnými způsoby by se měla i uchovávat. Období dělíme na dvě fáze.

První fáze souvisí se **zjišťováním informací o aktuálním pracovním výkonu**. Můžeme zkoumat výsledky práce zaměstnanců, nebo můžeme pozorovat zaměstnance při výkonu práce.

Další fází je **pořízení dokumentace o pracovním výkonu**. Tato fáze je důležitá zejména proto, že nám umožňuje vrátit se k záznamům a získat tak potřebné informace. Díky dobré dokumentaci se vyhneme případným diskuzím a sporům mezi hodnotícím a hodnotitelem, je tedy i nástrojem zpětné vazby.

Poslední fází je pak období **vyhodnocování informací** o pracovním výkonu. V této fázi se porovnávají skutečné výsledky práce s očekávanými výsledky. Dále se porovnává chování zaměstnance a jeho schopnosti se standardními požadavky na chování. Využívá se zde popis a specifikace pracovní pozice. Výstupy musí mít písemnou podobu.

### 3.2.3 Časový horizont hodnocení

Hroník (2006, s. 103) uvádí, že hodnocení zaměstnanců provádíme periodicky. Jako vhodná doba se nabízí přelom roku, konec nebo začátek. Dále může být časový horizont nastaven v půlročních intervalech, nebo na konci, či začátku účetního období. Hodnocení často probíhá při hodnotícím rozhovoru.

Délka cyklu hodnocení se liší podle toho, koho hodnotíme. Dá se předpokládat, že hodnocení u vyšších manažerských pozic nebude tak časté, jako hodnocení výkonných zaměstnanců, kde může být cyklus hodnocení kratší (Hroník, 2006, s. 103).

Pilařová (2008, s. 20) říká, že v některých organizacích se provádí hodnocení zaměstnanců současně na všech úrovních řízení. Toto hodnocení probíhá většinou ve firmách, kde je interní komunikace na velmi dobré úrovni a dochází v tam k efektivnímu sdílení informací. V jiných organizacích se provádí hodnocení od top managementu k nižším pozicím, nebo je uplatňován postup od nižších úrovní řízení po top management.

Bělohlávek (2017, s. 80) zmiňuje, že je nutné stanovit, jak budou hodnotící rozhovory probíhat. Pokud budeme postupovat od shora dolů, generální ředitel bude hodnotit své odborné ředitele, vrcholoví manažeři budou hodnotit střední manažery, až po úroveň řadových zaměstnanců. V této situaci se dá předpokládat, že cíle nadřízených se rozpadnou do dílčích cílů zaměstnanců, a proto je důležitá časová následnost.

Pilařová (2008, s. 20) dále zmiňuje, že vyplácení bonusů je obvykle shodné s frekvencí hodnocení. Je nutné definovat podmínky vyplácení bonusů, nejlépe v interních směrnících, zejména vztah mezi výsledkem hodnocení výkonu a výši bonusů.

### 3.2.4 Kompetence a kompetenční modely

*„Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu“* (Pilařová, 2008, s. 16). Kompetence můžeme označit jako způsobilost k vykonávání činnosti. Představuje soubor předpokladů pro výkon dané činnosti. Kompetence jsou definovány na základě analýzy činností, které souvisí s výkonem pracovní pozice (Hroník, 2006, s. 29).

Podle Pilařové (2008, s. 16) kompetence vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí. **Role** je očekávaná forma chování, která se týká dané pracovní pozice. **Úlohy** jsou klíčové činnosti, které souvisí s výkonem role. Aby byl jedinec při plnění svých pracovních povinností úspěšný, je nutné, aby měl potřebné kompetence.

Kompetentní zaměstnanec je tedy ten, který má předpoklady (vědomosti, dovednosti, znalosti, schopnosti, postoje) pro dosahování výkonu a zároveň výkonu skutečně dosahuje (Pilařová, 2008, s. 16).



Hroník (2006, s. 31) ve své publikaci zmiňuje členění kompetencí ze sociálně-psychologického hlediska. Podle něj můžeme kompetence uspořádat podle pozorovacího schématu následovně:

- Přístup k úkolům a věcem
- Vztah k druhým lidem
- Chování k sobě a projev emocí

Hroník (2006, s. 32) dále ukazuje kompetenční členění podle kompetenční orientace firmy. Toto členění vychází z marketingu a je následující:

- Orientace produktová – kompetence řešení problémů
- Orientace zákaznická – interpersonální kompetence
- Orientace provozní a systémová – kompetence sebeřízení.

Dle Wagnerové (2008, s. 62) kompetence zpravidla dělíme na sociální a pracovní. Ty jsou ovlivněny osobnostními charakteristikami jedince. **Pracovní kompetence** se týkají očekávaného výkonu na pracovišti. Mohou být negativně ovlivněny například labilitou, neprůbojností, nebo naopak přehnaným sebevědomím. Pozitivně mohou být ovlivněny například tím, že je zaměstnanec orientován na výkon a identifikuje se s podnikem. Pracovní kompetence jsou označovány jako tzv. „**tvrdé kompetence**“.

Sociální kompetence bývají označovány jako „**měkké kompetence**“ a vyjadřují určitou schopnost zvládat situace interpersonálního charakteru. Jde například o vnímavost, srdečnost, otevřenost, iniciativu a příjemné vystupování (Wagnerová, 2008, s. 63).

*„Pojem kompetence je jádrem personálního řízení. Je přímo spojen s cílem řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce kompetentní jedince, kteří budou připraveni dosahovat stanovených cílů, a tak maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku“* (Wagnerová, 2008, s. 63).

**Kompetenční model** představuje uspořádané kompetence určitým způsobem a díky kompetenčním modelům spolu lépe komunikují manažeři a personalisté, dochází totiž ke „sjednocení“ jazyka (Hroník, 2006, s. 30).

Hroník (2006, s. 30) poukazuje na několik výhod kompetenčních modelů. Správně provedený kompetenční model organizaci poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců. Dále je kompetenční model základem pro hodnocení, odměňování a rozvoj, kdy je personalistům umožněno sestavovat cílené rozvojové programy.

Aby byl kompetenční model efektivní, Hroník (2008, s. 30) taktéž zmiňuje následující požadavky:

- kompetence vychází z rolí, tedy z očekávaného chování;
- obsahuje 10-12 kompetencí (pokud je jich více, je to nepřehledné pro komunikaci personalistů a manažerů);
- vytváří propojení mezi job description a firemními hodnotami;
- je vytvořen pro všechny pozice ve firmě;
- po vytvoření je nutné ho neustále aktualizovat;
- je tvořen společně se zaměstnanci, je tedy sdílený.

Pilařová (2008, s. 21) tvrdí, že postup vytváření kompetenčních modelů je poměrně složitý, proto firmy využívají již hotové kompetenční modely, např. podle metodiky Profiles International. Zároveň navrhuje následující postup při vytváření kompetenčních modelů.

1. Krok – Aktualizace popisů pracovních místa jejich reevidence. Popisy pracovních pozic by měly být srozumitelné a aktuální. Požadavky by měly být adekvátní k dané pozici. Náplň práce by měla být formulována pomocí úloh.
2. Krok – Úlohy přiřadte k jednotlivým rolím. Některé role ve firmě se překrývají, proto se pak mohou využít u dalších pozic.
3. Krok – Ke každé úloze je nutné přiřadit odpovídající kompetence. Přiřadíme takové kompetence, které jsou nezbytné k plnění dané úlohy.
4. Krok – U každé kompetence je nutné vytvořit škálu úrovní. Nejčastěji se využívají škály se 3 až 10 stupni. Hlavním požadavkem je srozumitelnost definování jednotlivých stupňů na škále. Jak ukazuje následující obrázek 2..

**Obrázek 2: Čtyřstupňová škála kompetencí**

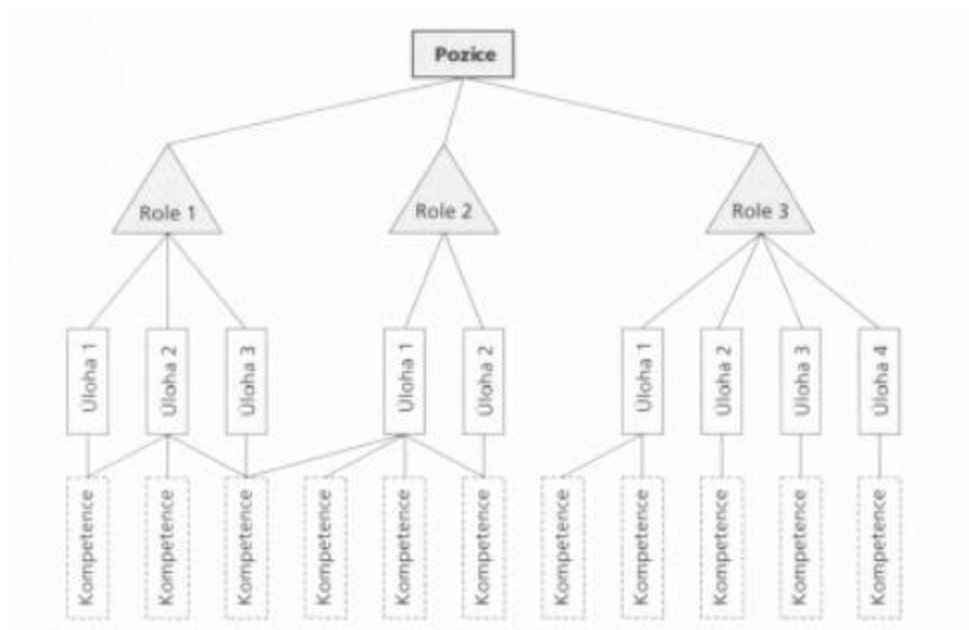
Stupeň	Kompetence (obecně)	Kompetence „řešení problémů“
1	realizuje pod supervizí	problémy řeší pod supervizí nadřízeného
2	realizuje samostatně ve standardních situacích	problémy řeší samostatně ve standardních situacích
3	realizuje samostatně v nestandardních a krizových situacích	problémy řeší samostatně v nestandardních a krizových situacích (v situacích emočního vypětí)
4	učí jiné zaměstnance	provádí supervizi jiných zaměstnanců v oblasti řešení problémů

Zdroj: Pilařová (2008, s. 22)

5. Krok – U každé úlohy označte požadovaný stupeň kompetence.
6. Krok – Definiční celofiremní kompetencí platných pro každého zaměstnance. Tyto kompetence vychází z firemních hodnot a opět určete jejich požadovanou úroveň pro jednotlivé zaměstnance nebo pro skupiny zaměstnanců.
7. Krok – Ze souboru kompetencí vyberte ty, které jsou klíčové pro plnění dané role. Klíčové kompetence jsou ty, které jsou v souladu s firemními hodnotami a ty, které jsou specifické pro plnění dané úlohy.
8. Krok – Nyní máte klíčové kompetence, které vznikly zúžením souboru kompetencí pro jednotlivé úlohy. Přiřadí se k nim klíčové celofiremní kompetence.
9. Jestliže soubor kompetencí obsahuje více jak 10 kompetencí, je dobré zvážit redukci.

V případě hodnocení kompetencí jsou k úlohám nadefinovány vhodné kompetence a jejich očekávaná úroveň, viz obrázek 3. V případě hodnocení výkonu jsou k úlohám nadefinována vhodná kritéria (Pilařová, 2008, s. 21). Tomu se bude věnovat další kapitola.

**Obrázek 3: Hodnocení kompetencí**



Zdroj: Pilařová (2008, s. 21)

### 3.2.5 Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme způsobilost zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 41). Pokud chceme hodnotit pracovní výkon zaměstnance, musíme proto použít vhodná kritéria a ta musí být přiměřená a odpovídající povaze práce (Koubek, 2003, s.124).

Dle Wagnerové (2008, s. 64) je definování vhodných kritérií základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti. Cílem je vytvořit dostatečně diferencované a složené celkové kritérium úspěchu. Výkonnost je poté součet nebo průměr jednotlivých klíčových ukazatelů nezbytných pro výkon práce.

Pilařová (2008, s. 48) říká, že kritéria se musí volit s ohledem na celkovou strategii firmy. Strategie firmy se promítá do cílů jednotlivých zaměstnanců a do jednotlivých ukazatelů, jako je počet nových zákazníků nebo počet vyrobených kusů. Dále například plnění termínů, nebo počet provedených chyb. Hodnoty firmy se naopak promítají do ukazatelů, které určují způsob provádění pracovní činnosti – do kompetencí.

V řadě firem jsou využívány klíčové ukazatele výkonu, takzvané KPI's anglicky key performance indicator's (Pilařová, 2008, s. 42). v

Dle Kobushko (2020) jsou KPI's jedním z moderních nástrojů, které pomáhají analyzovat výkonnost jednotlivých členů týmu. Pomocí KPI's můžeme pozorovat dosahování dlouhodobých i krátkodobých cílů zaměstnanců. KPI's zaměstnance motivují plnit své povinnosti. Díky KPI's je možné vybudovat efektivní systém odměňování týmu.

Podle Koubka (2003, s. 124) se nejčastěji používají následující kritéria:

- a) **Výsledky práce, měřitelné, snadno kvantifikovatelné** (množství práce, kvalita odvedené práce, odpadovost, zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, jejich spokojenost, počet reklamací)
- b) **Pracovní chování** (ochota přijímat úkoly, vynaložené úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení a evidence záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání inovativních návrhů, kouření, požívání alkoholu na pracovišti)
- c) **Sociální chování** (ochota spolupracovat, jednání s lidmi, vztahy mezi spolupracovníky, zákaznický servis, chování k nadřízeným, chování k podřízeným, styl vedení lidí)
- d) **Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti** (znalost práce, dovednosti, fyzická síla, koordinace činností, vzdělání, diplomy, osvědčení, absolvované kurzy, znalost jazyků, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, vytrvalost, spolehlivost, tvořivost, čestnost, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu, loajalita, verbální schopnosti)

Zkrátka, pokud chceme hodnotit výkon zaměstnance či skupin zaměstnanců, musíme nejdříve zvážit, která kritéria jsou přiměřené dané práci (Koubek, 2007, s. 212).

Základní kritéria jsou (Koubek, 2007, s. 212):

- **kvantita**
- **kvalita**
- **včasnost plnění**

Koubek (2007, s. 212) dále poukazuje na to, že kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco ostatní kritéria jsou neměřitelná a obsahují tak subjektivní přístup

k hodnocení. Pro posuzování výkonu je také nutné stanovit, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je nutné stanovit normy výkonu, a to nejlépe písemně.

To potvrzuje i Wagnerová (2008, s. 64), která říká, že existují dva způsoby měření pracovního výkonu, které se liší:

- Objektivní údaje o produktivitě (počet kusů)
- Údaje vycházející z posuzování

Wagnerová (2008, s. 208) dále uvádí, že kritéria mají být co nejméně **objektivní** a co nejméně závislá na vnějších faktorech. Pracovní hodnocení by mělo vycházet z hodnocení těch kritérií, které má zaměstnanec pod kontrolou a měl by s nimi být dopředu seznámen. Aby zaměstnanec věděl, jaký výkon má podávat, je nutné stanovit standardy výkonnosti. Existují celkem 4 standardy výkonnosti:

- Strategická relevance – vztah k cílům organizace
- Nedostatek kritérií – rozsah, kde standardy výkonnosti popisují celou činnost (kritérium kvantity je vhodné doplnit i o kritérium kvality)
- Kontaminace kritéria – ovlivnění podmínkami, které nejsou pod kontrolou zaměstnance
- Reliabilita hodnocení

Na kontaminaci kritérií upozorňuje i Koubek (2007, s.214), ten zmiňuje několik faktorů, které mohou negativně ovlivnit výkon zaměstnance. Mezi ně patří například:

- Nedostatečné využití času zaměstnance (nedostatečné zadávání úkolů), nebo naopak přetížení zaměstnance několika úkoly (špatná organizace práce)
- Nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadání úkolu
- Zařízení a vybavení je nepřiměřené dané práci
- Nejasná pravidla a metody ovlivňující práci
- Nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců
- Nedostatky ve vzdělání zaměstnanců
- Teplota, osvětlení, hluk, výpary

- Nevhodné uspořádání pracoviště
- Životní podmínky zaměstnance (nemoc, situace v rodině, náročné dojíždění)

Wagnerová (2008, s. 208) uvádí výčet běžně používaných kritérií. Řadí mezi ně výkon člověka a množství odvedené práce, kvalitu práce (jakost), pracovní spolehlivost, ukázněnost, samostatnost, iniciativnost, vytrvalost, přizpůsobivost, dodržování pracovní doby, nebo smysl pro zodpovědnost.

Wagnerová (2008, s. 208) dále uvádí několik doporučení pro sestavení kritérií. Kritéria by měla být:

- Objektivní
- Ve vztahu k práci a k popisu práce
- Chování, ne vlastnosti
- Ve vztahu ke specifickým funkcím
- Včasná a předem sdělená
- Zaměstnanec s nimi musí být seznámen a může je ovlivnit
- Rozlišená dle kategorie zaměstnanců

Pilařová (2008, s. 43) ve své publikaci uvádí několik kritérií jednotlivých profesí, například:

#### **Administrativní pracovník**

- Počet chyb a závažnost chyb
- Počet zpracovaných případů (archivace, zpracování faktur, zadávání smluv do systému)
- Dodržování termínů (a proaktivní přístup např. s pozdním dodáním dokumentů)
- Zákaznický přístup (externí i interní zákazníci, 360stupňová vazba)
- Samostatnost (zde je důležité definovat jednotlivé úrovně samostatnosti)

#### **Obchodník**

- Obrat (je vhodné doplnit obrat o další kritéria, aby bylo zamezeno prodávání zboží pod cenou)

- Marže (schopnost prodat zboží za vyšší cenu, navázání dobrého vztahu s kupujícím, schopnost vyjednávat, znalost potřeb zákazníků, schopnost dokončit prodej)
- Počet nových zákazníků
- Počet aktivních zákazníků (proaktivní přístup)

#### **Manažer**

- Plnění plánů tržeb celé organizační jednotky
- Plnění stanovených termínů
- Dostatek kvalitních personálních zdrojů (schopnost efektivního plánování potřeby zaměstnanců, rozvíjení a vzdělávání zaměstnanců)

#### **Účetní**

- Počet chyb (nedostatečná kontrola, neznalost nebo nepečlivost – to je problém, jelikož účetní musí být pečlivá)
- Závažnost chyb (míra důsledků pro organizaci)
- Počet zpracovaných účetních dokladů

U kritérií používaných pro hodnocení výkonu a dosahování cílů určujeme jejich váhu, neboli podíl na vyplácené pohyblivé složce mzdy (Pilařová, 2008, s. 44).

### **3.3 Hodnotící pohovor**

Dle Šikýře (2014, s. 115) hodnotící pohovor umožňuje manažerům formálně informovat zaměstnance o jejich výkonu a umožňuje s nimi projednat skutečný pracovní výkon v uplynulém období. Manažer se zaměstnancem konzultují cíle rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace, i vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce.

Tato metoda je obvyklou součástí každého formálního hodnocení zaměstnanců (Pilařová, 2008, s. 33).

Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je vzájemná **dohoda** o nápravě zjištěných nedostatků (Šikýř, 2014, s. 115).

Hodnocení vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti (Šikýř, 2014, s. 115). Výsledkem hodnocení by měla být dohoda mezi hodnoceným a hodnotitelem ohledně budoucího **rozvoje zaměstnance** (Hroník, 2006, s. 25).



Metoda hodnotícího pohovoru mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn. že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (Pilařová, 2008, s. 33). Struktura může být odlišná, v zásadě ale obsahuje část sebehodnocení a část hodnocení druhým (Hroník, 2006, s. 56). Výhodou hodnotícího pohovoru je to, že může obsahovat i další metody pro ohodnocení výkonu zaměstnance (Hroník, 2006, s. 56).

Hroník (2006, s. 104) dále zmiňuje, že hodnotící pohovor by měl být veden v kolegiální a partnerské rovině. Při takovém přístupu bude jednodušší se s hodnoceným zaměstnancem dohodnout na cílech. Hodnotitel by měl dbát na to, aby měl hodnocený zaměstnanec dostatek prostoru pro mluvení a vyjádření svých názorů.

To potvrzuje i Wagnerová (2008, s. 83), která říká, že pokud mají zaměstnanci pocit, že mohou mluvit o své výkonnosti, mají pocit, že je hodnocení spravedlivé. Hodnotitel by podle ní neměl mluvit déle než 30-35% času. Nejvhodnější je podle ní participativní rozhovor, kde jsou si hodnotitel a hodnocený rovni.

Zaměstnanci musí být dopřán dostatečný čas na přípravu hodnotícího rozhovoru. Musí mu být poskytnut čas na to, aby mohl provést sebehodnocení (Wagnerová, 2008, s. 85).

### **3.3.1 Příprava na hodnotící pohovor**

Dobrá příprava na hodnotící pohovor podle Hroníka (2006, s. 101) zahrnuje:

- stanovení termínu pohovoru a následné potvrzení dohodnutého termínu (termín obsahuje přesný čas konání a den, délku trvání, zapsání termínu do kalendáře);
- příprava a studium podkladů pro hodnocení (např. klíčové události, rozvojový plán z minulého období);
- písemná příprava toho, co chce hodnotitel, či hodnocený určitě říci a formulace čeho chceme hodnotícím pohovorem dosáhnout;
- připravit se na možná a citlivá místa hodnocení;
- poskytnutí prostoru pro přípravu hodnoceného na hodnotící pohovor – je potřeba, aby si zaměstnanec v roli hodnoceného formuloval cíle, které přesahují rámec jeho běžných povinností.

Důležitá je podle Hroníka (2006, s. 104) také vhodná volba místa, které by mělo být neutrální. Domluvení si hodnotícího pohovoru v kanceláři hodnotitele by mohlo hodnoceného zaměstnance přivést do stresu. Důležité je zvolit i takové usazení, kde bude mezi oběma články co nejméně bariér. Vhodné je, aby hodnocený seděl hodnotiteli blízko po jeho pravici.

### 3.3.2 Struktura a průběh hodnotícího rozhovoru

Průběh hodnotícího rozhovoru se skládá ze tří částí, z úvodu, hlavní části a závěru. (Pilařová, 2008, s. 77)

**Úvod** rozhovoru by měl vytvořit příjemnou přátelskou atmosféru a v této fázi by měl hodnotitel vysvětlit cíl hodnocení, jeho průběh a zvolený systém hodnocení (Wagnerová, 2008, s. 85). Na začátku rozhovoru je dobré připomenout účel setkání (Wagnerová, 2008, s. 85). Dále je dobré zdůraznit, co bude výsledkem setkání. Může to být dohoda o rozvoji a dalším vzdělávání, stanovení a vyhodnocení cílů, nebo ohodnocení kompetencí (Hroník, 2006, s. 106).

**Hlavní část** rozděluje Hroník (2006, s. 106) na další dvě části, a to na prostor pro zpětnou vazbu a formulaci cílů. Hlavní část rozhovoru, neboli jádro setkání, je prostorem pro konfrontaci očekávání, výsledků, cílů a podobně.

V první fázi by měl nejdříve dostat prostor pro vyjádření hodnocený zaměstnanec. K dispozici bychom měli mít formulář s dohodnutými cíli minulého období. V této fázi bychom měli požádat zaměstnance o sebehodnocení a vybídnout ho k tomu, aby popsal své slabé stránky (Wagnerová, 2008, s. 85).

Hodnotitel by měl vždy uvádět konkrétní případy a argumenty, proč jsou výkony považovány za dobré a tím, že je hodnotitel co nejpřesnější, umožňuje hodnocenému jasně rozeznat, které formy chování jsou považovány za žádoucí (Wagnerová, 2008, s. 85).

V další fázi hodnotícího pohovoru by měl být dohodnut plán budoucí výkonnosti, a měli by být jasně zformulovány cíle. To zahrnuje sestavení výkonnostních cílů pro další období a zároveň nápravu problémů z minulosti (Wagnerová, 2008, s. 85). Opět by měl být hodnocenému poskytnut prostor, aby si cíle zkusil zformulovat sám. Stanovené cíle by měly být osobní, ale i rozvojové (Hroník, 2006, s. 106).

**Závěr** hodnotícího pohovoru by měl shrnout, na čem se hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem domluvili, a jaký bude další postup (Hroník, 2006, s. 106). Dle Hroníka (2006, s. 106) je v této fázi je také příležitost pro poděkování a vyjádření víry k dosažení stanovených cílů. Mělo by také dojít k vyplnění a uložení příslušných formulářů (Wagnerová, 2008, s. 85).

### **3.3.3 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnance při hodnotícím pohovoru je ovlivněno osobností hodnotitele a také tím, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit (Koubek, 2007, s. 229). Hodnotitel se může dopustit několika chyb, například tendencí nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky (Koubek, 2007, s. 229).

Je důležité dávat pozor na tzv. „halo efekt“, kdy se hodnotitel může nechat unést pozitivním nebo naopak negativním rysem osobnosti a pod tímto vlivem hodnotit po zbytek hodnotícího pohovoru (Koubek, 2007, s. 229).

Wagnerová (2008, s. 89) uvádí nejčastější výčet hodnotitelských chyb. Podle ní, jsou nejobvyklejší chyby zaujatost, kontrast, hodnocení průměrnými hodnotami a přílišná mírnost nebo přílišná přísnost. Dále upozorňuje na chybu podobnosti, kdy hodnotitel hodnotí velmi podobně zaměstnance, které vnímá jako sobě podobné nebo stejné.

Šikýř (2008, s. 116) také zmiňuje několik chyb, kterých se manažeři při hodnocení svých zaměstnanců dopouštějí, například sklon k přílišné přísnosti nebo schovávavosti, využívání pouze průměrných stupňů hodnocení, nebo používání subjektivních kritérií.

### **3.3.4 Obecné zásady hodnocení zaměstnanců**

Aby se hodnotitel vyhnul chybám, je nutné důkladně propracovat kritéria a zvolit odpovídající metody hodnocení (Koubek, 2007, s. 230). Hodnotitel by měl být připravený a měl by mít dostatek podkladů, které při hodnocení použije (Koubek, 2007, s. 230).

Důležitá je také příprava zaměstnanců, kteří budou hodnocení provádět. Je dobré vypracovat plán (postup) hodnocení (Koubek, 2007, s. 230).

Wagnerová (2008, s. 85) také upozorňuje na několik obecných zásad, při hodnotícím pohovoru. Manažer by měl hodnotit celé období a měl by využívat pouze

konstruktivní kritiky. Pokud měl zaměstnanec mimořádně dobré nebo špatné výkony, měl by o tom vědět již v průběhu roku. Při hodnocení by zaměstnanec neměl být překvapen.

Hroník (2006, s. 25) říká, že výkon při hodnocení by měl být monitorován s ohledem na stanovené normy a dohodnuté cíle. Měl by také pomáhat činit rozhodnutí při odměňování. Dále by měl být identifikován potenciál zaměstnance a zaměstnanci by měla být poskytnuta zpětná vazba o tom, jak si v práci počíná. Zaměstnanec by měl mít možnost prodiskutovat své ambice.

### 3.4 Metody hodnocení

Metody hodnocení zaměstnanců jsou specifické postupy zkoumání při posuzování pracovního výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 113). Způsob výběru vhodné metody závisí na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2014, s. 113).

Dle Wagnerová (2008, s. 67) má každá metoda hodnocení má své výhody a nevýhody. Zaměstnavatel musí všechny metody důkladně zvážit, než si vybere příslušnou metodu. V mnoha případech dochází ke kombinaci více metod, aby byly nevýhody daných postupů minimalizovány. Obecná klasifikace metod je následující:

- **Měření vlastností** – zda má hodnocený vlastnosti jako iniciativnost, pečlivost, samostatnost, spolehlivost, pracovit
- **Měření chování** – jaké chování se má nebo nemá při výkonu práce projevovat
- **Měření výsledků** – plnění stanovených norem

Hroník (2006, s. 56) dělí metody na tzv. základní a doprovodné metody hodnocení zaměstnanců. Mezi základní metody hodnocení zařazuje **motivačně-hodnotící pohovor** a **hodnocení dle cílů** (MBO = Management by Objectives). Mezi doprovodné metody řadí např. 360stupňovou vazbu, metodu klíčových událostí, mystery shopping, manažerský audit a další. Dále zmiňuje, že tyto metody jsou spojeny s formálním, pravidelným hodnocením zaměstnanců.

Pilařová (2008, s. 30) říká, že mezi nejběžněji používané metody patří zařazování, párové srovnávání, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů.

Kapitola se bude věnovat popisu výše uvedených metod. Konkrétně se bude věnovat hodnocení podle dohodnutých cílů a podle stanovených norem. Dále se seznámíme s behaviorálními metodami hodnocení, kde je popsána především technika klíčového/kritického incidentu s metodou BARS. Kapitola se dále věnuje popisu hodnocení pomocí stupnic. V kapitole jsou také rozebrány komparativní metody, metoda BSC neboli metoda vyvážených ukazatelů, metoda hodnocení pomocí Assessment Centra a Development centra. Poslední kapitola se věnuje dalším metodám, které při hodnocení můžeme použít.

### 3.4.1 Hodnocení podle dohodnutých cílů

Hodnocení podle dohodnutých cílů má zkratku **MBO**, což v angličtině znamená **Management by Objectives** a tento systém vychází z hodnocení na základě plnění cílů (Pilařová, 2008, s. 26). Tento proces začíná stanovením dlouhodobých, strategických cílů organizace, které postupně kaskádovitě spadají dolů přes cíle organizace, cíle útvarů a cíle jednotlivců (Hroník, 2006, s. 58). Důležité je, aby cíle byly **měřitelné** (Hroník, 2006, s. 58).

Metoda hodnocení podle cílů směřuje do budoucnosti (Hroník, 2006, s. 58). Sestavování cílů probíhá ve společnostech následovně (Pilařová, 2008, s. 26):

1. Definování strategických cílů.
2. Strategické cíle jsou dekomponovány do menších, dílčích cílů. Předpokladem pro úspěch, je určení zodpovědné osoby za každý cíl. Důležité je správné definování cílů pomocí metody **SMART**.
3. Kontrola dosahování cílů se provádí poskytováním zpětné vazby. Zpětná vazba může být zaměstnancům poskytována automatizovaně pomocí různých IT systémů, nebo osobně, pomocí reportů, a podobně.
4. Při zjištění odchylek jsou sjednána nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny postupu, upravení cíle, nebo výměny osoby zodpovědné za daný cíl.

Wagnerová (2008, s. 73) dodává, že po sestavení určitých cílů napojených na strategický plán, je potřeba sestavit **akční plán**. Tím se rozumí specifické kroky pro dosahování cílů a definovaný časový rozvrh pro jejich plnění.

Další fází po stanovení cílů je průběžné sledování, vyhodnocování výkonnosti a zpětná vazba (Wagnerová, 2008, s. 38).

Smyslem průběžného hodnocení zaměstnance v průběhu roku je podpoření jeho motivace (Wagnerová, 2008, s. 38). Dle Khan (2009) motivovaní lidé, podávají vynikající výkon ve srovnání s méně motivovanými lidmi. Efektivní management si přeje, aby jejich společnost byla naplněna zaměstnanci s podobným smýšlením. Je to však velmi komplikovaný a obtížný proces. Tým, jehož členové jsou jednotní a jsou si vědomi toho, proč práci vykonávají, mají stanovený cíl a zároveň cítí jistou míru výzvy ve svém pracovním úkolu, také cítí odpovědnost za výsledek organizace.

Armstrong (2011) ve své publikaci uvádí několik zásad, kdy zaměstnanci lépe akceptují stanovené cíle. Pokud jsou cíle konkrétní a náročné, zároveň jsou ale dosažitelné, lidé pracují lépe. Akceptování cílů se podle něj dosáhne tím, pokud zaměstnanci vnímají své cíle jako správné, rozumné a důvěřují svým manažerům. Pokud mají jednotliví zaměstnanci možnost podílet se na stanovování cílů, taktéž to podporuje jejich motivaci k plnění. Mimo jiné zaměstnanci lépe dosahují svých cílů, pokud mají dostatečný pocit podpory a pomoci od nadřízených. Cíle jim pomáhají vysvětlovat, co se od nich očekává. Dále by lidé měli mít dostatečné zdroje potřebné k dosažení cílů.

#### 3.4.1.1 SMART cíle

Dle Armstronga (2011, s. 116) by cíle měly být chytré, jasné a pořádné, neboli takzvané **SMART CÍLE**. Je to jednoduchý nástroj, pomocí něhož, můžeme definovat cíle. Jednotlivá písmena představují následující:

- „S“ = Specific/Stretching – cíl má být **specifický** a jasný, snadno pochopitelný
- „M“ = Measurable – cíl by měl být **měřitelný**
- „A“ = Achievable – cíl by měl být **dosažitelný**
- „R“ = Relevant – **důležitý** – cíle jedince by měli být v souvislosti s podnikovými cíli
- „T“ = Time Framed – cíl by měl být **časově určený** – aby byl dosažen v dohodnutém termínu.

Hospodářová (2008, s. 109) upozorňuje, že by cíle měly být podnětné a reálné. Zároveň by cíle měly být náročné, aby člověka při práci motivovaly. Pokud lidé budou s cíli souhlasit, dosáhnou jich. Úspěch a pokrok zaměstnance motivuje, proto je důležité, zaměstnancům poskytovat v průběhu vykonávání činnosti zpětnou vazbu. Zaměstnanci tak budou vědět, kde se na cestě k cíli nachází. Lidé také ocení individuální přístup a spravedlnost.

Hroník (2006, s. 60) dále uvádí, že pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 individuálních cílů, z nichž 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu zaměstnance, a 1-2 cíle se týkají chování. Stanovení osobních cílů musí být v rukách jednotlivých zaměstnanců. Stanovení individuálních cílů samozřejmě závisí na povaze práce, výsledků hodnocení minulého období a na prioritách směřovaných do budoucna.

Mezi nevýhody této metody patří časová náročnost, která vyžaduje neustálý tok informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Wagnerová, 2008, s. 74). Pozornost je směřována na dosažení cíle, a systém MBO nebere v úvahu, jak bylo daného cíle dosaženo (Wagnerová, 2008, s. 74).

Wagnerová (2008, s. 40) dále uvádí několik podmínek, kdy má MBO šanci na úspěch. První podmínkou je, aby byl cíl **měřitelný**. Může se jednat o tržby, rozsah prodeje, vyrobené kusy, včasnost dodávek, a podobně. Dále se hodnocení musí týkat **výsledku**, ne vynaloženého úsilí. Třetí podmínkou je, aby dosažení cíle bylo pod **kontrolou** hodnoceného.

#### 3.4.1.2 Hodnocení podle stanovených norem

U dělnických profesí se můžeme setkat s metodou hodnocení podle stanovených norem a v tom případě zkoumáme dosažení stanovené normy jednotlivých zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 114).

Postup použití této metody je podle Koubka (2007, s. 58) následující:

1. Stanovení norem a stanovení očekávaného výkonu.
2. Seznámení zaměstnance s normami, následná konzultace se zaměstnancem, prodiskutování norem a závěrečné shodnutí.
3. Porovnávání výkonu zaměstnanců s normami.

Koubek (2007, s. 221) uvádí, že problém této metody je ve stanovení očekávaných norem výsledků. Existuje však několik metod, které nám normy pomohou stanovit. Výhodou této metody je to, že je výkon posuzován objektivně.

### 3.4.2 Behaviorální metody

Wagnerová (2008, s. 69) uvádí, že při behaviorální metodě jsou zaměstnanci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné **pracovní chování**. Behaviorální metody jsou založeny na **objektivním, pozorovatelném pracovním chování**. Pokud jsou metody správně použity, jsou validní a reliabilní. Mezi behaviorální metody patří:

- Technika kritického incidentu – **CIT** (Critical incident technique)
- Behaviorálně zakotvené hodnotící škály – **BARS** (Behaviorally anchored rating scales)
- Behaviorálně observační škály – **BOS** (Behavioral observation scales)

#### 3.4.2.1 Technika kritického (klíčového) incidentu

Dle Pilařové (2008, s. 33) je technika kritického incidentu založená na pozorování a zaznamenávání kritických událostí. Kritickou událost mohou představovat extrémně úspěšné situace, extrémně neúspěšné situace, nebo často vyskytující se situace.

Metoda zaznamenává konkrétní situace, které se odehrály a předpokladem efektivnosti této metody, je být co nejvíce konkrétní, aby bylo možné porozumět zápisu i po delším časovém intervalu (Hroník, 2006, s.61-62). Případy shromážděné za určité období tvoří základ pro vyhodnocení výkonu zaměstnance (Koubek, 2007, s. 221).

Výhodou této metody je možnost uvědomit si, zda se některé situace neopakují (Hroník, 2006, s. 62). Nevýhodou je, že metoda vyžaduje dlouhodobé a pečlivé pozorování zaměstnanců s poměrně náročnou dokumentací (Wagnerová, 2008, s.70).



**Obrázek 4: Záznamový arch pro techniku kritické události**

Záznam kritických událostí		Datum pozorování:
Jméno hodnotitele:		Klasifikace kritické události: pozitivní – negativní
Jméno hodnoceného:		
Název kritické události		
Popis pozorovatelného chování		
Popis důsledků chování na výsledek práce		
Vyjádření pozorovaného		
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:	

Zdroj: Pilařová (2008, s. 33)

Metoda kritického incidentu, jinde nazývána i metoda klíčové události, je vhodná jako doprovodná metoda do jakéhokoli systému hodnocení (Hroník, 2006, s.63).

#### 3.4.2.2 Metoda BARS

Koubek (2007, s. 223) dále zmiňuje metodu BARS, neboli klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o metodu, která hodnotí požadované chování k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena na zjišťování přístupu k práci a na dodržování určitých postupů. Jde o metodu zaměřenou na celkové pracovní chování.

Stupnice se zpracovává pro každý úkol, který je vykonáván na daném pracovním místě. Každý z úkolů je doplněn vzorovou slovní charakteristikou. Stupnice má několik stupňů, nejčastěji se pohybuje mezi 5 až 7 stupni, kdy například 1 – nepřijatelné chování, 7 – vynikající. Výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací, nebo průměrem dosažených hodnot.

Výhoda metody BARS je ta, že na jejím tvoření se podílí i samotní zaměstnanci a jde tak o společné dílo, a to zvyšuje pravděpodobnost přijetí metody jejími účastníky. Nevýhodou metody je časová náročnost.

Pro sestavení klasifikační stupnice se dodržuje následující postup (Koubek, 2007, s. 223):

1. Identifikace a definice jednotlivých úkolů pro pracovní místa.
2. Napíší se popisy pracovního chování pro každý pracovní úkol spjaté a pro každou pracovní pozici.

- Na základě shody mezi zaměstnanci a manažery se vytváří stupnice odpovídajícího typu pracovního chování, doplněné o vzorové popisy.

### 3.4.3 Hodnotící stupnice

Dle Pilařové (2008, s. 33) je další možnou metodou hodnocení hodnotící stupnice neboli hodnotící škála. Tato metoda patří mezi nejhojněji využívané psychometrické metody. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy a jiné. Jejich vyplňování a následná interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné“ (Pilařová, 2008, s. 33).

Jedná se o metodu, která je univerzální, je vhodná i pro sebehodnocení zaměstnanců a každé kritérium pracovního výkonu se pouzje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 114).

V praxi se můžeme setkat s několika druhy stupnic, uvádí Pilařová (2008, s. 34). Volí se standardně takový počet stupňů, který je smysluplný pro daný účel hodnocení. Hodnotící škály mohou mít několik podob. Rozlišujeme škály:

- Numerické** – dvoustupňové škály, třístupňové, vícestupňové (Je důležité zvážit, zda zvolíme lichý nebo sudý počet stupňů; lichý počet stupňů obsahuje „střední hodnotu“, která může svádět k vyhýbání krajnímu hodnocení)

Obrázek 5: Hodnotící škála – numerická

Hodnocená kompetence: Komunikace	Hodnotící škála (frekvence výskytu kompetence)				
	vždy	velmi často	obvykle	málokdy	nikdy
	1	2	3	4	5
dává prostor ostatním pro vyjádření vlastního názoru				X	
srozumitelně formuluje své myšlenky	X				
komunikuje otevřeně i o nepříjemných záležitostech			X		

Zdroj: Pilařová (2008, s. 54)

- Grafické** – zanesení jemnějších rozdílů na kontinuální linii, často je doplněno slovním popisem
- Škály se slovním popisem** – obsahují podrobný popis rozlišujících stupňů

**Obrázek 6: Hodnotící škály**

<b>Číselná stupnice</b>						
Kritérium: kvalita práce	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
	Nizká <span style="float: right;">Vysoká</span>					
<b>Grafická stupnice</b>						
Kritérium: kvalita práce	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>*</td><td></td></tr></table>				*	
			*			
	Nizká <span style="float: right;">Vysoká</span>					
<b>Slovní stupnice</b>						
Kritérium: kvalita práce	<table border="1"><tr><td>Vynikající</td><td>Nadprůměrná</td><td>Průměrná</td><td>Podprůměrná</td><td>Špatná</td></tr></table>	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná		

Zdroj: Koubek (2007, s. 222)

Koubek (2007, s. 221) dále dodává, že význam kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, nebo různými vahami používanými k výpočtu průměrného bodového hodnocení. K souhrnnému hodnocení lze použít součet bodů, nebo prostý či vážený aritmetický průměr bodů za všechna kritéria.

#### **3.4.4 Komparativní metody**

Princip komparativních metod spočívá ve srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle jednotlivých a předem stanovených kritérií a většinou se využívá v případech, kdy je možno jasně stanovit měřitelná kritéria (Hroník, 2006, s. 46).

Hroník (2006, s. 47) dále říká, že mezi jasně měřitelná kritéria může patřit například finanční objem získaných zakázek, fluktuace zakázek nebo dosažení obratu u obchodníků. Komparativní metody jsou vhodné do soutěživého a individualistického prostředí. Mezi komparativní metody patří:

- Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení
- Metoda přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení

##### **Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení**

Koubek (2007, s. 224) zmiňuje, že jde o metodu, při které se porovnává výkon dvou a více jedinců. Metody určování pořadí nejsou vhodnou metodou například pro odměňování zaměstnanců. Vhodné je tyto metody využít pro motivování zaměstnanců a vytvoření soutěživého prostředí. Nejčastěji se používá:

1. **Střídavé porovnávání** – Hodnotitel vybírá toho nejlepšího zaměstnance, následně vybere nejhoršího, a napíše ho na konec seznamu. Takto hodnotitel postupuje až do zaplnění středových pozic.
2. **Párové porovnávání** – Hodnotitel má seznam zaměstnanců a na základě určitého kritéria porovnává první dva zaměstnance, následně porovnává prvního s třetím zaměstnancem a pokračuje tak až do té doby, než bude porovnán každý s každým. Zaměstnanec, který získal nejvíce označení, je považován za nejlepšího.
3. **Povinné rozdělení** – Hodnotitel porovnává výkon zaměstnanců a přiřazuje určité procento zaměstnancům podobné úrovně tak, aby křivka četnosti odpovídala křivce normálního rozdělení.

#### **Metoda přidělení bodů – vícekritériální hodnocení**

Metoda přidělení bodů se využije při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí určit pořadí. Pomocí bodů lze zjistit interval, rozestup, například mezi prvním a druhým může být větší rozestup, než mezi druhým a třetím.

*„Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami. (např. tržby, procento loajálních zákazníků, znalosti produktů, apod.) a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného“ (Hroník, 2006, s. 47).*

#### **3.4.5 BSC (Balanced Scorecard)**

Wagnerová (2008, s. 41) dále zmiňuje metodu BSC (Balanced Scorecard). BSC neboli vyvážená soustava ukazatelů je metoda, která zvyšuje efektivitu řízení a zároveň přispívá ke sjednocení cílů organizace s cíli jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o rámec, který poskytuje manažerům rychlý a souhrnný náhled na podnikatelskou činnost firmy. Současně poskytuje informace o kritických indikátorech stávající, ale i budoucí výkonnosti podniku.

Metodu navrhli Kaplan a Norton (1996), kteří zároveň představili čtyři ukazatele, které musí být v souladu, aby byly naplněny podnikové cíle. Podle nich, nestačí sledovat pouze **finanční ukazatele**, což je první z ukazatelů, důležité jsou i další ukazatele, jako je například **zákazník**, další **interní obchodní procesy**, nebo **perspektivy rozvoje**, jako je například vzdělávání, viz obrázek 7 (Yüksel, 2010, s. 1).

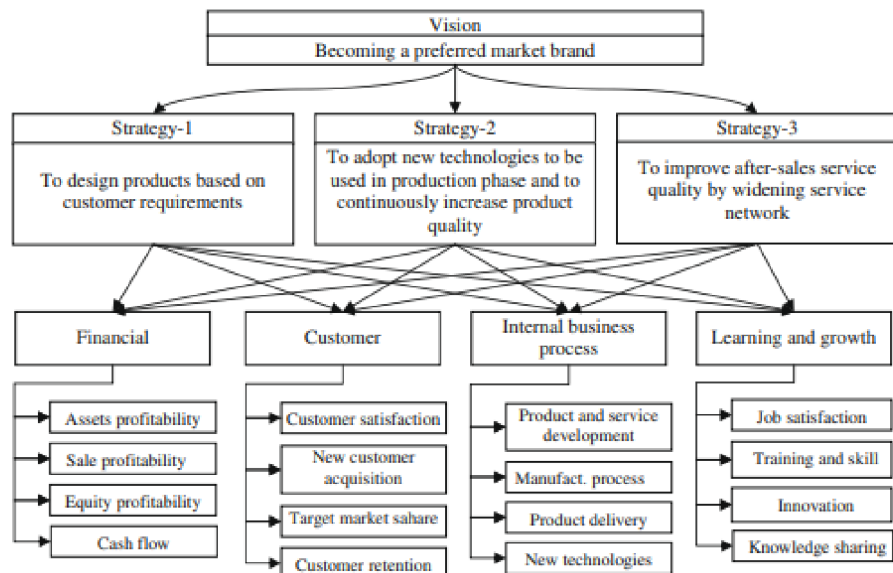
Dle Huška (2006, s. 43) je BSC metodou hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, vztahy s externími zainteresovanými stranami, ale i mezi vnitřními procesy.

Wagnerová (2008, s. 42) dále uvádí, co aplikace této metody může přinést manažerům. Metoda umožňuje získat pohled na podnik ze čtyř základních úhlů:

- Úhel pohledu zákazníka – jak podnik vidí zákazníci
- Interní úhel pohledu – v čem podnik vyniká
- Úhel pohledu inovací a učení se – jak podnik může pokračovat ve zdokonalování se a ve vytváření přidané hodnoty
- Finanční úhel pohledu – jak moc je podnik atraktivní pro akcionáře

Úkolem této metody je naplnit strategické cíle a vizi podniku. Proto je důležité, si před aplikací metody uvědomit, čeho chceme dosáhnout, jaká je vize a jaké jsou strategické cíle (Hušek, 2006, s. 43).

Obrázek 7: BSC metoda



Zdroj: Yüksel (2010, s. 6)

### 3.4.6 Metoda 360stupňové zpětné vazby

Kubeš (2008, s. 14) dále zmiňuje metodu 360stupňové zpětné vazby. Vícenásobné hodnocení z různých zdrojů je nejvýraznějším znakem této metody. Tato metoda zpětné vazby vznikla jako metoda rozvoje pro potřeby lidských zdrojů. Podstatou je vícenásobné hodnocení zaměstnance ze strany kolegů.

Mezi hodnotitely jsou lidé, kteří běžně přichází s daným zaměstnancem do kontaktu. Může se jednat o přímého nadřízeného, kolegy na stejné úrovni, o podřízené, a někdy od zákazníků, pokud s nimi dotyčný přichází do kontaktu (Kubeš, 2008, s. 14).

Základní výhodou této metody je koncentrovanost informací, které jsou velmi dobrým výstupem pro konkrétní rozvojový plán zaměstnance (Hroník, 2006, s. 68).

### 3.4.7 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment centrum (AC) podle Pilařové (2008, s. 39) využívá několik druhů metod pro posouzení výkonu zaměstnanců, stejně jako Development centrum (DC). Assessment centrum bývá časově i finančně náročné, několik dní trvá samotná příprava, realizace i vyhodnocení. Na vyhodnocení výsledků se podílí několik speciálně proškolených interních, ale i externích odborníků. Mezi ně nejčastěji patří psycholog, HR specialista, odborník, nebo přímý nadřízený. Samotná realizace AC nebo DC trvá standardně jeden den. Výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí (Hroník, 2006, s. 63).

Mezi metody, které AC nebo DC využívá patří pozorování, psychologické testy a dotazníky, zadávání individuálních úkolů, hraní rolí nebo strukturované rozhovory (Pilařová, 2008, s. 39).

Rozdíl mezi AC a DC je v tom, že DC se zabývá rozvojem zaměstnanců (Pilařová, 2008, s. 39). AC se nejčastěji používá při výběru zaměstnance, DC jako zdroj poznatků pro rozhodování o dalším rozvoji zaměstnanců (Hroník, 2006, s. 63).

### 3.4.8 Další metody hodnocení

Dle Hroníka (2006, s. 69) existuje několik dalších metod vhodných pro hodnocení zaměstnanců. Může mezi ně patřit například **sociogram**, kdy pomocí přímých a projektivních otázek zjišťujeme postoj zaměstnance k jednotlivým osobám. Otázky

směřované na zaměstnance jsou sestaveny tak, aby odkryly sympatie mezi zaměstnanci, kdo je považován za autoritu a podobně. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice.

Další metodou je například **mystery shopping**, aneb metoda pozorování na místě, kdy hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě. Zpětná vazba neprobíhá ihned, protože je nutné ji zpracovat. Hodnotitelé také musí mít k dispozici hodnotící plán (Hroník, 2006, s. 74).

Mezi další využívané metody patří například manažerský audit, checklist, nebo metoda hodnocení potenciálu (Hroník, 2006, s. 75). **Checklist** představuje dotazník, který předkládá určité formulace, které se týkají pracovního chování a zjišťuje se, zda je určitá forma chování přítomna v pracovním procesu (Koubek, 2007, s. 223). Otázky mohou být různými hodnotiteli interpretovány různě (Koubek, 2007, s. 223). Metoda hodnocení potenciálu zkoumá potenciál zaměstnance, především jeho postoje, poznávací vlastnosti a nadšení (Hroník, 2006, s. 75).

### 3.5 Vazby hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti

Podle Koubka (2007, s. 232) je hodnocení zaměstnanců (zejména nových) tvoří základnu pro posuzování efektivnosti **získávání a výběru zaměstnanců**, zejména pak pro posuzování vhodnosti určitých metod výběru zaměstnance. Výsledky hodnocení jsou také důležitým podkladem pro následný **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**. Stejně tak je hodnocení důležité pro oblast **odměňování**. Dále je hodnocení důležitým podkladem pro **rozmístování zaměstnanců**, zejména pro povyšování zaměstnanců. Spravedlivé hodnocení má také vliv na **interpersonální vztahy** mezi zaměstnanci.

Popisy pracovních pozic jsou podle Pilařové (2008, s. 56) základem pro personální činnosti. Provázanost jednotlivých personálních systémů zvyšuje efektivitu práce v oblasti řízení lidí. Kvalitně provedený nábor a výběr nových zaměstnanců a kvalitně provedená adaptace zvyšuje pravděpodobnost podávání požadovaného výkonu nového zaměstnance na nové pracovní pozici. Transparentnost v pracovních povinnostech, způsobu hodnocení a následného odměňování je dobrým základem pro motivaci zaměstnanců.

Kapitola se zaměří na provázanost systému hodnocení zaměstnanců s dalšími personálními činnostmi jako je nábor a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a následně bude probrána návaznost na odměňování.

#### 3.5.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Vybírání zaměstnanců je spjata s hodnocením požadovaných kompetencí uchazečů o danou pracovní pozici (Pilařová, 2008, s. 56). Pokud je v podniku zaveden systém hodnocení zaměstnanců dle kompetencí, je vhodné tyto principy uplatnit i při výběru uchazečů, kdy hodnotíme klíčové kompetence pro danou pracovní pozici (Pilařová, 2008, s. 56).

Pilařová (2008, s. 56) zmiňuje, že po obsazení pozice novým zaměstnancem hodnotíme úspěšnost zacvičení, kde hodnotíme rozdíl mezi úrovní kompetencí zaměstnance s požadovanou úrovní. Výkon hodnotíme podle nastavených kritérií a podle plnění zadaných cílů během zkušební doby.



### **3.5.2 Rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a požadavky na znalosti a schopnosti se neustále mění, je tedy nutné je neustále prohlubovat (Koubek, 2007, s. 252).

Hroník (2006, s. 82) říká, že na základě hodnocení zaměstnanců lze formulovat rozvojové cíle. Obvyklý počet rozvojových cílů je jeden až tři, nejčastěji se cíle týkají odbornosti, funkční oblasti a osobní oblasti. Zaměstnanci mohou zlepšovat své kompetence v oblasti time-managementu, kreativního myšlení, asertivity a podobně.

Hroník (2006, s. 83) dále konstatuje, že výstupem hodnocení by měla být dohoda o rozvoji zaměstnance. Dohoda o rozvoji slouží jako základ pro sestavení rozvojového plánu zaměstnance. Sestavení dohody o rozvoji pomáhá zaměstnanci formulovat rozvojové cíle a zároveň odkrývá oblasti, na kterých je potřeba pracovat. Dohodu o rozvoji sestavuje nadřizený s podřízeným. Rozvojový plán vzniká rozpracováním dohody. Nadřizený by měl koncipovat rozvoj zaměstnance tak, aby z toho profitoval celý tým.

Nežádanější výhodou, kterou zaměstnanci chtějí jsou školení, po nichž následují finanční benefity (mít auto, letenky zdarma atd.) a manažeři díky rozvíjení další generace firemních lídrů vytváření firemní kulturu, která přitahuje ty nejlepší zaměstnance do organizace. (Dubravská, Solanková, 2015)

Pokud hodnotitel zjistí, že úroveň kompetencí zaměstnance neodpovídá požadované úrovni, měl by kromě adekvátní mzdy přemýšlet o možnosti rozvoje zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 65).

Pokud hodnotitel při hodnocení zjistí, že kompetence zaměstnanců jsou na vyšší úrovni, než je potřeba, měl by zvážit adekvátní finanční ohodnocení kompetencí, ale i další možnost jejich využití, např. pomocí kariérního plánu, nebo zaměstnanci rozšířit pracovní náplň (Pilařová, 2008, s. 65).

### **3.5.3 Návaznost na odměňování**

Pilařová (2008, s. 56) upozorňuje na to, že jakékoliv změny v zaběhnutém systému odměňování zaměstnanců jsou vnímány s nedůvěrou. Se zavedením systému hodnocení

zaměstnanců se očekává větší transparentnost v systému odměňování. To má následně pozitivní vliv na motivaci a stabilizaci zaměstnanců.

System odměňování by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od méně výkonných a informace o výkonu zaměstnanců by nám měly přinést interní systémy hodnocení (Pilařová, 2008, s. 56).

Hroník (2006, s. 82) říká, že pro zaměstnance by hodnocení a následné odměňování nemělo být překvapením. Mezi hodnocením a odměnou by měla být jednoduchá a srozumitelná vazba. Na konci hodnotícího pohovoru by mělo být hodnocenému zaměstnanci zřejmé, jaký dopad bude mít hodnocení na odměňování.

Pilařová (2008, s. 61) uvádí, že hodnocení zaměstnanců má často vliv na **pohyblivou složku platu**. Hodnocení výkonu je prováděno měsíčně nebo kvartálně, a tomu často odpovídá i vyplácení pohyblivé složky platu, jako jsou výkonové prémie nebo bonusy. Aby byl systém prémie dostatečně motivační, zároveň objektivní a byl schopný zařídit potřebnou diferenciaci, jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení. Je nutné stanovit vhodná kritéria a vhodné metody pro měření výkonu.

Hroník (2006, s. 81) zmiňuje, že destruktivně při nastavení odměňování působí, pokud se na základě hodnocení bude z odměn ubírat. Pokud je zaměstnancům známa výše bonusu, na který mohou dosáhnout jen tehdy, pokud splní veškeré podmínky, výsledkem je zklamání.

U dělnických profesí se setkáváme s frekvencí měsíční, u obchodníků, auditorů a liniových manažerů s frekvencí kvartální a u top managementu s frekvencí ročního vyplácení bonusů (Pilařová, 2008, s. 20).

Mimo výkon jedince je v podnicích často sledován i výkon týmu nebo celého podniku, jako celku. I tyto výkony se poté promítají do hodnocení. Jejich procentuální hodnocení je různé, závisí i na filozofii odměňování v organizaci a na typu pozice (Pilařová, 2008, s. 62).

Hodnocení kompetencí probíhá standardně jednou ročně a současně s ním, se může projevit změna **pevné složky platu** (Pilařová, 2008, s. 63).

### 3.6 Zavádění hodnotícího systému

Pilařová (2008, s. 105) říká, že se v podniku rozhodneme implementovat jakýkoliv nový systém, je důležité, aby byl v souladu se strategickými cíli podniku. Cílem personálního oddělení je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí dosáhnout stanovených cílů.

Pokud se rozhodneme pro zavedení nového systému, je nutné proškolit všechny zaměstnance o tom, jak bude jejich práce hodnocena (Wagnerová, 2008, s. 81).

Pilařová (2008, s. 106) dále říká, že předpokladem úspěšného zavedení nového systému je pečlivá příprava této změny a vhodná volba způsobu komunikace. Je důležité si uvědomit, kdo je cílová skupina, které se změna týká. Také je nutné zvolit, jaké informace sdělíme a jakým způsobem sdělení předáme, respektive jaké komunikační kanály a nástroje zvolíme. Zaměstnance chceme s nově zavedeným systémem hodnocení motivovat, ne vyvolat paniku.

#### 3.6.1 Rozhodnutí k zavádění

V rámci přípravy zavádění nového systému věnujeme pozornost jasnému a srozumitelnému definování **změny**, jasnému sdělení důvodů ke změně, vztahu změny ke strategickým cílům firmy, jejich výhod, důsledků pro firmu i pro zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 107).

Pilařová (2008, s. 107) zmiňuje, že pro lepší přijetí nového systému zaměstnanci, je vhodné je do procesu změny zapojit také. Dále bychom neměli podcenit přípravu harmonogramu a změnu bychom měli vhodně načasovat. Vhodné načasování je důležité ve vztahu k vývojovým fázím firmy, ale i ke křivce vytiženosti zaměstnanců v průběhu roku.

Dle Armstronga (2009, s. 138) existuje několik důvodů, proč se rozhodnout pro zavádění hodnotícího systému. Zmiňuje například to, že dojde k zabezpečení jasnosti kritérií, podle kterých je práce hodnocena, jak pro zaměstnance, tak pro manažery.

Spravedlivý a systematický způsob odměňování nelze vytvořit bez systematického procesu posuzování výkonu a hodnocení a vhodně zvolený systém hodnocení spolu s jasným systémem odměňování představují ochranu před případnými stížnostmi a zároveň slouží jako podpora pro rozhodování o stupních (třídách) práce a platových sazbách

Formální proces hodnocení bývá častěji akceptován zaměstnanci jako správný a spravedlivý nežli situační hodnocení v průběhu roku při hodnocení výkonu zaměstnance.

Hroník (2006, s. 15) uvádí další důvody, proč je vhodné přistoupit k systému hodnocení. Nově zavedený systém hodnocení má vliv na změnu či posílení organizační kultury a komunikaci. Hodnocení zaměstnanců může být nástrojem sjednocení zájmů všech zúčastněných. Každý podnik má své strategické cíle a je důležité, aby je i zaměstnanci vzali za své. Dalším důvodem může být zvýšení výkonnosti, kterého lze vhodně nastaveným systémem odměňování dosáhnout.

### 3.6.2 Kroky implementace systému hodnocení

Armstrong (2009, s. 149-155) představuje kroky implementace systému hodnocení. V první fázi je nutné **rozhodnout o zavedení nebo o podstatné úpravě systému hodnocení práce**. Mezi důvody směřující k tomuto rozhodnutí, můžeme zařadit například množství anomálií v zařazování prací do různých stupňů tříd a následné problémy s odměňováním, nebo stížnosti zaměstnanců na nerovnosti v odměňování.

V druhé fázi je nutné **zvolit vhodnou metodu hodnocení**. Systém by měl být zvolen tak, aby byl komplexní a použitelný pro všechny pozice, kterých se týká. Zvolená metodologie by měla být přiměřená z hlediska všech pracovních pozic. Systém by měl být schopen přispět k dosažení stejné odměny za stejnou práci.

Třetí fáze souvisí s vybráním vhodné podoby **počítačového systému**. Tato fáze může být ponechána na konec projektu. Počítačové systémy mohou pomoci s procesem hodnocením práce.

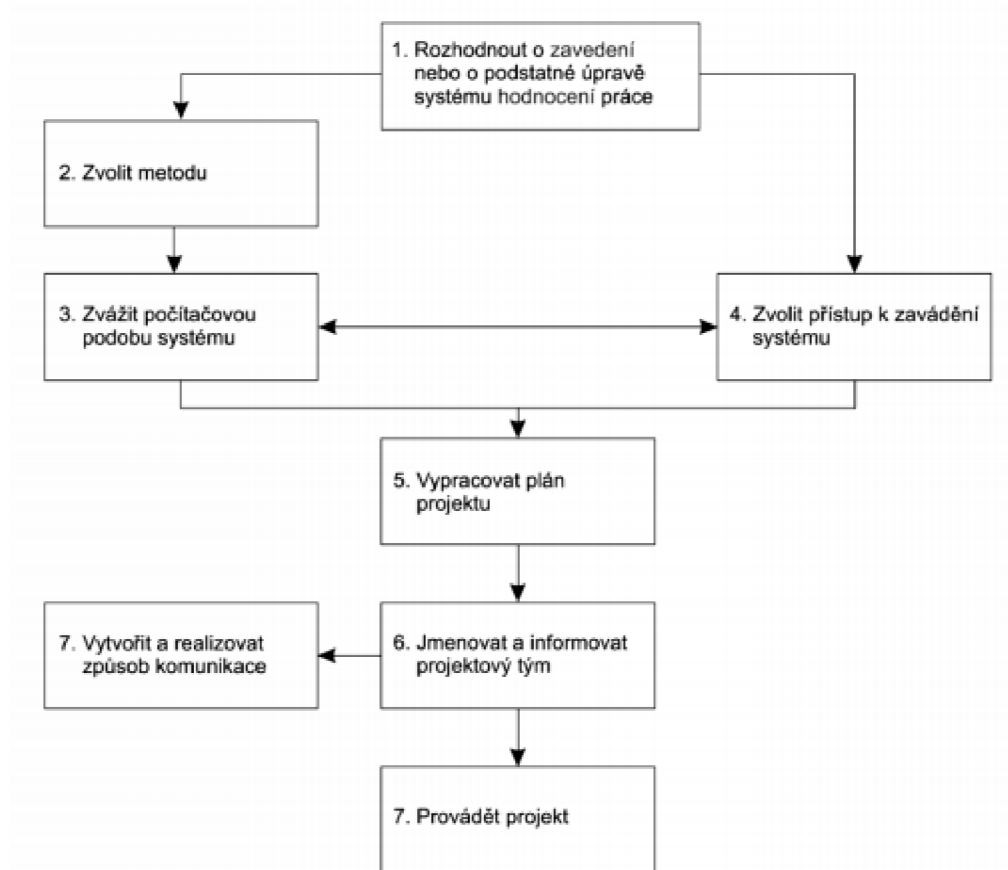
Ve čtvrté fázi je nutné rozhodnout o **přístupu k zavádění systému**. Systém je možno zakoupit jako hotovou službu od externí firmy, nebo můžeme vytvořit specifický systém pro podnik. Možná je také kombinace obou.

Pátá fáze je o **vypracování plánu projektu**. V této fázi je důležité nechat si dostatek času pro komunikaci a odsouhlasení navrženého systému managementem podniku. Vypracování plánu závisí na několika aspektech, jako například na zvoleném typu systému, přístupu a zdrojích, nebo velikosti podniku.

V šesté fázi je podle Armstronga (2009, s. 155) důležité **jmenovat a informovat projektový tým**. Výběr lidí do projektového týmu by měl být pečlivě promyšlený. Na to

navazuje sedmá fáze implementace, kdy je nutné **vytvořit a realizovat způsob komunikace**. Poslední fází je realizace nového nebo pozměného systému hodnocení.

**Obrázek 8: Kroky implementace**



Zdroj: Armstrong (2009, s. 148)

## 4 Vlastní práce

V praktické části bude představena společnost XYZ a její organizační struktura. Praktická část se zaměří konkrétně na divizi Permanent Placement, kde bude podrobně představen systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Další částí práce bude vyhodnocení dotazníkového šetření pro divizi Permanent Placement a budou také staticky ověřeny stanovené hypotézy. Následně bude představen nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, které bude vycházet z výsledků dotazníkového šetření.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XYZ poskytuje již 20 let personální a poradenské služby. Společnost vznikla sloučením čtyř fungujících personálních agentur, kdy v roce 2018 byly jejich aktivity sloučeny pod společnost XYZ. V následujících letech pod sebe společnost XYZ přijala další 2 fungující personální agentury.

Společnost XYZ má svůj business rozdělen pod několik značek, které poskytují různé služby ve specifické oblasti podnikání. První část podnikání tvoří poskytování služby HR komplexního řešení, především v oblasti agenturního zaměstnávání a HR poradenství. Druhou část podnikání tvoří takzvaný Expert Recruitment, tato část se zaměřuje na dodávání kvalifikovaných a manažerských pozic. Třetí část podnikání vytváří řešení v oblasti outsourcingu.

Aktuálně společnost XYZ působí v 9 evropských zemích a má okolo 56 náborových poboček. Společnost XYZ vyvíjí své vlastní HR systémy a aplikace s cílem zefektivnit procesy týkající se náboru, dále vyvíjí systémy pro usnadnění komunikace s klienty.

Společnost celkem zaměstnává 320 interních zaměstnanců a přes 5 500 agenturních zaměstnanců.

#### 4.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XYZ se dělí do 4 divizí:

- Operations & Sales
- Staffing & Visa
- Permanent placement

- Back office

Sídlo společnosti XYZ se nachází na Praze 4 a v čele společnosti XYZ stojí Chief Executive Officer. Každá divize má svého vedoucího divize. Pro divizi **Operations & Sales** je v čele divize Chief Operations Officer, který reportuje svému přímému nadřízenému (CEO) a má pod sebou celkem 5 District Directorů. V rámci divize Operations & Sales můžeme také najít zaměstnance spadající pod Sales a Business Development, kteří reportují Chief Sales Officer (CSO).

Pro divizi **Staffing & Visa** je na vrcholu organizační struktury také Chief Operations Officer. Tato sekce je zaměřená na dodávání pracovníků ze zahraničních zemí. Působení divize Staffing & Visa je mezinárodní, pobočky můžeme nalézt v 9 zemích jako je Česká Republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Bělorusko, Ukrajina, Rumunsko, Srbsko a nově také působí divize Staffing & Visa v Německu.

Divize Permanent Placement se specializuje na službu Expert Recruitment, která má za cíl dodávat kvalifikované a manažerské pozice pro své klienty. Výzkum praktické části bude zaměřen na tuto konkrétní divizi, zejména proto, že v každé divizi je nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců odlišně.

V divizi **Back-office** můžeme najít HR Resource & Quality department a Backoffice. Dále marketingové oddělení a v neposlední řadě IT, Legal, Controlling, Treasury, Accounting, Payroll oddělení. Oddělení back-office a HR reportují Chief Human Resource Officer (CHRO). Ostatní oddělení má pod sebou Chief Financial Officer (CFO).

#### 4.1.2 Permanent Placement

Divize Permanent Placement se specializuje na dodávání kvalifikovaných a manažerských pozic z různých oborů.

Permanent placement se dělí na regiony a evropské metropole, díky tomu má 2 vedoucí. Jedná se konkrétně o Director Permanent Placement – HUBs a Director Permanent Placement – Regions.

Divize je tedy rozdělena na expert recruitment pro **evropské metropole** v České Republice, na Slovensku a v Maďarsku, konkrétně jde o Prahu, Bratislavu a Budapešť. Každá metropole má svého Operations Managera, který zajišťuje fungování týmu na pobočce.

Druhou částí divize Permanent Placement jsou **regiony** České Republiky a Slovenska. V České republice můžeme najít 3 Regionální Teamleadery pro Permanent Placement. Nábor v regionech probíhá v Jihočeském kraji, Ústeckém kraji, Pardubickém kraji a Ostravském kraji. Slovensko se dělí na Žilinu a Nitru.

#### 4.1.2.1 Současný systém hodnocení a odměňování pracovníků pro Permanent Placement

##### *Systém hodnocení zaměstnanců pro Permanent Placement*

Každá divize společnosti Manuvia by měla provádět pravidelné roční hodnocení, které by mělo proběhnout ideálně v průběhu prosince/ledna.

Hodnocení pracovního výkonu by mělo nastavit očekávání na příští rok a zároveň vyhodnotit plnění KPI's a kompetencí.

Roční hodnocení by mělo ideálně probíhat ve formě osobního rozhovoru mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Při rozhovoru by měl být probrán i kariérní plán zaměstnance.

Roční hodnocení by mělo probíhat ve všech divizích společnosti XYZ, avšak konkrétní hodnocení je v rukou vedoucích pracovníků každého týmu.

Dále by měli vedoucí zaměstnanci řídit průběžně pracovní výkon svých podřízených zaměstnanců.

Zaměstnanci mají stanoveny měsíční KPI's. Plnění KPI's souvisí s vyplácením měsíčního bonusu. KPI's jsou stanoveny pro každou pracovní pozici jinak a dělí se na hlavní a vedlejší. KPI's zároveň slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance i přímého nadřízeného.

Hlavní KPI pro pozici Recruitment Consultant souvisí s počtem realizovaných kol u klienta, kterých by mělo být 15. Pokud toto KPI není splněno, může se přihlídnout k vedlejším KPI, kdy by měl zaměstnanec zaslat alespoň 30 CV klientovi, viz tabulka 1.



**Tabulka 1: Permanent placement KPI's pohyblivé složky mzdy pro pracovní pozici**

<b>Recruitment Consultant</b>	
<b>Recruitment Consultant</b>	
Fixní mzda RC	27 000 Kč - 30 000 Kč / 1 055 - 1 175 €
Měsíční bonus - plnění KPIs	0 - 3 000 Kč / 0 - 115 €
KPI hlavní	15 realizovaných prvních kol pohovorů na straně klienta
KPI pomocné	30 doporučených CV klientovi (případně součet KPIs týmu)

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *System odměňování zaměstnanců pro Permanent Placement*

System odměňování zaměstnanců v divizi Permanent Placement se skládá z kombinace základní (zaručené) mzdy, bonusové složky mzdy a provizní složky mzdy.

Základní mzda je zaměstnancům vyplácena každý měsíc. Jedná se o tzv. zaručenou složku mzdy, která každý měsíc dorazí zaměstnanci na účet.

Měsíční bonus je vyplácen na základě plnění KPI's. Jak můžeme vidět v tabulce 1, pro pozici Recruitment Consultant jsou KPI's závislé na počtu doporučených CV klientovi a také na počtu realizovaných prvních kol u klienta. Pokud je tento target splněn, zaměstnanec obdrží odměnu vy výši 3 000 Kč.

Provizní složka mzdy se odvíjí od měsíčních targetů, který je pro každou pracovní pozici nastaven odlišně.

Aby zaměstnanec splnil měsíční target, je potřeba mít v daném měsíci nástup kandidáta do společnosti. Fakturace za nástup kandidáta je odvozená od nástupní mzdy. Nejčastěji se však jedná od 2-2,5násobek mzdy, nebo 17-21 % roční hrubé mzdy. Pokud je mzda kandidáta nižší, je potřeba mít v daném měsíci nástupů kandidátů do zaměstnání více.

Pokud zaměstnanec tento měsíční target splní, je mu z fakturace vyplácena provize. Provize z fakturace jsou vypláceny na základě plnění targetu (tabulka 2) kdy je zaměstnanci vyplácena provize od 60 % plnění targetu. Poté tato provize činí 6 %

z celkové fakturace. Pokud má zaměstnanec plnění měsíčního targetu nad 120 %, je mu vyplácena až 16% provize z fakturace.

**Tabulka 2: Permanent placement odměňovací schéma pohyblivé složky mzdy pro pracovní pozici Recruitment Consultant**

<b>Recruitment Consultant</b>		
Full-time měsíční osobní target	170 000 Kč / 6 500 €	provize z fakturace
provize z osobní fakturace	0-59 % targetu	0%
	60-79 % targetu	6%
	80-99 % targetu	8%
	100-119 % targetu	14%
	od 120 % targetu	16%

Zdroj: vlastní zpracování

#### *Zaměstnanecké benefity*

Společnost XYZ nabízí svým zaměstnancům také firemní benefity. Tyto benefity jsou stejné pro jakoukoliv pracovní pozici a pro jakoukoliv formu pracovního úvazku.

- **20 dní dovolené** – Každý zaměstnanec má nárok na čtyři týdny dovolené, tedy 20 dní.
- **Home-office** – Zaměstnancům je umožněno pracovat z domova. Aby mohl pracovat z home-office, musí se domluvit se svým přímým nadřízeným.
- **Flexibilní pracovní doba** – Zaměstnanec musí být k dispozici v čase od 10.00 do 15.00.
- **Sickdays** – Každý zaměstnanec má nárok na 1 sickday za kalendářní půlrok, pokud zaměstnanec sickday nevyčerpá, propadá mu a nelze si jej převést do nadcházejícího půlroku.
- **XYZdays** – Jedná se o placené pracovní volno, které je 100% hrazeno zaměstnavatelem a lze jej čerpat vždy pouze v souladu s podmínkami. Každý zaměstnanec má nárok na 4 XYZdays, které je možné využít až po vyčerpání řádné dovolené. Tyto dny nelze převádět do následujícího kalendářního roku. Tento benefit zaměstnanec nemůže využít, pokud je ve výpovědní lhůtě. Zároveň při čerpání XYZdays nevzniká zaměstnanci nárok na stravné nebo stravenku.

- **Příspěvek na stravu** – Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravu ve výši 55 Kč.
- **Káva na pracovišti** – Na každé pobočce společnosti XYZ si zaměstnanec může užít volně přístupnou kávu.
- **Interní školení a workshopy** – Zaměstnancům je poskytováno interní školení, které je nejčastěji zprostředkováno pomocí online prezentace od kolegů. Téma školení vždy závisí na aktuální situaci ve společnosti. Školení a workshopy mohou být například na téma základy pracovního práva a mzdové minimum, zaměstnávání cizinců EU a non EU a podobně.
- **Firemní automobil** – Pro určité pozice je k dispozici také firemní auto, které může být využíváno i pro soukromé účely. Jedná se většinou o vedoucí pozice, či pozice, pro které cestování autem vyplývá z náplně práce.
- **Odměna za doporučení zaměstnance** – Pokud zaměstnanec doporučí na obsazovanou pracovní pozici vhodného kandidáta, má nárok na odměnu za doporučení zaměstnance. Odměna je zaměstnanci vyplácena po absolvování zkušební doby, tedy se čtvrtým výplatním termínem.

#### 4.1.2.2 Organizační struktura Permanent Placement

V divizi Permanent Placement pracují zaměstnanci, kteří pro své klienty vyhledávají kvalifikované a manažerské role do různých odvětví. V této divizi můžeme nalézt následující pracovní pozice:

- **Recruitment Researcher** – Zaměstnanec, který vyhledává a oslovuje vhodné kandidáty, zajišťuje prvotní kontakt a má za úkol provést screening kandidáta s ověřením základních požadavků. Poté domlouvá pohovor Recruitment Consultantovi, jeho nejčastější odměna je 30 % z celkové fakturace.
- **Recruitment Consultant** – Zaměstnanec, který vede pohovory s kandidáty. Komunikuje s klienty, přebírá od nich pozice, organizuje výběrové řízení s kandidáty u klienta a provádí kandidáta výběrovým řízením. Pokud je do

výběrového řízení zapojen Researcher, Consultantovi náleží 70 % celkové fakturace.

- **Senior Recruitment Consultant** – Stejná náplň práce jako Recruitment Consultant s rozdílem, že jsou nastaveny vyšší měsíční targety. Zároveň má vyšší fixní mzdové ohodnocení.
- **Expert Recruitment Consultant** – Opět se zvyšují požadavky na měsíční targety, má vyšší fixní mzdové ohodnocení.
- **Recruitment Consultant Team Leader** – Má zodpovědnost za členy jeho týmu a za jejich kvartální plnění stanovených targetů.
- **Operations Recruitment Manager** – Přímá nadřízená osoba pro pozice, které jsou uvedeny výše, reportuje Directorovi.

## 4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozeslán v elektronické podobě do e-mailových schránek všem 35 zaměstnancům divize Permanent Placement v Česku i na Slovensku, kde je nastaven stejný systém hodnocení a odměňování.

Dotazník celkem obsahoval 23 otázek a z toho bylo 5 otázek identifikačních. Dotazník byl anonymně rozeslán po předchozí domluvě s personálním oddělením. O rozeslání dotazníku se taktéž postaralo personální oddělení.

Na sběr dat byl původně stanoven týden. Ovšem ke konci týdne, byla návratnost dotazníku necelých 50 %. Proto jsem se rozhodla napsat ještě jeden e-mail s prosbou o vyplnění tentokrát z osobního e-mailu. Také jsem pomocí MS TEAMS oslovila vedoucí pracovníky a team-leadery, aby poprosili členy svých týmů o vyplnění.

Prostor pro sběr dat byl prodloužen o další týden a na konci druhého týdne bylo vyplněno všech 35 zaslaných dotazníků. Návratnost dotazníku tedy byla 100 %.

Dotazník byl zaměřen na zkoumání spokojenosti zaměstnanců zejména s hodnotícím a odměňovacím systémem. Otázky se zabývali kariéřním růstem zaměstnance uvnitř společnosti, spokojenosti s nabídkou benefitů, či zkoumáním ročního hodnocení.

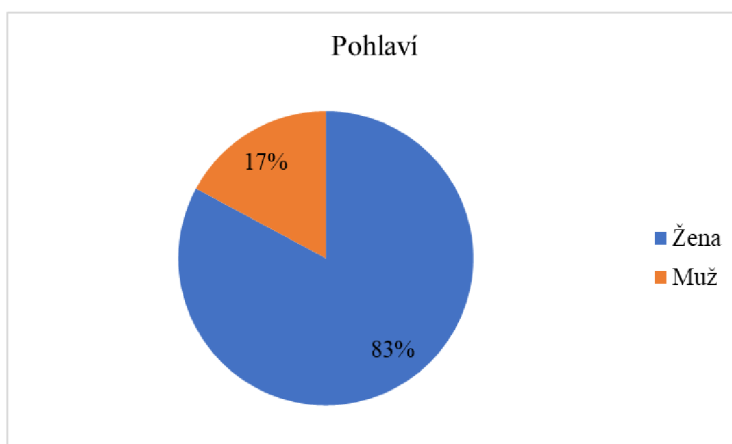
Samotný průzkum probíhal ve dvou týdnech roku 2022 na přelomu října a začátku listopadu. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu MS Excel. Dotazník je součástí přílohy.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### *„1. Jaké je Vaše pohlaví?“*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 83 % žen a 17 % mužů, jak můžeme vidět na grafu č. 1. V divizi Permanent Placement tedy pracuje 29 žen a 6 mužů. Muži se většinou nachází na vedoucích pozicích.

Graf 1: Pohlaví respondentů

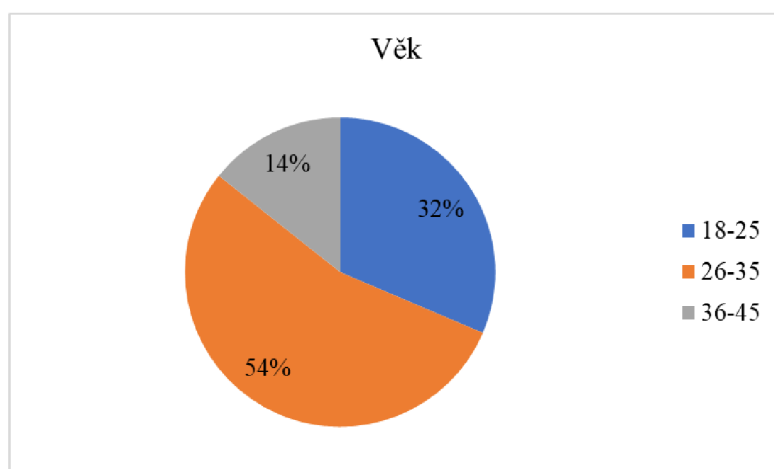


Zdroj: Vlastní zpracování

#### *„2. Kolik je Vám let?“*

Další otázka měla za cíl zjistit, jaký je věk respondentů. Ve společnosti XYZ pracuje 54 % zaměstnanců ve věkovém rozmezí 26-35 let, jedná se tak o nejpočetnější věkovou kategorii. Dále ve společnosti pracuje 32 % zaměstnanců ve věku 18-25 let, z toho vyplývá, že společnost dává šanci juniorům na trhu práce a investuje čas a peníze do jejich zaučení. Pouze 14 % zaměstnanců tvoří věková kategorie 36-45 let. V této věkové kategorii můžeme nalézt především zaměstnance na seniorních, či vedoucích pozicích.

**Graf 2: Věk respondentů**



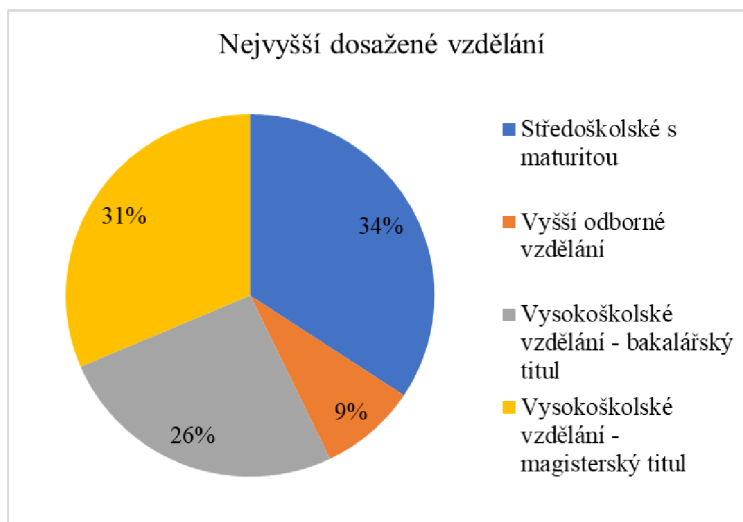
Zdroj: Vlastní zpracování

### **„3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“**

Jak můžeme vidět na grafu č. 3, v divizi Permament Placement má nejvíce zaměstnanců (34 %) nejvyšší dokončené vzdělání středoškolské s maturitou. Společnost zaměstnává mnoho zaměstnanců, kteří mohou na vysoké škole stále studovat. Druhou nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské magisterské vzdělání (31 %). Další početnou kategorií jsou vysokoškoláci, kteří mají bakalářský titul a v divizi Permament Placement jsou zastoupeni 26 %. Nejmenší zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním, kteří tvoří 9 % celkového počtu zaměstnanců divize Permament Placement.

Pokud spojíme magisterské a bakalářské vysokoškolské vzdělání, z dat vyplývá, že nejvíce zaměstnanců divize má dokončené vysokoškolské vzdělání (57 %).

**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**



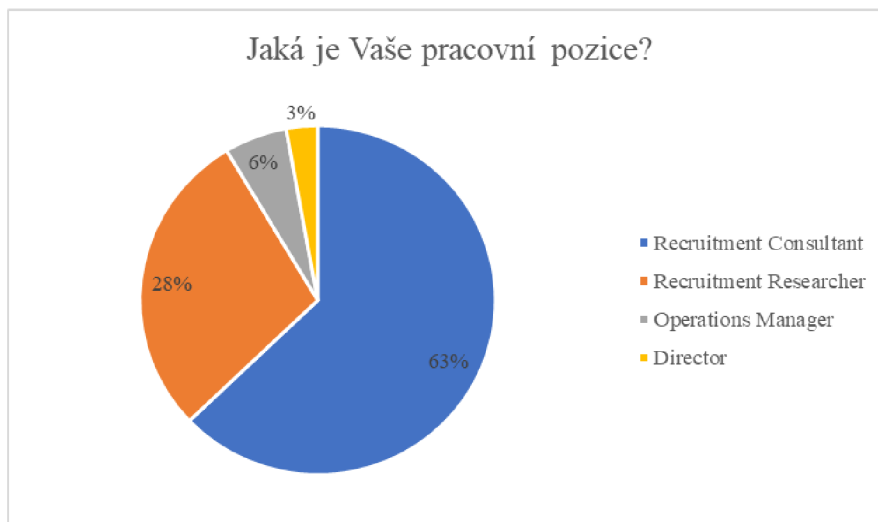
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **„4. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?“**

Další otázka se ptala zaměstnanců na to, jaká je jejich současná pracovní pozice. V divizi pracuje nejvíce zaměstnanců na pozici Recruitment Consultant, zaměstnanci na této pozici tvoří 63 % z celkového počtu zaměstnanců divize. Další kategorií zaměstnanců zastoupenou 28 % jsou zaměstnanci na pozici Recruitment Researcher. Dále v divizi pracuje 6 % Operations Managerů a dále jeden Director (3 %).

Díky tomu, že tato otázka byla otevřená, výsledky musely být sloučeny. Zaměstnanci bohužel neoznámili svou senioritu.

**Graf 4: Pracovní pozice zaměstnanců divize Permanent Placement**

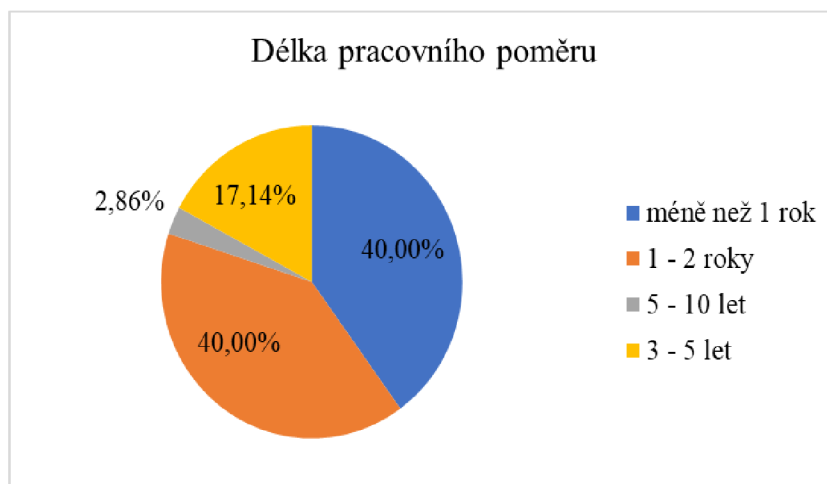


Zdroj: Vlastní zpracování

### **„5. Kolik let aktuálně pracujete ve společnosti?“**

Jak můžeme vidět na grafu č. 5, 40 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok a dalších 40 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-2 roky. Pouze 17,14 % pracuje ve společnosti v rozmezí 3–5 let a pouze 2,86 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 5-10 let. Z dat lze usoudit, že ve společnosti je velká fluktuace zaměstnanců. Téměř 80 % zaměstnanců divize Permanent Placement je na své současné pracovní pozici maximálně 2 roky. Pokud společnost XYZ investuje peníze do zaučení juniorů, bylo by vhodné, aby si je udržela déle a fluktuace ve společnosti tak mohla klesnout. Jak by se dal tento problém vyřešit, budu navrhopvat v následující kapitole.

**Graf 5: Délka zaměstnaneckého poměru respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **„6. Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?“**

Další otázka zkoumá kariérní posun zaměstnance ve společnosti. 37 % zaměstnanců bylo ve společnosti povýšeno a u 63 % zaměstnanců ke kariérnímu posunu prozatím nedošlo.



**Graf 6: Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?**



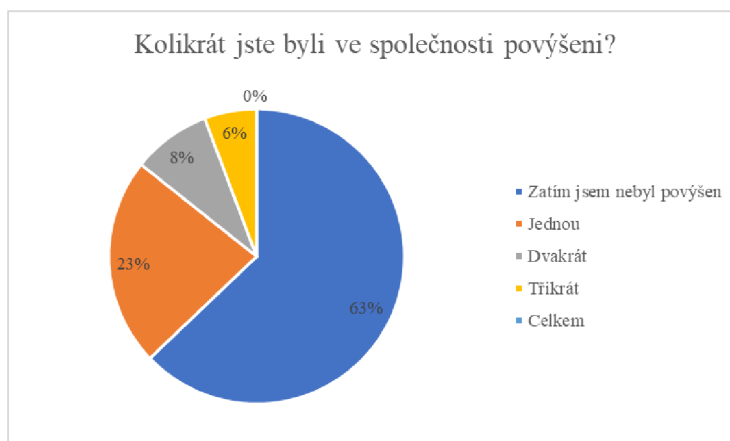
Zdroj: Vlastní zpracování

**„7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, kolikrát jste byli povýšeni?“**

Další otázka navazuje na otázku předchozí, otázka č. 7 zkoumá, kolikrát byl zaměstnanec v divizi Permanent Placement povýšen. 63 % zaměstnanců divize se zatím s povýšením nesetkalo. Pokud k povýšení došlo, nejčastěji došlo pouze k jednomu povýšení a to u 23 % zaměstnanců. 8 % zaměstnanců bylo povýšeno dvakrát a 6 % zaměstnanců bylo povýšeno třikrát.

Schéma a organizační struktura divize umožňuje zaměstnancům se kariérně posouvat. Pokud by docházelo k častějšímu kariérnímu růstu respondentů, mohlo by to pozitivně přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců.

**Graf 7: Kolikrát jste byli povýšeni?**



Zdroj: Vlastní zpracování

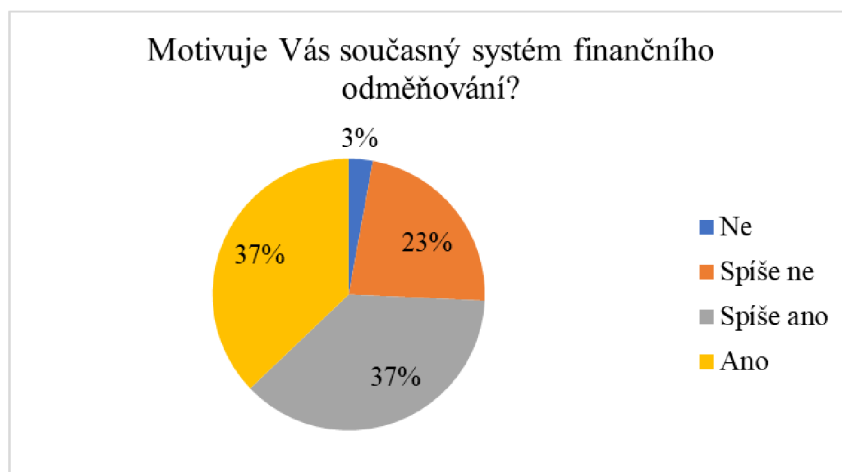
### **„8. Motivuje Vás současný systém finančního odměňování?“**

Na otázku, zda jsou zaměstnanci motivováni současným systémem finančního odměňování odpovědělo 37 % zaměstnanců ano. Dalších 37 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, což je také pozitivní ukazatel. Znamená to tedy, že zaměstnance systém finančního odměňování z velké části motivuje k lepším výsledkům.

Pokud zaměstnanec plní měsíční cíle, může na základě svého výkonu obdržet hezkou odměnu. Pohyblivá složka mzdy totiž nemá horní hranici a vyplácí se každý měsíc.

23 % zaměstnanců uvedlo, že je současný systém finančního odměňování spíše nemotivuje a 3 % zaměstnanců označilo jako odpověď ne, nemotivuje.

**Graf 8: Motivuje Vás současný systém finančního odměňování?**

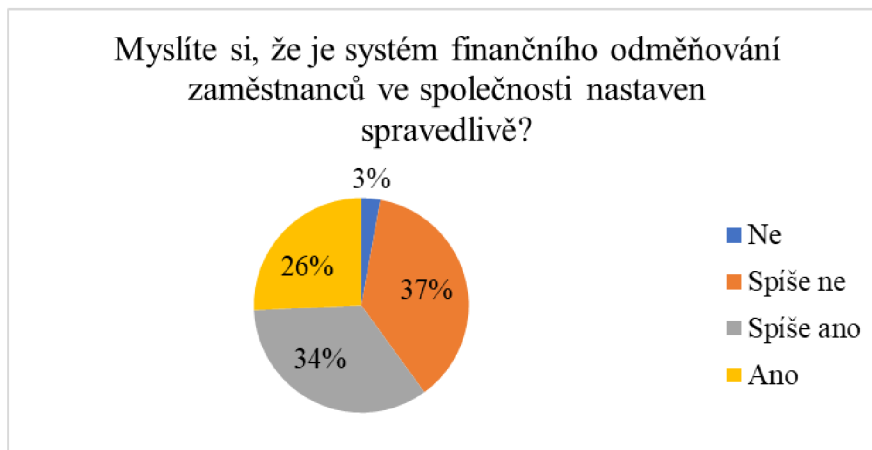


Zdroj: Vlastní zpracování

### **„9. Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě?“**

Další otázka zkoumala, zda si zaměstnanci myslí, že je systém finančního odměňování nastaven spravedlivě. 26 % zaměstnanců divize odpovědělo ano a 34 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Největší většina zaměstnanců, tedy celých 37 % uvedlo, že jim systém finančního odměňování přijde spíše nespravedlivý a 3 % zaměstnanců označili systém jako nespravedlivý. Zajímavostí je, že systém přijde nespravedlivý především zaměstnancům na pozici Recruitment Researcher. V další kapitole bude vysvětleno, proč k tomu dochází.

**Graf 9: Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě?**



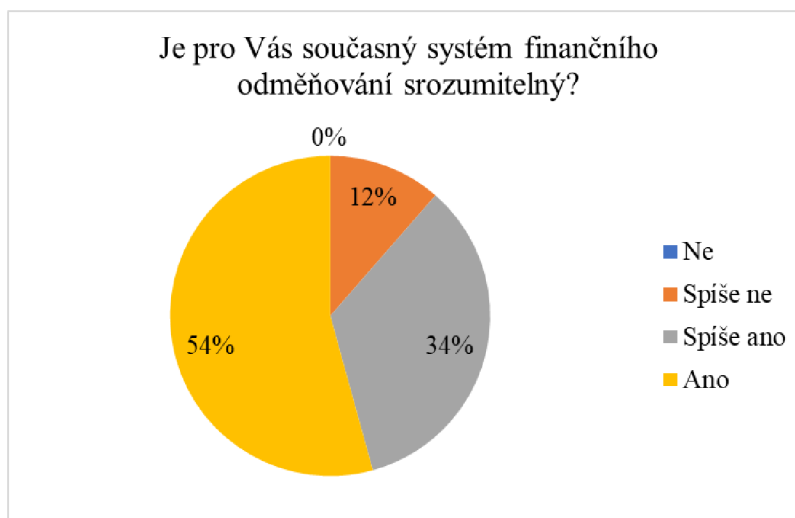
Zdroj: Vlastní zpracování

**„10. Je pro Vás současný systém finančního odměňování srozumitelný?“**

Další otázka zkoumala, zda je systém odměňování pro zaměstnance srozumitelný. Systém finančního odměňování označilo 54 % zaměstnanců jako srozumitelný. Dalších 34 % označilo spíše ano. Pouze 12 % zaměstnanců označilo odpověď spíše ne.

Většině zaměstnanců přijde systém odměňování ve společnosti srozumitelný. To je pro společnost určitě pozitivní ukazatel, protože zaměstnanci z velké části ví, jakou odměnu dostanou za vykonanou práci. Z dat také vyplývá, že 12 % zaměstnanců má s porozuměním finančního systému odměňování problém, a proto bych společnosti doporučila zaměřit se také na tuto skutečnost a zaměstnance dovedět.

**Graf 10: Je pro Vás současný systém finančního odměňování srozumitelný?**



Zdroj: Vlastní zpracování

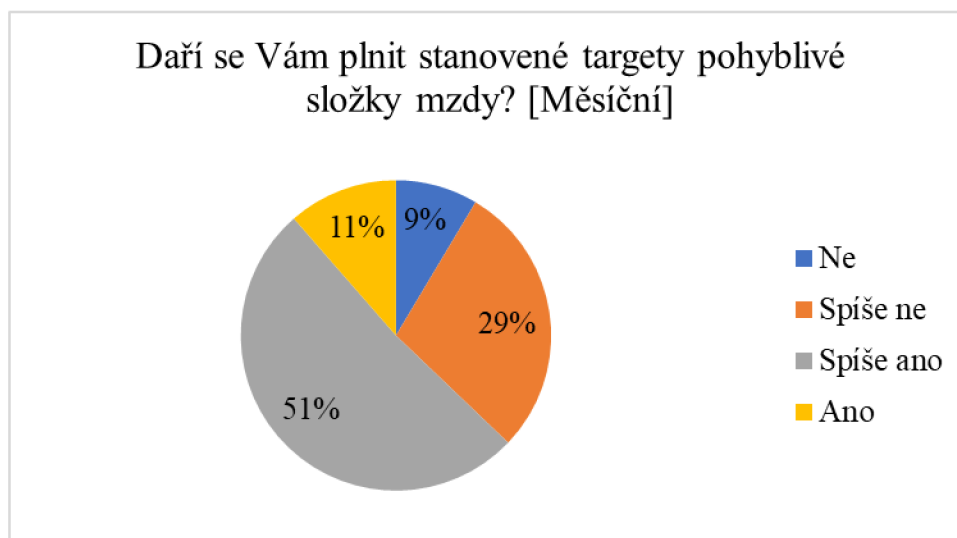
**„11. Daří se Vám plnit stanovené targety pohyblivé složky mzdy?“**

Další otázka v dotazníku měla za cíl zjistit, jak se zaměstnancům daří plnit stanovené targety pohyblivé složky mzdy. Ve společnosti se hodnotí měsíční plnění zaměstnance, dále kvartální a poté roční výsledek

**- Měsíční target**

Pokud se zaměříme na měsíční plnění, z grafu 10 je patrné, že na měsíční cíl dosáhne bez problémů pouze 11 % zaměstnanců. 51 % respondentů označilo odpověď spíše ano, z čehož vyplývá, že některé měsíce se jim měsíční target plnit nedaří. 29 % respondentů označilo odpověď spíše ne a 9 % zaměstnanců označilo odpověď ne.

**Graf 11: Jak se respondentům daří plnit měsíční targety**

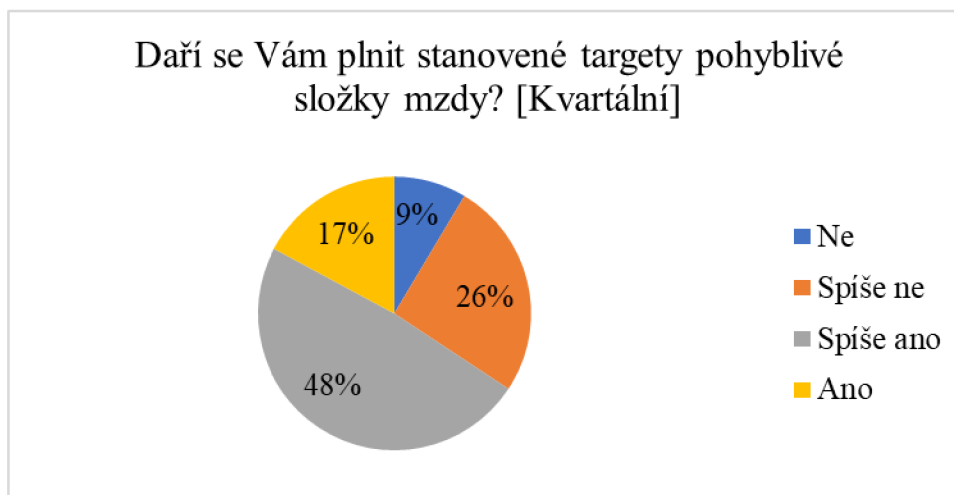


Zdroj: Vlastní zpracování

**- Kvartální target**

Co se týče plnění kvartálního targetu, 17 % respondentů označilo odpověď ano, daří se jim tedy plnit kvartální cíl. Dalších 48 % označilo odpověď spíše ano. Spíše ne označilo 26 % respondentů a odpověď ne označilo 9 % respondentů.

**Graf 12: Jak se respondentům daří plnit kvartální targety**



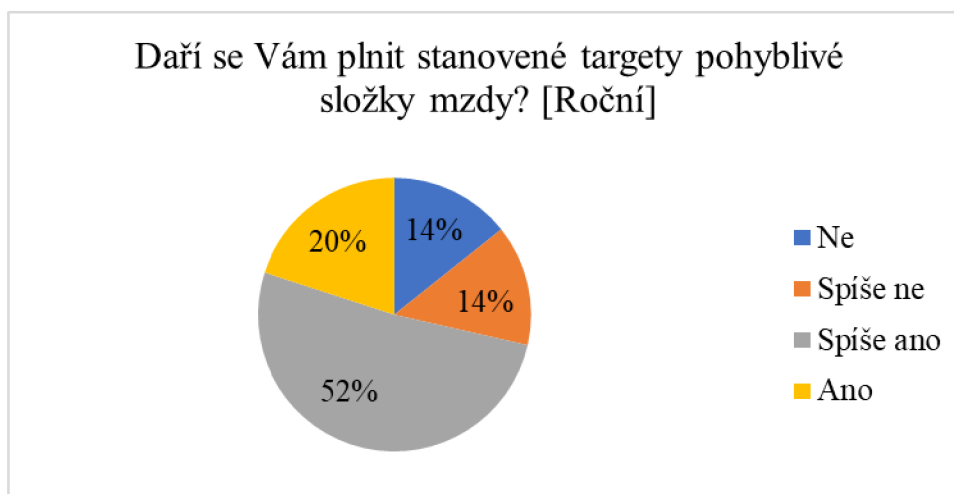
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Roční target**

S plněním ročního targetu nemá problém 20 % zaměstnanců divize Permanent Placement. 52 % zaměstnanců označilo, že se jim spíše daří plnit roční target. 14 % respondentů označilo odpověď spíše ne a dalších 14 % zaměstnanců označilo odpověď ne.

Pro společnost je důležité plnění ročních cílů zejména kvůli hospodářským výsledkům. Z grafu vyplývá, že pouze 20 % lidí nemá problém s ročním plněním targetu a pro společnost by bylo lepší, kdyby se tento ukazatel navýšil. Jak by k tomuto navýšení mohlo dojít, budu řešit v následující kapitole.

**Graf 13: Jak se respondentům daří plnit roční target**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **„12. Víte, jaká je strategie společnosti XYZ?“**

Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci ví, jaká je strategie společnosti XYZ. 26 % respondentů označilo odpověď ano. 46 % respondentů označilo odpověď spíše ano. Spíše ne označilo 20 % respondentů a 8 % respondentů neví, jaká je strategie společnosti XYZ. Aby došlo k naplnění strategických cílů společnosti, je nutné, aby zaměstnanci byli seznámeni s celkovou strategií společnosti. Odpověď ne označovali především zaměstnanci vykonávající pracovní pozici Recruitment Researcher, což je pozice vhodná pro juniorní kandidáty a bylo by vhodné tak nové zaměstnance lépe seznámit se strategií společnosti.

**Graf 14: Víte, jaká je strategie společnosti XYZ?**



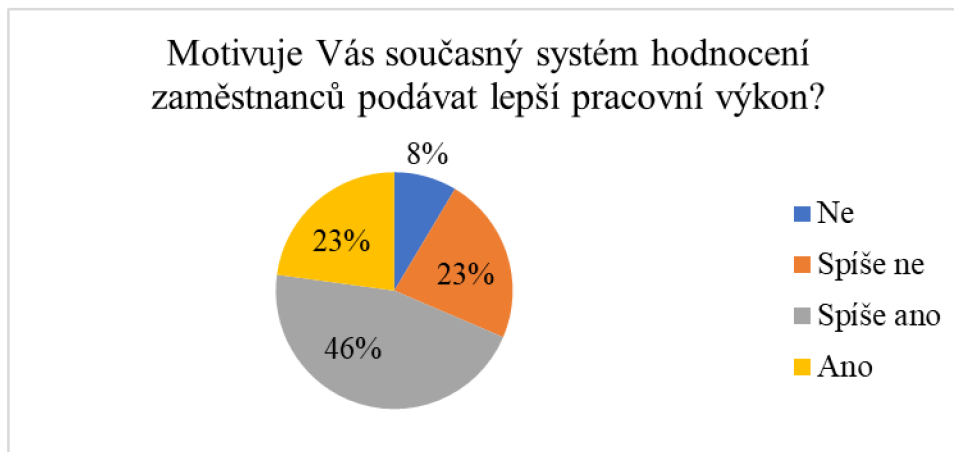
Zdroj: Vlastní zpracování

### **„13. Motivuje Vás současný systém hodnocení zaměstnanců podávat lepší pracovní výkon?“**

Další otázka měla za cíl zjistit, zda je systém hodnocení pro respondenty dostatečně motivující. 23 % označilo odpověď ano, dalších 46 % označilo odpověď spíše ano. 23 % respondentů označilo odpověď spíše ne a 8 % zaměstnanců označilo odpověď ne.

Aby zaměstnanec podával očekávaný pracovní výkon, je potřeba být dostatečně motivován. Z odpovědí respondentů je patrné, že systém hodnocení je částečně motivující, ale je zde i prostor pro zlepšení.

**Graf 15: Motivuje Vás současný systém hodnocení zaměstnanců podávat lepší pracovní výkon?**



Zdroj: Vlastní zpracování

**„17. Jak hodnotíte celkovou pracovní atmosféru ve společnosti?“**

Další otázka byla zaměřena na hodnocení celkové pracovní atmosféry ve společnosti. Respondenti vybírali na škále od 1–8, kdy 1 znamenala „špatná“ a 8 „skvělá“.

Největší část respondentů hodnotí pracovní atmosféru ve společnosti bodem 7, což hodnotím velmi pozitivně. Mnoho respondentů poté označilo střední hodnoty, které vyjadřují neutralitu.

Nikdo neohodnotil pracovní atmosféru ve společnosti jako špatnou, pouze 6 % respondentů označilo bod 2 a 3 % respondentů označilo atmosféru podniku bodem č. 3.

**Graf 16: Jak hodnotíte celkovou pracovní atmosféru ve společnosti?**



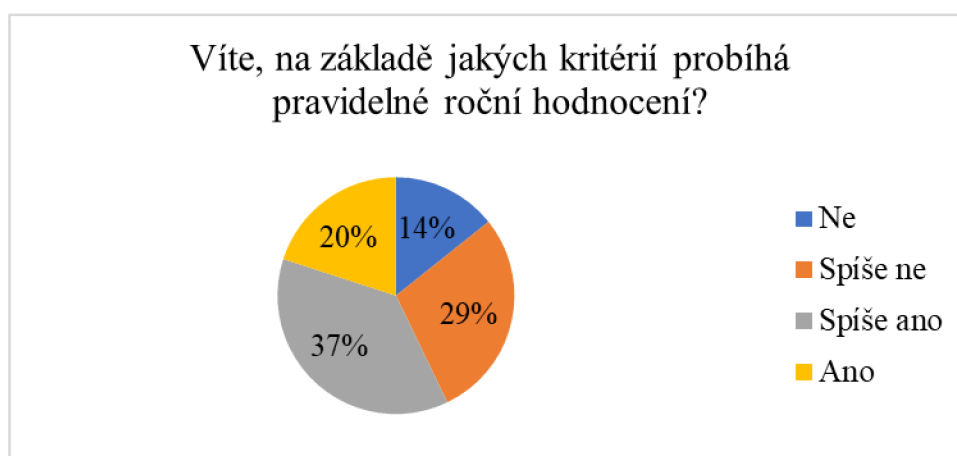
Zdroj: Vlastní zpracování

**„18. Víte, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení?“**

Pouze 20 % zaměstnanců ví, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení. Dalších 37 % respondentů označilo odpověď spíše ano, tudíž se zde dají očekávat mezery.

Z průzkumu vyplývá, že poměrně velká část zaměstnanců divize Permanent Placement neví, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení. Odpověď spíše ne označilo 29 % zaměstnanců a odpověď ne označilo 14 %. Pokud zaměstnanec neví, jaké jsou kritéria pro roční hodnocení, nemůže pracovat na jejich zlepšení.

**Graf 17: Víte, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení?**



Zdroj: Vlastní zpracování

**„16. Dle jakých dalších kritérií, by mohl být Váš pracovní výkon ohodnocen?“**

Další otázka umožnila respondentům vyjádřit se ke kritériím, podle kterých by mohl být pracovní výkon ohodnocen. V odpovědích byly často kritéria, podle kterých se aktuálně pracovní výkon hodnotí – tedy počet domluvených pohovorů, zaslaných CV klientům, nebo počet prvních kol pohovorů u klienta. To potvrzuje výstup předchozí otázky, kdy bylo zjištěno, že respondenti přesně neví, na základě jakých kritérií probíhá hodnocení pracovního výkonu.

Mezi dalšími návrhy kritérií se vyskytovalo:

- Mentoring researcherů
- Proaktivita u klientů
- Obchodní aktivity (získání nového klienta)

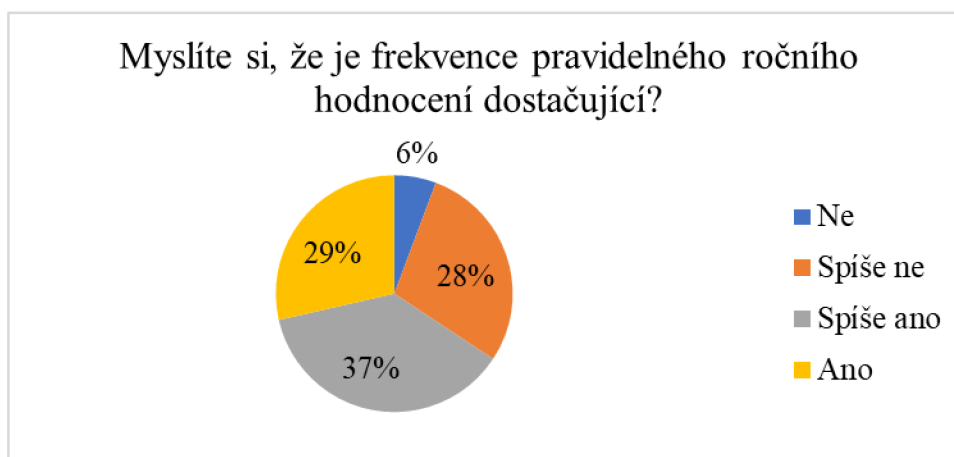


**„19. Myslíte si, že je frekvence pravidelného ročního hodnocení dostačující?“**

Další otázka měla zjistit, zda si respondenti myslí, že je frekvence ročního hodnocení dostačující. Jak můžeme vidět na grafu č. 18, odpovědi respondentů se velmi liší. Největší část respondentů označila odpověď spíše ano a 29 % respondentů odpovědělo ano. 28 % respondentů uvedlo jako odpověď spíše ne a dalších 6 % respondentů uvedlo, že frekvence ročního hodnocení není dostačující.

Jak často by mělo hodnocení podle respondentů probíhat, na to se bude zaměřovat další otázka.

**Graf 18: Myslíte si, že je frekvence pravidelného ročního hodnocení dostačující?**



Zdroj: Vlastní zpracování

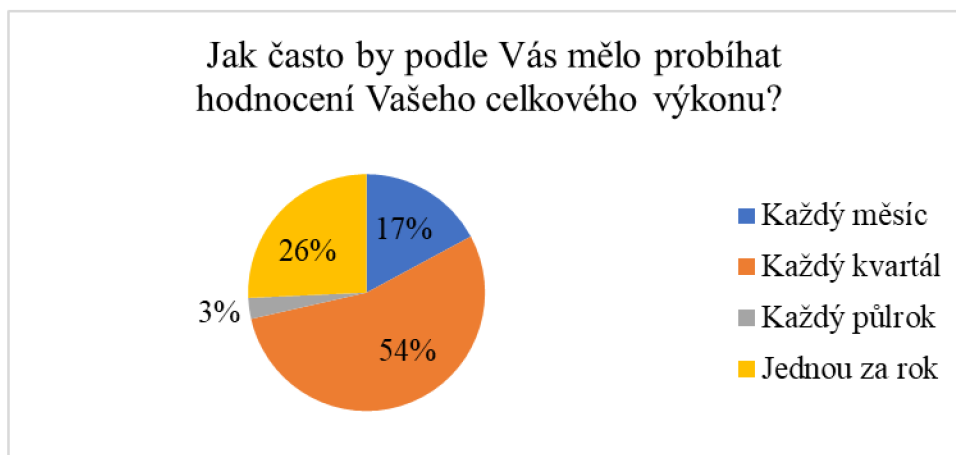
**„20. Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho celkového výkonu?“**

Respondentům byla také položena otázka, jak často by mělo probíhat hodnocení celkového výkonu. Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Na výběr měli respondenti ze čtyř možností – každý měsíc, každý kvartál, každý půlrok anebo jednou za rok. Současný systém hodnocení ve společnosti XYZ je nastaven s roční periodicitou.

Jak můžeme vidět na grafu č. 19, pouze 26 % respondentů uvedlo, že jim vyhovuje současná periodičita hodnocení, tedy jednou za rok. Naprostá většina respondentů, tedy 56 % uvedlo, že si myslí, že hodnocení jejich výkonu by mělo probíhat každý kvartál. 17 % respondentů uvedlo, že by hodnocení výkonu mělo probíhat každý měsíc. A pouze 3 % uvedli, že by hodnocení výkonu mělo probíhat jednou za půl roku.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že by ocenili častější periodicitu hodnocení svého pracovního výkonu než pouze jednou za rok.

**Graf 19: Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho celkového výkonu?**



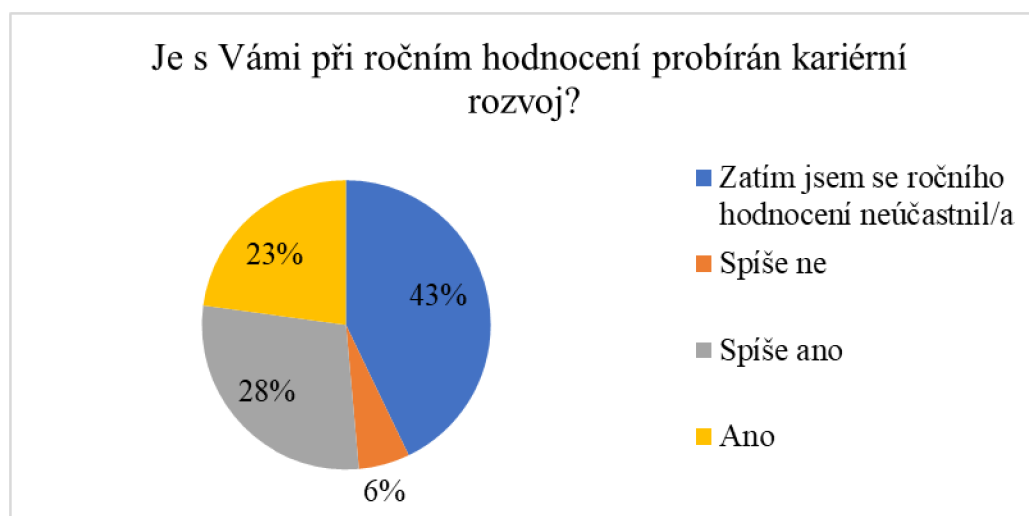
Zdroj: Vlastní zpracování

**„21. Je s Vámi při ročním hodnocení probírán kariérní rozvoj?“**

Další otázka byla zaměřena na roční hodnotící pohovor a měla za cíl zjistit, zda je se zaměstnanci na hodnotícím pohovoru probírán kariérní rozvoj. Z grafu č. 20 je patrné, že většina zaměstnanců se zatím neměla možnost ročního hodnocení zúčastnit. To opět odkazuje na vysokou fluktuaci a také na možný problém s hodnocením zaměstnanců v jednotlivých týmech divize Permanent Placement.

Odpověď ano označilo 23 % respondentů, kteří na hodnotícím pohovoru řešili svůj kariérní růst. Dalších 28 % respondentů uvedlo jako odpověď spíše ano, což opět upozorňuje na nejasné pocit z výsledku hodnotícího pohovoru ohledně kariéry zaměstnance. Dalších 6 % respondentů uvedlo jako odpověď spíše ne.

**Graf 20: Je s Vámi při ročním hodnocení probírán kariérní rozvoj?**



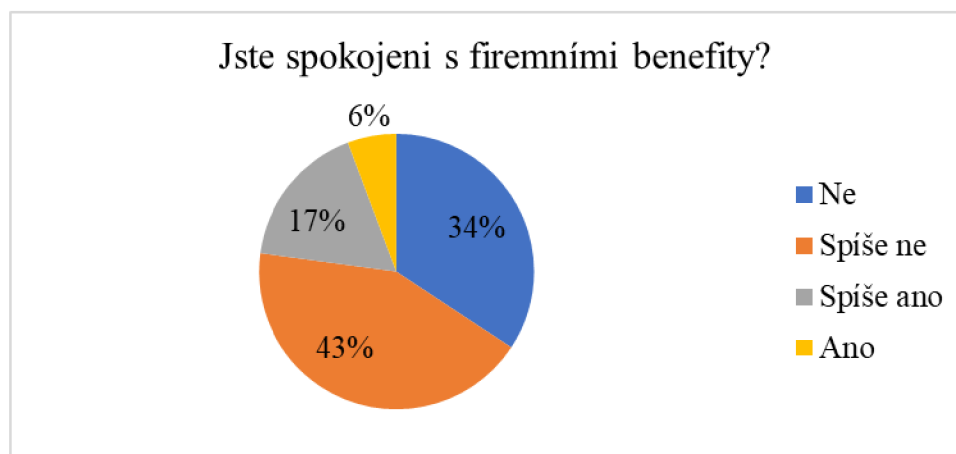
Zdroj: Vlastní zpracování

**„22. Jste spokojeni s firemními benefity?“**

Z hlediska spokojenosti s firemními benefity můžeme z grafu č. 20 vyčíst velký problém. Naprostá většina zvolila negativní odpověď. 34 % respondentů uvedlo, že není spokojeno s firemními benefity. Dalších 43 % respondentů uvedlo jako odpověď spíše ne, což také není pro společnost pozitivní. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že jsou s firemními benefity spokojeni. A dalších 17 % označilo jako odpověď spíše ano.

Firemní benefity jsou součástí firemní kultury, přináší zaměstnancům další řadu výhod, zvyšují jejich angažovanost a loajalitu ke společnosti. V tomto vidím zásadní problém, na jehož vyřešení by se společnost měla zaměřit.

**Graf 21: Spokojenost s firemními benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **„23. Jaké další firemní benefity byste uvítali?“**

Zaměstnanci divize měli opět prostor pro vyjádření, které další benefity by uvítali. Vzhledem k tomu, že oproti jiným zaměstnavatelům na trhu práce, společnost XYZ poskytuje pouze pár základních benefitů, odpovědi bylo opravdu hodně a byly rozsáhlé.

Nejčastěji respondenti uváděli:

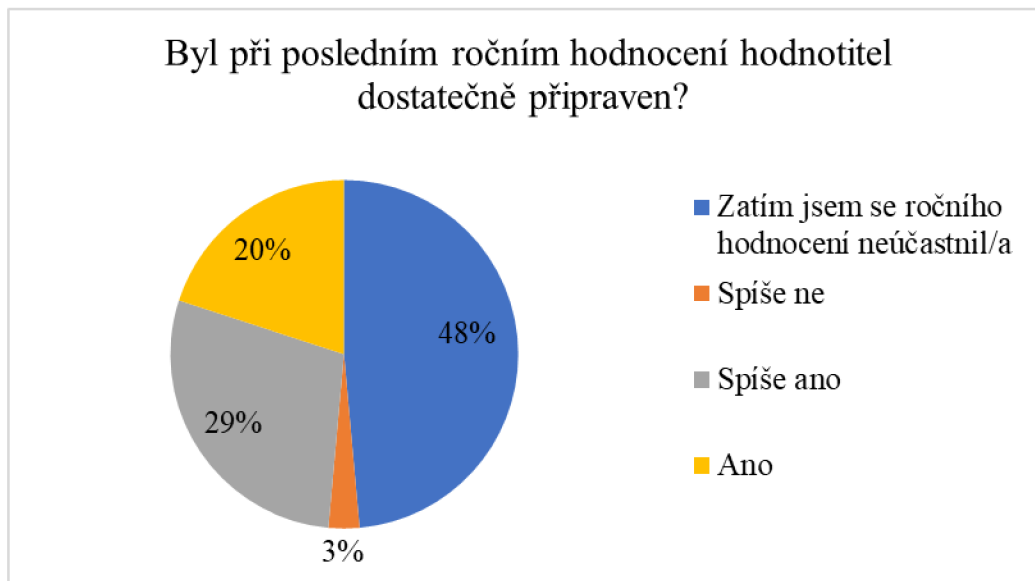
- 13. plat
- Firemní akce – teambuildingy, vánoční večírky
- Výuka cizích jazyků
- Školení – hard skills i soft skills
- Voda na pracovišti
- Příspěvek na penzijní připojištění
- 5 dní dovolené nad rámec zákona
- Cafeterie
- Multisport karta (plně hrazená společností)
- Vyšší příspěvek na stravování

Odpovědi zaměstnanců poukazyvali na několik problémů. Často se vyskytovala odpověď ohledně nedostatečného rozvíjení hard skills a soft skills. Ve společnosti také nejsou organizovány firemní akce jako jsou vánoční večírky nebo teambuildingy. Těmito způsoby se dá zvýšit u zaměstnance angažovanost a loajalita ke společnosti.

### **„24. Byl při posledním ročním hodnocení hodnotitel dostatečně připraven?“**

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se k přípravě hodnotitele při pravidelných ročních hodnotících pohovorech. Jak můžeme vidět z grafu č. X, opět je poukazováno na problém vysoké fluktuace zaměstnanců, protože celkem 48 % dotazovaných se zatím ročního hodnocení neúčastnilo. 20 % respondentů uvedlo jako odpověď ano a mají pocit, že byl hodnotitel dostatečně připraven. Dalších 29 % respondentů uvedlo jako odpověď spíše ano, hodnotitel podle nich byl tedy z větší části na pohovor připraven. Pouze 3 % respondentů, tedy 1 zaměstnanec uvedl, že na něj hodnotitel působil spíše nepřípravě.

**Graf 22: Byl při posledním ročním hodnocení hodnotitel dostatečně připraven?**



Zdroj: Vlastní zpracování

**„25. Považujete se celkově za spokojeného zaměstnance?“**

Poslední otázka v dotazníkovém šetření zjišťovala celkovou spokojenost zaměstnance v divizi společnosti XYZ. 28 % respondentů uvedlo jako odpověď ano a považují se tak za spokojeného zaměstnance. Nejvíce respondentů, tedy 46 % označilo spíše ano. Tato odpověď značí jistou míru nejistoty a pro společnost by bylo dobré, aby zaměstnanci volili spíše variantu ano. 20 % respondentů označilo odpověď spíše ne a 6 % zaměstnanců zvolilo odpověď ne.

Aby společnost ekonomicky prosperovala, je nutné mít v řadách spokojené zaměstnance, kteří budou přispívat k dobrému ekonomickému výsledku hospodaření. Jak by mohla společnost zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců, bude rozvedeno v další kapitole.

**Graf 23: Považujete se celkově za spokojeného zaměstnance?**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.4 Ověření hypotéz**

*H0: Plnění kvartálních cílů nemá vliv na kariérní postup zaměstnance.*

*H1: Plnění kvartálních cílů má vliv na kariérní postup zaměstnance.*

Hypotézu ověříme pomocí Perasonova chí-kvadrát testu nezávislosti. Ten sleduje vztah dvou kategoriálních proměnných. Pro tento test musí být splněny podmínky dobré aproximace. 80 % teoretických četností musí být vyšší než 5 a zbylých 20 % nesmí klesnout pod 1.

**Tabulka 3: Kontingenční tabulka pozorovaných četností**

11. Daří se Vám plnit stanovené targety (KPI's) pohyblivé složky mzdy? [Kvartální]	6. Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?		
	Ne	Ano	Celkem
Ne	2	1	3
%	9,09%	7,69%	
Spíše ne	6	3	9
%	27,27%	23,08%	
Spíše ano	14	3	17
%	63,64%	23,08%	
Ano	0	6	6
%	0,00%	46,15%	
Celkem	22	13	35

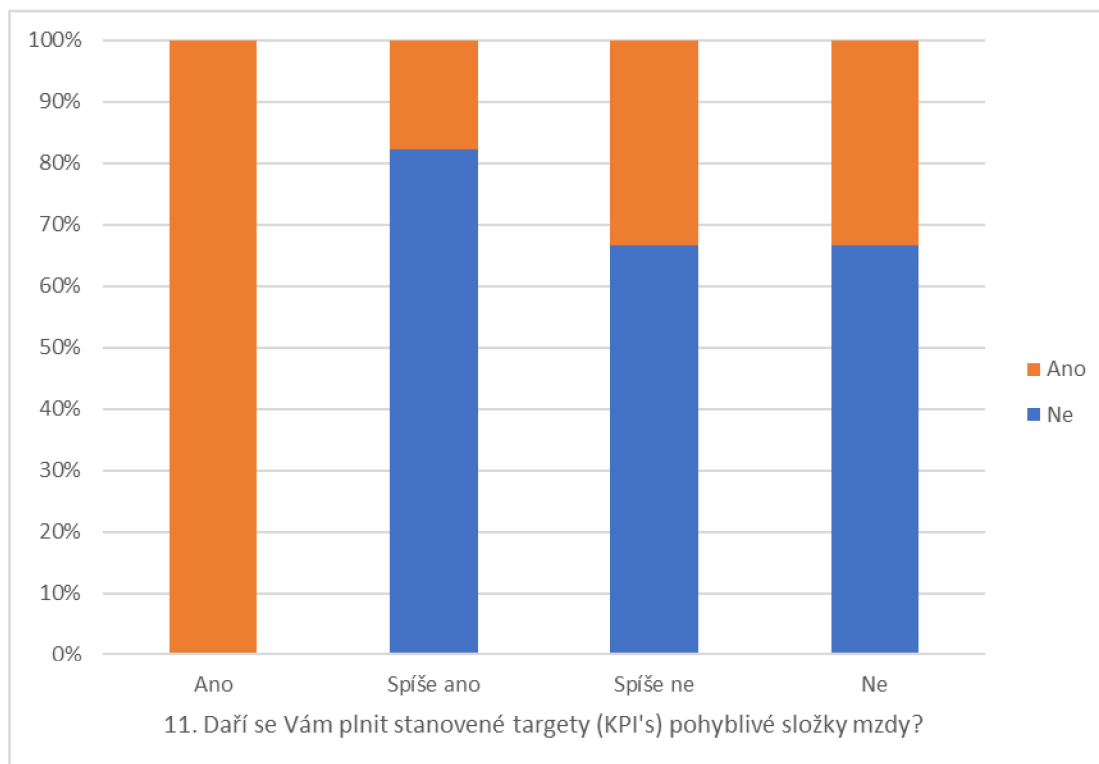
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky téměř 64 % respondentů, kteří nebyli povýšeni se spíše daří plnit čtvrtletní cíle. Nikdo z nepovýšených respondentů si nemyslí, že by plnil čtvrtletní cíle na 100 % (odpověď ano).

Zatímco respondenti, kteří už povýšeni byly v téměř polovině případů (46,15 %) zvolili odpověď ano na plnění kvartálních cílů. Z kontingenční tabulky se zdá, že plnění čtvrtletních cílů má vliv na povýšení. Zda to tak opravdu je, zjistíme statistickým testem. Test provedeme na 5% hladině významnosti.

Data zobrazíme ještě pomocí 100% skládaného sloupcového grafu, který dobře zobrazuje případné korelace.

**Graf 24: Skládaný sloupcový graf**



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda v datech skutečně nějaká závislost je, zjistíme statistickým testem. Test provedeme na 5% hladině významnosti.

Před provedením testu musíme spojit některé kategorie šesté otázky, aby byly splněny podmínky dobré aproximace. Odpověď *ne* a *ano* zvolilo velmi málo respondentů.



**Tabulka 4: Upravená kontingenční tabulka**

11. Daří se Vám plnit stanovené targety (KPI's) pohyblivé složky mzdy? [Kvartální]	6. Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?		
	Ne	Ano	Celkem
Ne + Spíše ne	8	4	12
%	36,36%	30,77%	
Ano + Spíše ano	14	9	23
%	63,64%	69,23%	
Celkem	22	13	35

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5: Teoretické četnosti**

11. Daří se Vám plnit stanovené targety (KPI's) pohyblivé složky mzdy? [Kvartální]	6. Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici?		
	Ne	Ano	Celkem
Ne+Spíše ne	7,54	4,46	12,00
Ano+Spíše ano	14,46	8,54	23,00
Celkem	22,00	13,00	35,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínky pro provedení testu nejsou splněny.

Hypotézu ověříme pomocí Fisherova přesného test. Ten sleduje vztah dvou kategoriálních proměnných, kdy mají obě proměnné pouze dvě varianty a teoretické četnosti nesplňují podmínky dobré aproximace.

P-hodnota testu nabývá hodnoty 1, je tedy vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tudíž nezamítáme. **Nepodařilo se nám potvrdit, že má plnění kvartálních cílů statisticky významný vliv na kariérní postup zaměstnance.**

**H0: Spokojenost s finančním odměňováním nezávisí na délce trvání pracovního poměru.**

**H1: Spokojenost s finančním odměňováním závisí na délce trvání pracovního poměru.**

Hypotézu ověříme pomocí Fisherova přesného test. Ten sleduje vztah dvou kategoriálních proměnných, kdy mají obě proměnné pouze dvě varianty. Pro Pearsonův test nejsou v tomto případě splněny podmínky dobré aproximace.

**Tabulka 6: Kontingenční tabulka pozorovaných četností**

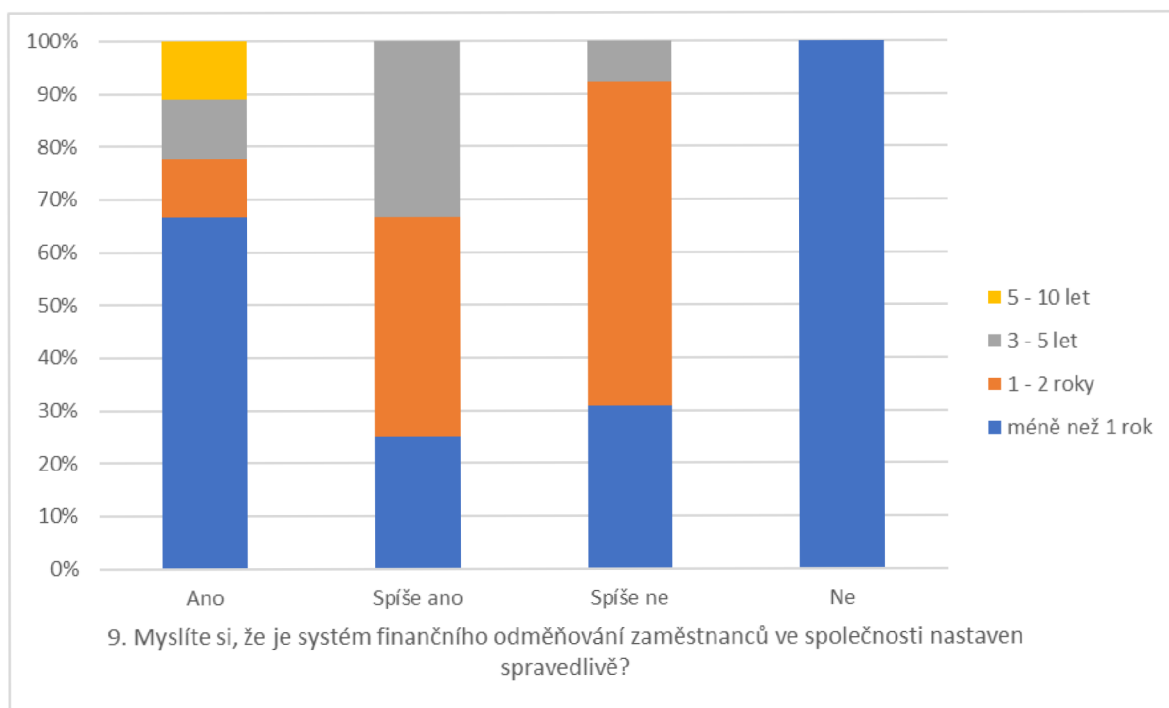
9. Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě?	5. Kolik let aktuálně pracujete ve společnosti?				
	méně než 1 rok	1–2 roky	3–5 let	6–10 let	Celkem
Ne	1	0	0	0	1
%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	
Spíše ne	4	8	1	0	13
%	28,57%	57,14%	16,67%	0,00%	
Spíše ano	3	5	4	0	12
%	21,43%	35,71%	66,67%	0,00%	
Ano	6	1	1	1	9
%	42,86%	7,14%	16,67%	100,00%	
Celkem	14	14	6	1	35

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti pracující ve společnosti méně než 1 rok nebo 5–10 let si ve většině případů myslí, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě. Respondenti pracující ve společnosti 1–2 roky si to spíše nemyslí a respondenti pracující ve společnosti 3–5 let se spravedlivým nastavením systému

finančního odměňování zaměstnanců nejčastěji spíše souhlasí. Opět si nejdříve data z kontingenční tabulky vykreslíme 100% skládaným sloupcovým grafem.

**Graf 25: Skládaný sloupcový graf**



Zdroj: Vlastní zpracování

Před provedením testu musíme spojit některé kategorie obou otázek, aby byly splněny podmínky dobré aproximace. Odpověď *ne* a *ano* u otázky 9 zvolilo velmi málo respondentů. Stejně tak ve skupinách dle délky praxe máme v kategorii 3–5 let a 5–10 let velmi málo respondentů.

**Tabulka 7: Upravená kontingenční tabulka**

9. Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě?	5. Kolik let aktuálně pracujete ve společnosti?		
	méně než 2 roky	3–10 let	Celkem
Spíše ne + ne	13	1	14
%	46,43%	14,29%	
Spíše ano + ano	15	6	21
%	53,57%	85,71%	
Celkem	28	7	35

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 8: Teoretické četnosti**

9. Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě?	5. Kolik let aktuálně pracujete ve společnosti?		
	méně než 2 roky	3–10 let	Celkem
Spíše ne + ne	11,20	2,80	14,00
Spíše ano + ano	16,80	4,20	21,00
Celkem	28,00	7,00	35,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínky pro provedení testu jsou splněny.

Fisherův exaktní test poskytuje ve výstupu pouze p-hodnotu a ta je rovna 0,262.

P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu tudíž nezamítáme. **Nepodařilo se nám potvrdit, že spokojenost s finančním odměňováním statisticky významně závisí na délce trvání pracovního poměru.**

## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Do dotazníkového šetření se zapojili všichni zaměstnanci divize Permanent Placement v Čechách a na Slovensku, celkem tedy 35 lidí. Dotazník obsahoval celkem 5 identifikačních otázek.

Dotazník vyplnilo 83 % žen a 17 % mužů.

V divizi Permanent Placement je největší podíl zaměstnanců (54 %) ve věkové kategorii 26-35 let. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií (32 %) jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 18-25 let. Společnost nemá problém zaměstnat juniory a investuje své peníze a čas do jejich zaučení. Poslední zastoupenou věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, kteří zastávají především vedoucí pozice.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je vzdělání vysokoškolské. Celkem 57 % zaměstnanců mělo v době dotazníkového šetření ukončené vysokoškolské vzdělání. Z toho má 31 % ukončené magisterské studium a 26 % má nejvyšší dokončené vzdělání bakalářské.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 % zaměstnanců zastávající pracovní pozici Recruitment Consultant, poté 28 % zaměstnanců na pozici Recruitment Researcher. 6 % zaměstnanců na pozici Operations Manager a 3 % zaměstnanců na pozici Director.

V divizi Permanent Placement pracuje 80 % zaměstnanců maximálně 2 roky. Z toho 40 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok a dalších 40 % pracuje v divizi 1-2 roky. Z dat je patrné, že divize má problém s vysokou fluktuací zaměstnanců.

#### **Kariérní rozvoj zaměstnance**

Celkem 63 % zaměstnanců divize se prozatím neseťkalo s povýšením. Organizační struktura divize nabízí zaměstnancům možnost se kariérně posouvat a je škoda, že toho divize dostatečně nevyužívá. 23 % zaměstnanců bylo povýšeno pouze jednou, 8 % zaměstnanců bylo povýšeno dvakrát a 6 % zaměstnanců zažilo povýšení třikrát.

#### **Systém finančního odměňování**

Z dat vyplývá, že systém finančního odměňování je pro většinu zaměstnanců motivující. Odpověď ano nebo spíše ano označilo celkem 74 % zaměstnanců divize, což je

pro společnost dobrý ukazatel a systém finančního odměňování tak můžeme označit za dostatečně motivující.

Dalším pozitivním ukazatelem je fakt, že celkem 89 % zaměstnanců divize označilo systém finančního odměňování za srozumitelný a zaměstnanci tak ví, jakou odměnu dostanou za svůj pracovní výkon. 54 % zaměstnanců divize označilo ano a 34 % zaměstnanců označilo spíše ano, nikdo neoznačil ne, pouze 12 % označilo spíše ne.

Součástí hodnocení finančního systému byla i otázka, která u respondentů zjišťovala, zda si myslí, že je systém finančního odměňování spravedlivý a zde největší procento zaměstnanců (37 %) označilo odpověď spíše ne. Odpověď spíše ne volili především zaměstnanci na pozici Recruitment Researcher.

Zaměstnancům divize byla také položena otázka, jak se jim daří plnit stanovené měsíční, kvartální a roční cíle. Respondenti měli na výběr ze 4 odpovědí a to ano, spíše ano, spíše ne a ne. Ačkoli u všech otázek zvolila vždy nadpoloviční většina respondentů odpověď ano nebo spíše ano, bylo by dobré, aby došlo ke zvýšení plnění všech cílů u všech zaměstnanců. Pouze 20 % zaměstnanců označilo, že nemají problém naplnit očekávaný roční cíl. Aby společnost ekonomicky prosperovala, je potřeba, aby každý její zaměstnanec plnil stanovené cíle. Společnost by měla investovat do různých metod rozvoje svých zaměstnanců, aby tak přispěla k většímu plnění cílů svých zaměstnanců.

### **System hodnocení zaměstnanců a kritéria hodnocení**

Pouze 23 % zaměstnanců divize označilo současný systém hodnocení zaměstnanců za dostatečně motivující. Z průzkumu také vyplývá, že velká část zaměstnanců neví, na základě jakých kritérií probíhá ve společnosti pravidelné hodnocení. 14 % zaměstnanců označilo ne a 29 % označilo spíše ne. Pokud zaměstnanec neví, jaká jsou kritéria hodnocení, nemůže pracovat na jejich zlepšení. Mezi další kritéria, které zaměstnanci navrhovali bylo například sledování obchodní aktivity a přispění tak k rozšíření portfolia klientů, mentoring juniorů (researcherů) a dále celková proaktivita klientů a udržování dobrých vztahů s nimi.

### **Periodicita pravidelného hodnocení zaměstnanců**

Různé názory mají zaměstnanci divize i na to, jak často by podle nich mělo probíhat pravidelné hodnocení jejich pracovního výkonu. Ačkoli 29 % zaměstnanců označilo odpověď ano na otázku, zda je roční frekvence dostačující, v navazující otázce

odpovědělo celkem 54 % zaměstnanců, že by pravidelné hodnocení výkonu mělo probíhat každý kvartál.

### **Hodnotící rozhovor**

Zaměstnancům byly taktéž položeny otázky, které zjišťovaly, jak v divizi probíhají hodnotící rozhovory.

Pouze 28 % zaměstnanců si je jisto, že s nimi byl na hodnotícím rozhovoru probírán kariérní rozvoj.

Pozitivně hodnotím, že si respondenti z větší části myslí, že byl hodnotitel při posledním hodnotícím rozhovoru dostatečně připraven.

Velké množství zaměstnanců (48 %) se nikdy nemělo možnost zúčastnit ročního hodnocení. To opět poukazuje na problém s vysokou fluktuací zaměstnanců. Dále by mělo dojít ke sjednocení systému hodnocení ve všech týmech divize Permanent Placement.

### **Firemní benefity**

Z hlediska spokojenosti s firemními benefity můžeme jasně vidět, že velká většina zaměstnanců není s nabídkou benefitů spokojena. Odpověď ne nebo spíše ne, zvolilo celkem 77 % zaměstnanců.

### **Znalost strategie, celková atmosféra a spokojenost zaměstnanců**

Z výsledků dotazníků vyplývá, že většina zaměstnanců je obeznámena se strategií společnosti a většina zaměstnanců taktéž považuje celkovou pracovní atmosféru za velmi dobrou. To jsou další pozitivní výsledky dotazníkového šetření, které jsou pro společnost dobré.

Zaměstnanci měli taktéž ohodnotit, zda se považují za spokojeného zaměstnance. 28 % označilo odpověď ano a dalších 46 % zaměstnanců se taktéž přiklání k této odpovědi.

## **5.2 Návrh nového systému hodnocení zaměstnanců**

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci divize Permanent Placement kladně hodnotí především současně nastavený systém finančního odměňování zaměstnanců. Podle zaměstnanců je systém finančního odměňování

srozumitelný, dostatečně motivační a spravedlivý, a proto není potřeba v něm dělat větší změny.

Co se týče současného systému hodnocení zaměstnanců, velká část zaměstnanců uvedla, že systém není dostatečně motivující. Velká část zaměstnanců si taktéž není jisto tím, na základě jakých kritérií probíhá ve společnosti pravidelné roční hodnocení. Respondenti měli odlišný názor na periodicitu pravidelného hodnocení a velká část zaměstnanců neměla možnost se ročního hodnocení zúčastnit. To poukazuje na možný problém s vysokou fluktuací zaměstnanců.

Proto bude v této kapitole představen nový systém hodnocení zaměstnanců, jehož cílem bude eliminovat negativní skutečnosti zjištěné z dotazníkového šetření. Nový systém hodnocení bude mít za cíl zvýšit angažovanost zaměstnanců a tím tak přispět ke snížení jejich fluktuace.

### **5.2.1 Hodnotící rozhovor**

Systém hodnocení zaměstnanců bude obsahovat hodnotící rozhovor. Pravidelný hodnotící roční rozhovor bude uskutečněn v průběhu prosince před začátkem nového roku. Zaměstnanec bude informován e-mailem cca 14 dní před jeho uskutečněním. Roli hodnotitele bude zastávat přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Zaměstnanec dostane k dispozici hodnotící arch, který je rozdělen na dvě části. Část pro sebehodnocení a část pro hodnocení manažera. Zaměstnanec před hodnotícím rozhovorem zahájí přípravu tím, že vyplní hodnotící arch a ohodnotí své dovednosti, schopnosti a zároveň vyhodnotí, jak se mu podařilo plnit měsíční, kvartální a roční finanční cíle.

Hodnotící rozhovor bude probíhat ideálně osobně na neutrálním místě, kde se budou zaměstnanci cítit dobře, například v zasedací místnosti. Při hodnotícím rozhovoru budou konfrontovány hodnocené oblasti výkonu zaměstnance, případně dojde k objasnění jednotlivých odchylek.

Další důležitou částí hodnotícího rozhovoru bude sledování kariérního rozvoje zaměstnance. Pro hodnotitele by mělo být důležité, znát zájem a očekávání jednotlivých členů svého týmu v rámci jejich profesního i osobního rozvoje. Možnost kariérního rozvoje je pro každou společnost velmi důležitý, protože zajišťuje angažovanost, loajalitu zaměstnanců a zajišťuje také konkurenceschopnost společnosti.



Další částí hodnotícího rozhovoru bude určení rozvojových oblastí, na které se zaměstnanec bude v nadcházejícím roce zaměřovat. Společnost by měla být schopná zaměstnance dostatečně rozvíjet podle jeho specifických potřeb. Pokud například nedojde k požadovanému naplnění některé oblasti, je potřeba zjistit, jaká forma školení by pro zaměstnance mohla být přínosná a zároveň i příjemná.

Hodnotitel se zaměstnancem probere také 3 individuální cíle, které mohou podpořit osobní růst zaměstnance. Hodnotitel pomůže hodnocenému se stanovením cíle, který se bude týkat jeho výkonu. Dále se stanoví cíl týkající se potenciálu zaměstnance a poslední cíl bude zaměřen na chování zaměstnance. Cíle by si měl určit sám zaměstnanec, hodnotitel pouze pomáhá s formulací a s dosažením těchto cílů.

### **5.2.2 Kvartální hodnocení výkonu**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili častější hodnocení svého výkonu. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti XYZ sleduje kvartální finanční plnění cíle zaměstnance, bylo by vhodné, aby na začátku každého nového kvartálu proběhlo setkání mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Setkání nebude tak náročné na přípravu jako pravidelný roční rozhovor. Setkání bude sloužit k ujasnění, jak se zaměstnancům podařilo plnit KPI's a stanovené finanční cíle v minulém kvartálu.

Pokud zaměstnanec nebude dosahovat požadovaných výsledků, je zde prostor pro diskuzi, proč k tomu došlo. Případně se může zaměstnanec domluvit s manažerem, jaké školení by uvítal, nebo co by potřeboval k tomu, aby dosahoval lepších výsledků.

Pokud manažer uvidí, že zaměstnanec nemá problém s plněním stanovených cílů a podává konstantě dobré výsledky, může zaměstnanci nabídnout kariérní posun a tím opět zvýšit jeho angažovanost.

Hodnotitel by měl mít při kvartálním hodnocení výkonu k dispozici vždy hodnotící arch, viz příloha č. 1. Arch mu umožní lehce porovnat, jak si zaměstnanec vedl za předchozí rok, jak se mu daří plnit dohodnuté cíle a podobně. Hodnotitel může díky hodnotícímu archu lépe vyhodnotit, jak s daným zaměstnancem společnost dlouhodobě pracuje a navrhopvat tak další kroky ohledně jeho rozvoje.

Kvartální hodnocení výkonu může probíhat osobně nebo online. Hodnotitel bude mít vždy k dispozici hodnotící arch. Zaměstnanec si před kvartálním hodnocením připraví komentář k posledním třem měsícům, kdy se sledovalo jeho finanční plnění a KPI's.

Při hodnocení budou probrány jednotlivé finanční úspěchy. Bude se sledovat proaktivita u klientů a rozvíjení vztahu s nimi. Zaměstnanec může hodnotiteli při kvartálním hodnocení také vyjádřit svůj požadavek pro business development ohledně poptávky nových klientů.

### **5.2.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu, kompetence a hodnotící stupnice**

Kritéria pro hodnocení výkonu zaměstnanců by měla být nastavena v souladu se strategickými cíli společnosti XYZ. Kritéria vychází především z povahy práce zaměstnanců a také byla při přípravě hodnotícího archu zohledněna kritéria, navržená zaměstnanci při dotazníkovém šetření. Návrh hodnotícího archu je k dispozici v příloze č. 1.

Jedná se o kritéria, ale i o obecné kompetence, které zaměstnancům pomáhají dosahovat požadovaný výkon. Jedná se například o kompetence typu týmová spolupráce, efektivní komunikace, flexibilita a osobní rozvoj, péče o zákazníka, samostatnost a zaměření na výkon, mentoring kolegů juniorů, obchodní aktivity, efektivní využívání technologií, jazykové dovednosti, leadership skills a time management.

K hodnocení jednotlivých kritérií a kompetencí bude použita hodnotící stupnice, která zahrnuje celkem 4 stupně hodnocení.

- 1 = překonává očekávání
- 2 = plní očekávání
- 3 = částečně plní očekávání
- 4 = nenaplnuje očekávání

### **5.2.4 Vysoká míra fluktuace**

Z odpovědí respondentů je patrné, že v divizi společnosti XYZ je vysoká míra fluktuace. Ačkoli jsou zaměstnanci v práci převážně spokojeni, hodnotí pozitivně i pracovní atmosféru, velká část z nich nepracuje ve společnosti déle jak dva roky.

Vysoká fluktuace zaměstnanců omezuje fungování společnosti, je spojená s nízkou motivací zaměstnanců, znamená ztrátu know-how a je spojena s nárůstem nákladů na nábor a zaučení nových zaměstnanců.

Startovní pozice Recruitment Researcher, také jako jediný ze zaměstnanců uváděl, že není spokojen se systémem odměňování, které může pramenit z toho, že podíl na celkové fakturaci je pouze 20 nebo 30 %. Pokud si chce společnost toto schéma dělení odměn zachovat, je nutné zaměstnance na této pozici, co nejdříve posouvat na pozice vyšší a lépe tak pracovat s jejich kariérním plánem.

Dále by bylo vhodné zaměstnance neustále rozvíjet a zařídit jim možnost zajímavých školení. Školení by měla být zaměřena jak na rozvíjení hard skills, tak i soft skills. Zaměstnanci divize zajišťují pro své klienty externí nábor, společnost bych doporučila školení na téma Behaviorální pohovory (<https://suhr.cz/behavioralni-pohovory-kurz/>). Cena kurzu je 4690 Kč (bez DPH) a zahrnuje přípravu na celý proces pohovoru a jeho vedení.

Ke snížení míry fluktuace by mohla společnost rozšířit nabídku benefitů a udělat tak ze společnosti XYZ v očích jejích zaměstnanců lepšího zaměstnavatele, pro kterého budou chtít pracovat z dlouhodobého hlediska.

### **5.2.5 Rozšíření nabídky benefitů**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že velké množství zaměstnanců není spokojeno s nabídkou firemních benefitů. Cílem zaměstnaneckých benefitů je motivace k lepším výkonům, zvyšuje se tím i loajalita vůči společnosti a celková spokojenost zaměstnanců.

Ke snížení fluktuace by mohlo pomoci rozšířit nabídku benefitů a udělat tak ze společnosti XYZ v očích jejích zaměstnanců lepšího zaměstnavatele, pro kterého budou chtít pracovat dlouhodobě.

Společnost poskytuje základní sadu benefitů, které jsou v současné chvíli dostupné v téměř jakékoliv společnosti. Zaměstnanci by uvítali zařadit do benefitů například 5 dnů dovolené nad rámec zákona nebo příspěvek na penzijní připojištění. Tyto dva benefity se vyskytovaly nejčastěji.

V případě dobrých ekonomických výsledků by zaměstnanci uvítali i možnost 13. platu a pravidelný příspěvek do cafeterie.

Z odpovědí zaměstnanců také vyplývá, že společnost neorganizuje žádné firemní akce nebo teambuildingy. Všeobecně zaměstnanci požadují také větší množství školení (hard skills i soft skills), nebo jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem, protože zaměstnanci ve společnosti cizí jazyky a především angličtinu využívají.

Mezi názory zaměstnanců se často také objevil požadavek na levnější multisport kartu a zřízení možnosti parkování.

## 6 Závěr

Diplomová práce na téma návrh systému hodnocení pracovníků se v první části snažila vysvětlit pojmy spojené s hodnocením zaměstnanců z teoretického hlediska. Kapitoly v této části byly zaměřeny na formální a neformální hodnocení výkonu zaměstnanců a proces řízení pracovního výkonu. Dále byl rozebrán proces hodnocení, byla představena role hodnotitele a jednotlivé chyby, ke kterým může v průběhu hodnocení zaměstnanec dojít. Dále byl popsán hodnotící pohovor a metody, dle kterých lze zaměstnance ohodnotit. Důležitou součástí teoretické části je také představení personálních činností, které na systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti navazují.

Praktická část práce se zabývala představením společnosti XYZ. Společnost poskytuje personální a poradenské služby. Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti XYZ došlo k analýze současného stavu hodnocení a odměňování zaměstnanců. Po konzultaci s personálním oddělením bylo rozhodnuto, že se diplomová práce zaměří konkrétně na divizi Permanent Placement, která se specializuje na dodávání kvalifikovaných a manažerských pozic. Každá divize společnosti má odlišný systém hodnocení a odměňování pracovníků.

Součástí praktické části bylo anonymní dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán personálním oddělením společnosti do e-mailových schránek zaměstnanců. Obsahoval celkem 23 otázek, které byly zaměřeny na současný systém hodnocení a na další navazující personální činnosti, jako je hodnocení finančního odměňování, kariérní růst v rámci divize, ale i celkovou spokojenost zaměstnanců. Poté došlo ke statistickému ověření hypotéz. První hypotéza zkoumala vliv závislosti plnění kvartálních cílů na kariérní postup zaměstnance. Ačkoli se ze získaných dat mohlo zdát, že plnění čtvrtletních cílů má vliv na povýšení, hypotézu se nakonec nepodařilo potvrdit. Nepodařilo se potvrdit ani druhou hypotézu, a tedy spokojenost s finančním hodnocením statisticky významně nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit nový návrh systému hodnocení zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření byl sestaven nový systém hodnocení zaměstnanců. Ve společnosti bude na roční bázi probíhat pravidelné roční hodnocení zaměstnance ve všech jednotlivých týmech divize. Zaměstnanec i hodnotitel k tomu použijí nový hodnotící arch (příloha č. 1), který obsahuje část pro sebehodnocení zaměstnance, zároveň i část pro hodnocení zaměstnance manažerem. Hodnotící arch

sleduje výkon zaměstnance v plnění finančních cílů, které jsou pro společnosti klíčové. Dále sleduje kompetence potřebné pro požadovaný výkon a kritéria, dle kterých můžeme zaměstnance ohodnotit. Součástí hodnotícího archu je i kariérní plán zaměstnance a stanovení rozvojových cílů. Ve společnosti bude probíhat i kvartální hodnocení výkonu mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, aby případně mohlo dojít k eliminaci nepříznivého výkonu zaměstnanců. Sledovat se zde bude primárně plnění finančních cílů.

Dotazníkové šetření také poukázalo na možný problém s vysokou fluktuací zaměstnanců v rámci divize, jelikož 80 % zaměstnanců nepracuje ve společnosti déle jak 2 roky. Proto společnost navrhuje řadu doporučení, jak zvýšit angažovanost a loajalitu zaměstnanců, například pomocí rozšíření nabídky benefitů. Prostřednictvím benefitů můžeme zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu. Společnost XYZ by také měla začít lépe pracovat s kariérními plány zaměstnanců. To by taktéž mohlo přispět ke snížení míry fluktuace ve společnosti.

Možnost kariérního růstu, ať už se jedná o růst vertikální nebo horizontální je pro každou společnost velice důležitý. Zajišťuje udržení angažovanosti zaměstnanců, konkurenceschopnost a také další rozvoj společnosti. Proto je pro manažera potažmo společnost velmi důležité znát zájem, očekávání členů týmů v rámci jejich dalšího profesního, ale i osobního rozvoje.

Součástí praktické části je nový hodnotící arch pro zaměstnance divize Permanent Placement, který bude předložen spolu s doporučeními personálnímu oddělení společnosti XYZ.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-020-1861-3.

KOŠTÁLOVÁ, Hana a Jana STRAKOVÁ, 2008. *Hodnocení: důvěra, dialog, růst*. Praha: SKAV. ISBN 978-80-254-2417-9.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

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

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje**

DUBRAVSKA, Mariana a Emilia SOLANKOVA, 2015. Recent Trends in Human Resources Management in Selected Industry in Slovakia and the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* [online]. **2015**(26), 1014-1019 [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(15)00924-7

KHAN, Muhammad Ramzan a Abuzar WAJIDI, 2019. *Role of Leadership and Team Building in Employee Motivation at Workplace* [online]. **2019**(9) [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <http://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/77/61>

KOBUSHKO, Iana, Ihor KOBUSHKO, Mykola STARINSKYI a Zhanna ZAVALNA, 2020. MANAGING TEAM EFFECTIVENESS BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS OF ITS MEMBERS. *International Journal for Quality Research* [online]. **14**(4), 1245-1260 [cit. 2022-11-28]. ISSN 18006450. Dostupné z: doi:10.24874/IJQR14.04-17

YÜKSEL, İhsan a Metin DAĞDEVİREN, 2010. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications* [online]. **37**(2), 1270-1278 [cit. 2021-02-06]. ISSN 09574174. Dostupné z: doi:10.1016/j.eswa.2009.06.002



## 8 Přílohy

### Příloha č. 1: Hodnotící formulář

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ		
Jméno a příjmení:		
Název pracovní pozice:		
Hodnotící období:		
Hodnotitel:		
Hodnotící škála: 1=překonává očekávání, 2=plní očekávání, 3=částečně plní očekávání, 4=nenaplnuje očekávání		
KRITÉRIA HODNOCENÍ		
Finanční cíle	Hodnocení zaměstnance 1-4	Hodnocení manažera 1-4
Měsíční target		
Kvartální target		
Roční target		
Obecné kompetence		
Týmová spolupráce		
Efektivní komunikace		
Flexibilita a osobní rozvoj		
Péče o zákazníka		
Samostatnost a zaměření na výkon		
Mentoring kolegů juniorů		
Obchodní aktivity		
Efektivní využívání technologií		
Jazykové dovednosti		
Leadership skills		
Time management		
<b>Kariérní plán zaměstnance</b>	Kdy	O jakou roli mám zájem
<b>Rozvojové oblasti</b>	Jaká forma školení mi umožní zlepšit výsledky	
Individuální cíle		
1.		
2.		
3.		
Komentář manažera		
Celkové hodnocení:		
Komentář zaměstnance		
Celkové hodnocení:		

## **Příloha č. 2: Dotazník**

### **Analýza systému hodnocení zaměstnanců**

Vážení zaměstnanci,

tento dotazník slouží jako podklad pro výzkum diplomové práce, která se zabývá analýzou současného stavu systému hodnocení a bude z něj vycházet návrh nového systému hodnocení zaměstnanců.

Žádám Vás o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku o 23 otázkách. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere pouze pár minut.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Tereza Hofmanová, Recruitment Consultant a studentka Provozně ekonomické fakulty  
ČZU v Praze.

1. Jaké je Vaše pohlaví?\*

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?\*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání – bakalářský titul
- Vysokoškolské vzdělání – magisterský titul
- Vysokoškolské vzdělání – doktorský titul nebo vyšší

4. Jaká je Vaše současná pracovní pozice? \* (otevřená odpověď)  
Vaše odpověď

5. Kolik let aktuálně pracujete ve společnosti?\*

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- Více jak 10 let

6. Byli jste již v rámci společnosti povýšeni na vyšší pracovní pozici? \*

- Ano
- Ne

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, kolikrát jste již v rámci společnosti byli povýšeni?\*

- Jednou
- Dvakrát
- Třikrát
- Čtyřikrát
- Pětkrát
- Zatím jsem nebyl povýšen/a

8. Motivuje Vás současný systém finančního odměňování? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Myslíte si, že je systém finančního odměňování zaměstnanců ve společnosti nastaven spravedlivě? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Je pro Vás současný systém finančního odměňování srozumitelný?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Daří se Vám plnit stanovené targety?\* (mřížka)

Ano      Spíše ano      Spíše ne      Ne

- Měsíční
- Kvartální
- Roční

12. Víte, jaká je strategie společnosti Manuvia?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Motivuje Vás současný systém hodnocení zaměstnanců podávat lepší pracovní výkon?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak hodnotíte celkovou pracovní atmosféru ve společnosti? (škála)

- Velice špatná
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- Skvělá

15. Víte, na základě jakých kritérií probíhá pravidelné roční hodnocení?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Dle jakých dalších kritérií, by Vás pracovní výkon mohl být ohodnocen?

Vaše odpověď

17. Myslíte si, že je frekvence pravidelného ročního hodnocení dostačující?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení Vašeho celkového výkonu?\*

- Každý měsíc
- Každý kvartál
- Každý půlrok
- Jednou za rok

19. Je s Vámi při ročním hodnocení probírán kariérní rozvoj?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Zatím jsem se ročního hodnocení neúčastnil/a

20. Jste spokojeni s firemními benefity?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jaké další benefity byste uvítali?

Vaše odpověď

22. Byl při posledním ročním hodnocení hodnotitel dostatečně připraven? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Zatím jsem se ročního hodnocení neúčastnil/a

23. Považujete se celkově za spokojeného zaměstnance?\*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne