

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

System hodnocení pracovníků

Zuzana Loudová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zuzana Loudová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Systém hodnocení pracovníků

Název anglicky

Employee assessment system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu problematiky řízení lidských zdrojů ve firmě DONALDSON Industrial CR, s.r.o. Na základě analýzy navrhnout vhodný systém hodnocení pracovníků, respektující teoretická východiska.

Metodika

Převážně teoretická část literární rešerše je založena na studiu, analýze a rovnání různých odborných dokumentů (primárních i sekundárních pramenů). Návrhová část je založena na empirickém výzkumu současného stavu hodnocení zaměstnanců ve zvolené firmě. Na to navazuje syntetizace poznatků dané problematiky a následné praktické doporučení.

Doporučený rozsah práce

40 až 60 stran A4

Klíčová slova

System, proces výběru, pracovní odpovědnost, kompetence, rozhodování, delegování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Systém hodnocení pracovníků“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 03. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou především poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Tomáši Macákovi Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za velkou podporu a pevné nervy při psaní této bakalářské práce.

Systém hodnocení pracovníků

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení pracovníků a skládá se ze dvou částí. Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající systém hodnocení, zjistit jeho nedostatky a podat návrh na zlepšení či odstranění případných chyb.

V teoretické části práce jsou uvedeny důležité pojmy, které souvisejí s praktickou částí. Jedná se o hodnocení pracovníků, různé metody a styly hodnocení a v neposlední řadě motivaci pracovníků a jak motivace působí na odměňování pracovníků. Na teoretickou část bakalářské práce navazuje vlastní část.

Ve vlastní části práce je charakterizována vybraná společnost a její struktura. Dále autorka práce uvádí stávající systém hodnocení a jeho analýzu. V návaznosti na zjištěné nedostatky bude podán návrh na zlepšení hodnocení. V další části jsou současná kritéria hodnocení porovnány pomocí metody párového porovnání a bodovací metody. Následně bude provedeno porovnání vah důležitosti hodnocení pomocí těchto metod.

V závěru bakalářské práce autorka shrne zjištěné poznatky a uvede vyplývající doporučení.

Klíčová slova: systém hodnocení, metody hodnocení, motivace, řízení lidských zdrojů, společnost, rozhodování, delegování

Employee assessment system

Summary

Bachelor thesis is about system evaluation of workers and it consists of two parts. Main purpose of this work is to valorize current system of evaluation, find it's weaknesses and give a proposal for improvement or removing mistakes.

In teoretical part of work are important ideas connected with practical part. It is about evaluation of workers, different methods and styles of evaluation and finally about case motivation of workers and how does the motivation effects their evaluation. Own work follows on the teoretical part of bachelor thesis.

In this part there is a characteristics of chosen company and it's structure. Author continues with current system of evaluation and its analysis. In connection with known deficiencies there will be a proposal how to improve evaluation. In the next part are current knowledges about evaluation compared with method of pair comparison and with scoring method. Next step is comparison of importance of evaluation with using this methods.

In the end of bachelor thesis will work author summarize all results and give suggestions.

Keywords: system of evaluation, methods of evaluation, motivation, human resources, company, making decisions, delegation

Obsah:

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika práce	12
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Hodnocení pracovníků	13
3.1.1	Hodnocení pracovníků versus řízení pracovního výkonu.....	14
3.1.2	Proces hodnocení pracovníka	16
3.1.3	Současnost a trendy v hodnocení pracovníků.....	16
3.1.4	Cíle hodnocení pracovníků	17
3.1.5	Kritéria hodnocení zaměstnanců	18
3.1.6	Tři oblasti hodnocení.....	19
3.1.7	Formální a neformální hodnocení	21
3.1.8	Chyby při hodnocení pracovníků	21
3.2	Metody hodnocení pracovníků.....	22
3.2.1	Hodnotící rozhovor	23
3.2.2	MBO – Management by Objectives.....	23
3.2.3	Motivačně-hodnotící pohovor (MHP)	25
3.2.4	Bodovací metoda	26
3.2.5	Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)	26
3.2.6	Metoda párového porovnání	26
3.2.7	Metoda pořadí prací	27
3.2.8	Assessment centre/development centre	27
3.2.9	360° zpětná vazba.....	28
3.2.10	Sebehodnocení.....	29
3.2.11	Hodnocení podle stupnice.....	29

3.2.12	Checklist	31
3.2.13	Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Sales)	31
3.2.14	Sociogram	32
3.3	Motivace	32
3.3.1	Proces motivace	34
3.3.2	Typy motivace	35
3.3.3	Teorie motivace zaměstnanců	36
3.3.4	Motivace, peněžní pobídky a odměny	39
4	Vlastní práce	41
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	41
4.2	Stávající hodnocení pracovníků	45
4.2.1	Hodnocení zaměstnanců ve zkušební době	45
4.2.2	Hodnocení po zkušební době	45
4.2.3	Hodnocení D+ID pro pracovníky na pozici dělníka	46
4.2.4	Hodnocení D+ID pro Team Leadera/Supervisora	46
4.2.5	Hodnocení TH pracovníků	47
4.3	Analýza systému hodnocení pracovníků ve společnosti	50
4.4	Návrh na zlepšení systému hodnocení pracovníků	51
4.4.1	Metoda párového srovnání	52
4.4.2	Bodovací metoda	56
4.5	Srovnání metod na základě vah důležitosti	59
5	Zhodnocení a doporučení	61
6	Závěr	62
7	Seznam použitých zdrojů	64
8	Přílohy	67

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Posuny a zlepšení v systémech hodnocení pracovníků	17
Obrázek 2 - Ukázka hodnotícího formuláře	18
Obrázek 3 - Tři oblastí hodnocení.....	19
Obrázek 4 - Pracovní typy a volba motivační strategie na základě pracovních typů	20
Obrázek 5 - Model MBO	24
Obrázek 6 - Ukázka metody párového porovnání.....	27
Obrázek 7 - Model 360° zpětné vazby.....	28
Obrázek 8 - Názorné příklady hodnotících stupnic.....	30
Obrázek 9 - Užitečné zásady motivace.....	34
Obrázek 10 - Proces motivace.....	35
Obrázek 11- Maslowova hierarchie potřeb.....	37
Obrázek 12- Organizační schéma Dotted line	43
Obrázek 13- Organizační schéma Direct line.....	44

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu	14
Tabulka 2 - Určení preferencí vah důležitosti podle HR manažerky	53
Tabulka 3 - Určení preferencí vah důležitosti podle Team Leadera	53
Tabulka 4 - Výpočet normovaných vah důležitosti	54
Tabulka 5 - Určení preferencí vah důležitosti podle HR manažerky.....	55
Tabulka 6 - Učení preferencí vah důležitosti podle THP	55
Tabulka 7 - Výpočet normovaných vah důležitosti	56
Tabulka 8 - Výpočet normovaných vah důležitosti pomocí bodovací metody - Hodnocení D+ID	57
Tabulka 9 - Výpočet normovaných vah důležitosti pomocí bodovací metody - Hodnocení pro THP.....	58
Tabulka 10 - Výsledné váhy a pořadí kritérií - Hodnocení D+ID	59
Tabulka 11 - Výsledné váhy a pořadí kritérií - Hodnocení THP	60

1 Úvod

V dnešní době je na pracovníky kladeno mnohem více požadavků a s tím i spojená odpovídající pracovní odpovědnost. Každý zaměstnavatel vyžaduje kvalitní zaměstnance, jelikož jejich zkušenosti, znalosti, a především schopnosti jsou základem úspěšného fungování firmy. Bez takovýchto zaměstnanců by jakákoliv společnost nefungovala efektivně.

S ohledem na vývoj doby došlo v oblasti řízení lidských zdrojů k několika změnám. Těmito změnami prošlo především i hodnocení pracovníků. S nástupem nových požadavků na pracovníky, byly tyto změny nezbytné. V minulosti se hodnocení nepřikládala velká důležitost. Kladly se otázky, v jakém časovém horizontu pracovníky hodnotit, a zda není systematické hodnocení zbytečné. V dnešní době je tomu tak, že vedoucí pracovníci považují hodnocení pracovníků za nedílnou součást jejich pracovního výkonu. Je efektivním nástrojem, kterým zaměstnavatelé podněcují pracovníky k lepší práci, a především k rozvoji jejich pracovních dovedností a znalostí. Nyní se kladou spíše otázky, jakými metodami nebo v jakém časovém horizontu se pracovníci mají hodnotit, aby hodnocení bylo co největším přínosem pro společnost.

Z těchto důvodů se nynější pohled na pracovníky změnil. Nejsou již jen nákladovými položkami ve společnosti, ale jsou důležitým kapitálem každého podniku. Proto je nutné lidské zdroje co nejefektivněji hodnotit, a tím je motivovat k dosahování lepších výsledků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat stávající hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, zjistit nedostatky tohoto hodnocení a podat návrh na zlepšení současného hodnocení.

Mezi dílčí cíle práce spadá zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury. Dále charakteristika hodnocení pracovníků ve společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá z teoretických východisek a vlastní práce. Teoretická východiska práce jsou zpracována na základě podrobného prostudování odborné literatury, která se vztahuje k dané problematice. Zabývá se problematikou v oblasti hodnocení pracovníků, vysvětluje a objasňuje důvody a cíle hodnocení. Dále vytyčuje a popisuje metody a styly hodnocení pracovníků. Další část teoretických východisek je věnována motivaci. Jak působí samotná motivace na pracovníka v pracovním procesu. V závěru je pojednáno o tom, jak působí motivace na odměňování.

Ve vlastní práci je představená vybraná společnost a její organizační struktura. Dále je objasněn stávající systém hodnocení pracovníků a byla provedena jeho analýza. Na základě provedení analýzy byly zjištěny nedostatky a následně byl podán návrh na zlepšení již existujícího hodnocení pracovníků.

V návaznosti na zjištěné nedostatky je podán návrh na zlepšení a dále jsou kritéria hodnocení podrobeny metodám, konkrétně metodě párového porovnání a bodovací metodě. Základem provedení analýzy pomocí těchto metod bude porovnání vah důležitosti hodnocení z pohledu hodnotitele, i z pohledu hodnoceného. Autorka práce následně průzkum vyhodnotí a uvede, jaká kritéria hodnocení jsou důležitá pro hodnotitele a jaká kritéria jsou důležitá pro hodnoceného.

Na závěr bakalářské práce autorka práce shrne zjištěné poznatky a uvede vyplývající doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice důležitá personální činnost, která se převážně zabývá zjišťováním, jak pracovník plní své úkoly, vykonává svou práci, a jak se při vykonávání své práce chová. Dále po sběru všech informací o pracovníkovi, jak vykonává svou práci, sděluje výsledky jeho práce a poté hledá cesty ke zlepšení a k efektivnějšímu vykonávání práce (Koubek, 2015).

Bělohávek (2005) uvádí, že hodnocení má jistý význam pro podnik, vedoucího pracovníka, i pro hodnoceného pracovníka. Ve většině případů se hodnocení pracovníků používá ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití k rozvoji potenciálu pracovníků, navrhování i plánování personálních záloh a především ke zlepšení komunikace mezi Team Leadery a pracovníky.

V moderním hodnocení se stále více hodnotí především, jaké jsou schopnosti, i jaký je rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení zjišťuje, soudí a usiluje o nápravu a vytyčení cílů týkajících se pracovního výkonu. Tento výkon je pak považován za výsledek práce pracovního a sociálního chování. Je považován za nejefektivnější, nejlepší a velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků (Koubek, 2015).

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem za účelem hodnocení (hodnotícího rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci a zaměřuje se na budoucnost“ (Armstrong, 2007, s. 416).

Stýblo (2006) ve svém článku uvádí, že existuje šest pádných důvodů pro hodnocení pracovníků:

- Objektivní odměňování pracovníků.
- Naplánování nezbytně nutných personálních změn.
- Vylepšení profesní způsobilosti pracovníků.

- Odstranění a následné napravení zjištěných nedostatků.
- Zkvalitnění vzájemných vztahů mezi vedením a zaměstnanci.
- Identifikace problémů během pracovního procesu a případné nalezení způsobu jejich řešení.

3.1.1 Hodnocení pracovníků versus řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je často bráno jen jako nástroj výkonu manažerské moci a kontroly. Mělo sklon nahlížet převážně jen do minulosti a soustřeďovalo se na možné chyby při vykonávání práce, než aby hledělo do budoucna a zabývalo se potřebami rozvoje. Systémy hodnocení pracovníků byly pak odmítány liniovými manažery pro jejich časovou náročnost, proto měli manažeři často tendence hodnocení odbýt. Jak uvádí Armstrong a Murlis (2007), hodnocení pracovníků je často prováděno jako „nepoctivý a nečestný každoroční rituál“. Možné rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků shrnul Armstrong a Baron v následující tabulce.

Tabulka 1 - Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním, nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvalitní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga, 2004

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců se většinou provádí v průběhu určitého období (zpravidla se uvádí rok). Manažer řídí zaměstnance a efektivně ho vede k dosažení určitých cílů. Je dalším v řadě nástrojů řízení a vedení zaměstnanců v průběhu určitého období. Systematicky získává a poskytuje hodnotící informace a zpětné vazby, které jsou zaměřeny na výsledky, schopnosti a motivaci zaměstnance (Šikýř, 2014).

Armstrong a Baron (2004) objevili následující pohledy dalších praktiků na řízení pracovního výkonu:

- Očekávají, že liniový manažeri budou považovat řízení pracovního výkonu spíše jako užitečný příspěvek k řízení pracovních týmů než povinnost (Centrica).
- Řízení pracovního výkonu zahrnuje především vedení, motivování, koučování a odměňování pracovníků. V organizaci, kde řízení dobře funguje, je vybudováno na vynikajícím stylu vedení lidí a na vysoké kvalitě mentoringu¹ mezi manažery a týmy (Halifax BOS).
- Řízení pracovního výkonu je předurčeno k zabezpečení, aby to, co děláme, se dalo řídit našimi hodnotami a odpovídalo cílům společnosti (Scottish Parliament).

Tři zlatá pravidla hodnocení výkonu:

1. Vše, co je během hodnocení projednáváno, by nemělo být pro zaměstnance překvapením
2. Manažeri i vedoucí by měli být schopni pochválit, ale i zkritizovat konkrétní úkony, které vykonává daný zaměstnanec od okamžiku jeho posledního hodnocení výkonu nebo od data jeho přijetí do zaměstnání.
3. Každý incident, který je zmíněn při hodnocení výkonu, musí být náležitě zdokumentován (Diane, 2010).

¹ Mentoring = pozitivní poučování, předávání zkušeností

3.1.2 Proces hodnocení pracovníka

Koubek (2015) uvádí, že pokud je úspěšně zaveden v podniku systém hodnocení, lze dosáhnout efektivního využití jeho výstupů, jsou-li dodrženy určité zásady. Tyto zásady je možné shrnout do hlavních bodů:

- Hodnocení pracovníka zpravidla jeho přímým nadřízeným.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného pozorování výkonu pracovníka během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovního výkonu a jednání s pracovníkem se provádí dle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení musí odpovídat vnitřní politice organizace, zvolené kritéria struktury a obsahu pracovních činností.
- Hodnocení pracovníků se provádí nejčastěji pomocí hodnotícího rozhovoru.
- Po skončení cyklu hodnocení hodnotitel projedná své závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- V dalších cyklech hodnocení se vychází z předchozích hodnocení.

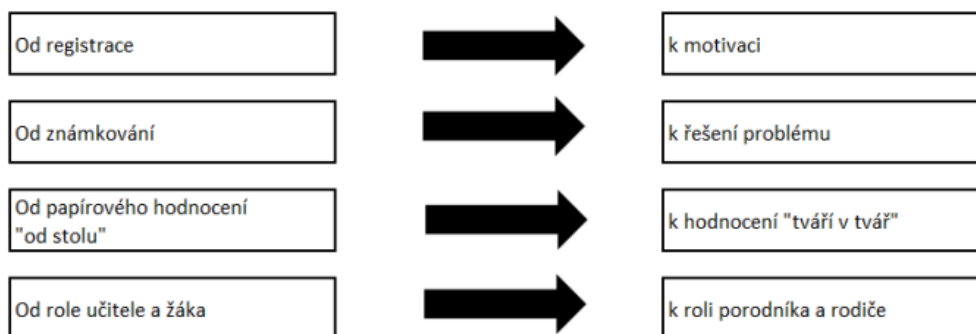
3.1.3 Současnost a trendy v hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří v řadě podniků za nejméně oblíbenou činnost manažerů. Bez hodnocení pracovníků ovšem omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon, protože kvalitní, efektivní a spravedlivé hodnocení motivuje pracovníky vykovávat svou práci lépe. Proto je nutné se tímto nástrojem lidských zdrojů zabývat, modernizovat ho a především vylepšovat, aby systém hodnocení byl funkční a efektivní.

V současné době se systém hodnocení velice zmodernizoval a stal se tak fungujícím. Zaměřuje se hlavně na budoucnost prostřednictvím motivování a řešením problémů. Cílem je zlepšit výkon v budoucnosti, a tohoto cíle nelze dosáhnout pouze byrokratickým způsobem, jak se v minulosti manažeři a vedoucí pracovníci domnívali. Je zapotřebí se svými pracovníky mluvit a motivovat je, aby oni sami byly autory mnohých návrhů, jak dosáhnout cíle. Hodnotitel by si tedy neměl hrát na učitele, který vše určuje. Největší pokrok v hodnocení je ten, že hodnocený je aktivním subjektem hodnocení, nikoliv pasivním subjektem (Hroník, 2006).

Posuny a zlepšení v systémech hodnocení pracovníků lze zobrazit v jednoduchém schématu:

Obrázek 1 - Posuny a zlepšení v systémech hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, 2006

3.1.4 Cíle hodnocení pracovníků

Podle Dvořákové a kol. (2012) není cílem jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale především pracovníky motivovat ke společné formulaci pracovních cílů organizace. Ty by měly vést k aktivnímu řešení problémům, spojených s realizací a rozvojem pracovníkových schopností a dovedností.

Hroník (2006) uvádí, že při hodnocení pracovníků se lze zaměřit na více cílů najednou, ale nelze se však zaměřit na všechny stejnou měrou. Kdybychom tak učinili, ztratili bychom poté zaměření na určitý cíl. V závislosti na rozdílnou personální strategii mohou být preferovány různé cíle organizace, totožně se budou odlišovat cíle dle skupin pracovníků.

Nejdůležitější cíle hodnocení:

1. Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
2. Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
3. Identifikovat potenciál pracovníka.
4. Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci o počíná.
5. Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
6. Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
7. Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).

Pracovník vykonává svůj úkol nejlépe, pokud si je vědom, co má dělat, je mu známa očekávaná kvalita a ví, jak si vedl (Armstrong, 2006).

3.1.5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Šikýř (2014) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je založeno na využití různých a efektivních metod hodnocení zaměstnanců a účinných kritérií hodnocení. Tato kritéria jsou založená na faktorech, které ovlivňují a charakterizují pracovní výkon zaměstnanců.

Faktory mohou být například:

- ✓ **Výsledky** (kvalita odvedené práce).
- ✓ **Chování** (zaměstnancův přístup k práci).
- ✓ **Schopnosti** (způsobilost k práci, dovednosti).
- ✓ **Motivace** (ochota vykonávat práci).
- ✓ **Podmínky** (pracovní doba a prostředí).

Tato kritéria hodnocení je možno znázornit do jednotlivých oblastí. Na základě výsledků získané z hodnotícího formuláře lze sestavit profil ze tří základních oblastí. Poté na základě tohoto profilu můžeme snadno formulovat obsah dalšího rozvoje pracovníka (Hroník, 2006).

Obrázek 2 - Ukázka hodnotícího formuláře

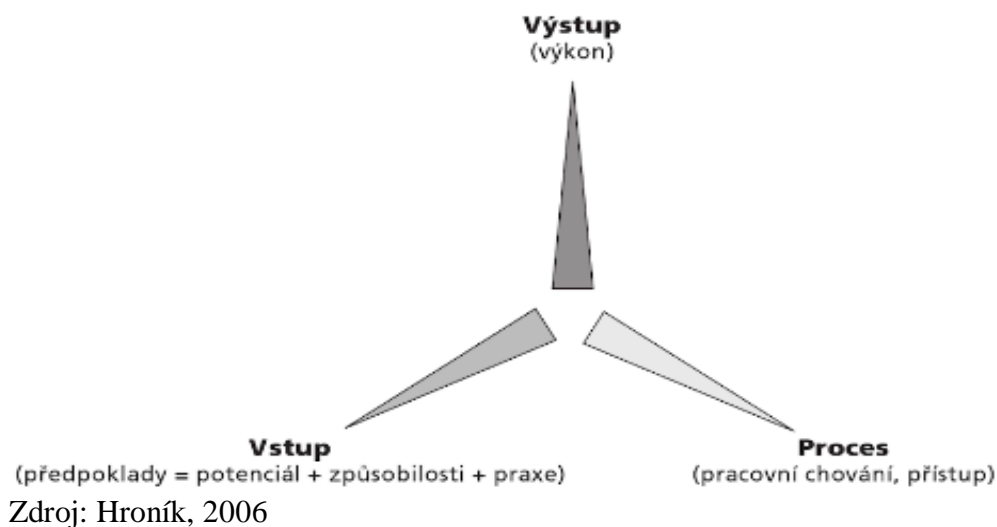
Jméno a příjmení nadřízeného		Jméno a příjmení hodnoceného		
Kritérium	Oblast hodnocení	Komentář	Bodové hodnocení	Průměr hodnocení
Své cíle plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně).	Výkon			
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání).	Výkon			
Dává si náročné cíle (více, než se od něj čeká).	Výkon			
Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.	Vstup			
Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje.	Vstup			
Přemýšlí v souvislostech a systému (za „práh“ své práce).	Vstup			
Je zaujat svou prací.	Proces			
Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje).	Proces			
Prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí.	Proces			
Datum:				

Zdroj: Hroník, 2006

3.1.6 Tři oblasti hodnocení

Existují tři oblasti hodnocení pracovníků: výstupy (výkon), procesy (pracovní chování, přístup) a vstupy (předpoklady). Pro dosažení nejefektivnějšího hodnocení, musí být v hodnocení zahrnuty všechny tři oblasti (Hroník, 2006).

Obrázek 3 - Tři oblasti hodnocení



Výstup

Nejčastěji si můžeme dosadit výkony a výstupy, které jsou dobře měřitelné. Nejčastěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card (BSC).

Při hodnocení výstupů můžeme použít dvě metody: přímé nebo nepřímé.

Přímé hodnocení (měření) výstupu:

U přímého hodnocení se za výsledky výstupu považují výkony či výsledky, které lze číselně vyjádřit a rozlišit. Příkladem výstupu je obrat, či počet obchodních schůzek.

Nepřímé hodnocení (měření) výstupu:

Výsledky se hodnotí na základě stupnic, která odhaduje hodnotu výstupu.

Vstup

Za vstupy jsou považovány kompetence pracovníků. Tím rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. Často uvažujeme i o zkušenostech jako o vstupech.

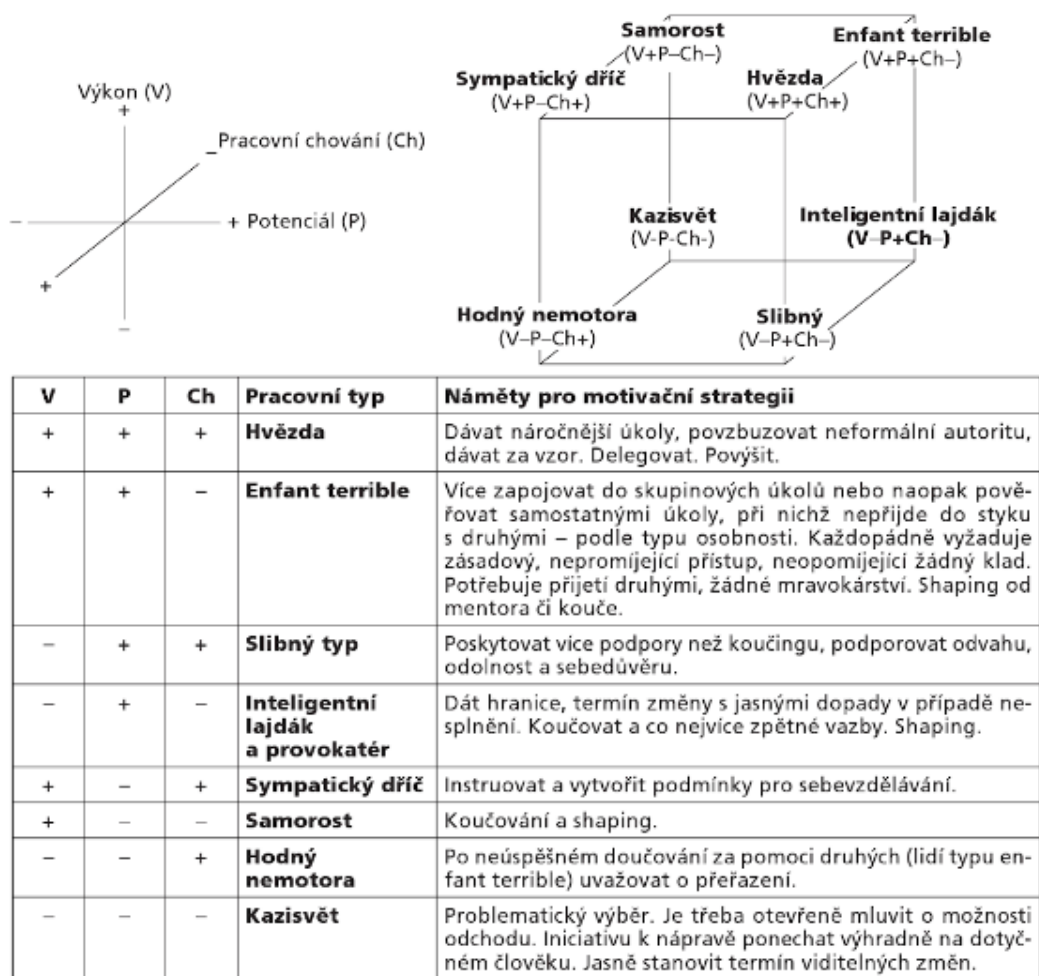
Proces

Pod hodnocením procesu si představíme hodnocení přístupu pracovníka k jeho úkolům. Dalo by se říci, že jde o střední článek mezi vstupem a výstupem tedy, jak pracovník přistupuje k práci a jak se při vykonávání úkolů chová.

Pracovní typy

Trojrozměrné grafické znázornění nám generuje osm různých pracovních typů. Všechny typy vyžadují rozdílnou motivační strategii. Přiřadíme-li ke každé proměnné hodnoty „+“ a „-“, vytvoříme tím 3 osy (vertikální, horizontální a předozadní). Tím vznikne krychle, kde najdeme na každém vrcholu jeden pracovní typ, tedy celkem osm typů.

Obrázek 4 - Pracovní typy a volba motivační strategie na základě pracovních typů



Zdroj: Hroník, 2006

3.1.7 Formální a neformální hodnocení

Existují dvě podoby hodnocení pracovníků:

Formální hodnocení – neboli, systematické hodnocení, je periodické, racionální a standardizované. Slouží jako podklad pro sestavení pracovníka profilu. Formální hodnocení se zaměřuje na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. Existuje i zvláštní případ formálního hodnocení, tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané událostmi. Například ukončením pracovního poměru, mimořádným zpracováním pracovního posudku, nebo určitými momenty pracovní kariéry člověka. Dochází k němu pouze tehdy, nemáme-li k dispozici aktuální výsledky z běžného periodického hodnocení, nebo pokud došlo k nějakým zásadním změnám v pracovním výkonu pracovníka (Koubek, 2015).

Neformální hodnocení - průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je spíše příležitostné a nemá tak velkou váhu, jako formální hodnocení. Je ovlivněno daným okamžikem, náladou a pocitem hodnotícího, než nějakým faktem, či výsledkem. Součástí tohoto hodnocení je i kontrola plnění úkolů a pracovní chování pracovníka při výkonu své práce. Neformální hodnocení nebývá většinou nikde zaznamenáváno (Koubek, 2015).

3.1.8 Chyby při hodnocení pracovníků

Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků v realizaci systému hodnocení rozděluje Dvořáková a kol. (2012) na: Chyby zakotvené v systému hodnocení, chyby na straně hodnocených a na chyby hodnotitelů, které dále charakterizuje takto:

- Chybně zvolené měřítko hodnocení (špatné určení průměrného pracovního výkonu) např. přílišná shovívavost nebo naopak přílišná přísnost.
- Centralizační tendence (nivelezační trend v hodnocení) tzn. hodnotitelé hodnotí své zaměstnance příliš průměrně, nebo blízko průměru.
- Předpojatost či zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení).
- Kumulativní chyba (zátěž minulosti).
- Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu (chyba kontrastu).
- Negativistická chyba.
- Arogantní postoj (pouze já mám pravdu).

- Chyba „haló efektu“ tzv. povýšení prvního dojmu nad ostatní dovednosti a znalosti.
- Chyba favorismu, tzv. úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení.

Wagnerová (2008) uvádí další typy nejčastějších hodnotitelských chyb:

- Zaujatost.
- Kontrast.
- Centrální tendence.
- Přísnost nebo mírnost.

Podle Pilařové (2008) jsou nejčastější chyby v procesu hodnocení rozdělené na chyby způsobené:

- Nesprávnou interpretací informací.
- Aktuálním stavem hodnotitele.
- Osobností a úrovní sociální percepce.

3.2 Metody hodnocení pracovníků

Hroník (2006) uvádí tři základní typy metod hodnocení pracovníků:

- ✓ Metody hodnocení zaměřené na minulost (např. srovnání výsledků zhodnocení praxe – certifikáty)
- ✓ Metody hodnocení zaměřené na přítomnost (např. sociogram, 360° zpětná vazba, assessment centre, zkouška)
- ✓ Metody hodnocení zaměřené na budoucnost (např. MBO, BSC, hodnocení potenciálu)

Hlavním předpokladem pro efektivní využití výsledků hodnocení a úspěšný průběh je výběr správné metody hodnocení (Jedinák a kol., 2011).

Každý hodnotitel, než sestaví vhodný plán hodnocení, musí nejprve pečlivě zvážit výhody a nevýhody každého typu hodnocení výkonosti, který hodlá použít (Wagnerová, 2008).

3.2.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jeden z nástrojů systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

„Umožňuje manažerům formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období“ (Šikýř, 2014, s. 115).

Hodnotící rozhovor ve většině případů vede manažer se zaměstnancem pod záštitou formálního hodnocení pracovního výkonu, a to za určité uplynulé období - zpravidla se uvažuje o roku. Dle podmínek a požadavků jednotlivé organizace je pak možné uskutečňovat hodnotící rozhovor i za jiné období, například za čtvrtletí nebo pololetí, popřípadě je možné rozhovor spojit s ukončením realizovaného, či pracovního úkolu.

Hlavním cílem tohoto rozhovoru je vytvořit mezi hodnotícím a hodnoceným vytvořit přátelskou atmosféru. V průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité se držet předepsané struktury. Hodnocení by mělo být vedeno jako dialog nikoliv jako monolog hodnotitele. To znamená, že cílem není pouze sdělit hodnocenému náš názor, ale i získat potřebné informace o jeho názorech a potřebách (Pilařová, 2008).

„Důležitým aspektem přípravy na hodnotící pohovor je shromáždit a porovnávat informace z několika různých zdrojů“ (Diane, 2010, s. 48).

Základní metody hodnocení pracovníka dle Hroníka:

3.2.2 MBO – Management by Objectives

Metoda MBO je založena na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být pracovní i rozvojové. Systém hodnocení MBO je propojen s dalšími personálními systémy, zejména s osobním rozvojem, odměňováním nebo kariérním růstem a dalšími (Pilařová, 2008).

Při vedení na základě cílů jde především o to, že pracovníkům není nutné předepisovat, co mají přesně dělat, ale mluvit s nimi o výsledcích, kterých je třeba dosáhnout. Vedení na základě cílů je přesný opak vedení prostřednictvím příkazů (Faerber a Stöwe, 2007).

MBO, neboli řízení podle dosažených cílů je metodou, která je zaměřená na budoucnost. Jádrem procesu metody MBO je stanovení cílů. Cíle specifikují co (čeho) by mělo být dosaženo, akce a úkoly dále specifikují, jak by toho mělo být dosaženo. Hlavním předpokladem metody MBO je motivace, poté znalost MBO a angažovanost. Tyto tři hlavní faktory jsou nenahraditelné pro samotné plnění úkolů. V neposlední řadě u této metody je posledním krokem průběžná pravidelná kontrola. Kontrola, respektive koučování umožňuje sledování a zpětnou vazbu při plnění dílčích úkolů a cílů (Hroník, 2006).

Obrázek 5 - Model MBO



Zdroj: Hroník, 2006

Pomocí metody SMART si můžeme definovat pravidla pro stanovování cílů.

První pravidlo zní: Všechny cíle jsou pozitivně formulovány ve smyslu – čeho pracovník dosáhne v rámci určených cílů, nikoliv co nechce nebo dokonce co nedělá. Druhé pravidlo je následující: U každého z cílů by měl být zřejmý přínos. Třetí pravidlo: Cíle musí být „rozpracovatelné“ do dílčích cílů či skupin a následující poslední pravidlo zní: Každý cíl je SMART či KARAT (Hroník, 2006).

Srovnání pojetí metody SMART a KARAT (Dynargie)

S - Specifický	K - Konkrétní
M - Měřitelný	A - Ambiciózní
A - Akceptovatelný	R - Reálný
R - Realistický (relevantní)	A - Akceptovatelný
T - Termínovaný	T - Termínovaný

Z přehledu je zřejmé, že obě metody jsou téměř zaměnitelné. U metody SMART je ale kladen důraz na měřitelnost, zatímco u metody KARAT je to ambicióznost (Hroník, 2006).

Z teoretického hlediska by měla metoda MBO pracovníka podněcovat k rozvoji a přispívat k úspěchu nadřízeného a zároveň zaměstnavatele. Toto platí jen tehdy, pokud MBO praktikuje tzv. „kaskádové“ určení cílů z úrovně organizace přes organizační jednotku až po jednotlivce (Dvořáková a kol., 2012).

3.2.3 Motivačně-hodnotící pohovor (MHP)

Metoda je rozdělena na dvě části. První část je zaměřená na vlastní hodnocení výkonu pracovníky a druhá je zaměřená na hodnocení nadřízeným pracovníkem. Otázky motivačně hodnotícího pohovoru jsou obnovovány, aby byly aktuální a korespondovaly s dobou a vedením organizace. Základní okruhy otázek jsou pracovníkovi známy až čtrnáct dní před absolvováním tohoto pohovoru, aby se mohl dostatečně připravit (Hroník, 2006).

Struktura Motivačně-hodnotícího pohovoru dle Hroníka (2006):

První část pohovoru je zaměřena na sebehodnocení pracovníků. Pracovníci odpovídají na následující okruhy otázek zaměřených na jejich osobu:

- Určení jejich silných a slabších vlastností.
- Jejich pracovní posun (odbornost, hierarchie, nebo zisk nových obzorů).
- Jaké podmínky potřebují k dosažení vlastních cílů.
- Jaké jsou dle jeho názoru silné a slabé stránky firmy.
- Co by rádi změnili ve svém podniku, nebo na organizaci své práce.
- Co by je donutilo k odchodu z firmy.
- Co je brzdí nebo jiné připomínky.

Druhá část pohovoru je zaměřena na hodnocení pracovníků jejich vedoucím pracovníkem. Otázky jsou koncipovány do čtyř hlavních okruhů:

- S čím jsou u pracovníka spokojeni.
- Kde si myslí, že by pracovníci mohli být lepší.
- Jaký podle něho mají pracovníci potenciál.
- Navržení opatření k jejich zlepšení.

Analytické a neanalytické hodnocení pracovníků:

3.2.4 Bodovací metoda

Patří mezi nejčastější používané analytické typy hodnocení práce. Jedná se o univerzální metodu hodnocení, kterou lze použít i pro sebehodnocení zaměstnanců. Metoda, jejímž základem je přiřazení ke každému kritériu nebo faktoru, určitý stupeň pracovního výkonu. Kritéria, či faktory se posuzují samostatně (Šikýř, 2014).

Zároveň se v bodovací metodě rozlišují důležitosti jednotlivých kritérií/faktorů. Dále metoda patří mezi metody přímých stanovení vah (Šubrt a kol., 2015).

Při použití numerických stupnic jsou každému faktoru přiřazovány body adekvátní k jeho míře například (0-15), přičemž nejvyšší hodnota se přiřazuje nejdůležitějšímu kritériu. Poté se bodové hodnoty sčítají, tak aby bylo zřejmé bodové skóre, které nám udává hodnotu práce (Armstrong, 2007).

3.2.5 Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)

V rámci hodnocení porovnáváme faktory prací s faktory, které se používají u stupnice vyjádřené v penězích a poskytují tak zásadní informaci o sazbě za daný pracovní úkol. Tuto metodu často používají nezávislí experti angažovaní pracovními soudy. Jejich práce je, s použitím této metody, porovnat určitou práci s další prací, či se dvěma jinými, nikoliv přezkoumávat vnitřní relace celého spektra prací, a to za účelem vytvoření nějakého pořadí. Experti pak mohou bodovat soudy na srovnatelné úrovni, ale na rozdíl od bodovací metody se faktory nemusí vážit (Armstrong, 2007).

3.2.6 Metoda párového porovnání

Podle Armstronga (2007) je tato metoda statisticky založená, a používá se při vytváření pořadí prací jako celků. Je také jednou z neanalytických metod hodnocení pracovníků, založených na porovnání jedné práce s druhou, než s celým souborem prací. Pokud je jedna práce považována za práci s vyšší hodnotou než druhá, je ohodnocena dvěma body. Nebo v případě, že hodnotitel dojde k závěru, že má jedna práce stejný význam jako druhá, jsou obě ohodnoceny jedním bodem a pokud jedna převyšuje nad druhou, je ta, která má vyšší hodnotu, ohodnocena jedním bodem a druhá nulou. Poté všechny body sečteme a vyhodnotíme pořadí.

Pomocí hodnocení párového porovnání srovnáváme výkony či kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z pracovní skupiny, se kterými byl srovnáván. Při každém srovnávání přidělíme „vítěznému“ pracovníkovi po jednom bodu. Poté sečteme body a dostaneme pořadí hodnocených (Pilařová, 2008).

Obrázek 6 - Ukázka metody párového porovnání

Hodnocená kompetence: „spolupráce“	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Marie	Dudová Alžběta	Erbst David	Body	Pořadí
Altera Jiří	X	1 : 0	1 : 0	1 : 0	0 : 1	3	2.
Bouchal Jan	0 : 1	X	1 : 0	1 : 0	0 : 1	2	3.
Coufalová Marie	0 : 1	0 : 1	X	1 : 0	0 : 1	1	4.
Dudová Alžběta	0 : 1	0 : 1	0 : 1	X	0 : 1	0	5.
Erbst David	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0	X	4	1.

Zdroj: Pilařová, 2008

Jednou z mnoha výhod párového porovnání, oproti normálnímu vytváření pořadí je snadné oddělení porovnání jedné práce s druhou (Armstrong, 2007).

3.2.7 Metoda pořadí prací

Nejprimitivnější forma hodnocení pracovníků. Postup této metody spočívá ve vzájemném porovnání prací a následném uspořádání do určitého pořadí podle toho, jak je vnímána důležitost práce pro organizaci. Rozdíl mezi analytickým porovnáním a neanalytickým spočívá v tom, že Metoda pořadí se nesnaží kvantifikovat, neboli bodovat soudy. Místo toho Metoda pořadí prací porovnání práce jako celek (Armstrong, 2007).

Další doprovodné metody hodnocení:

3.2.8 Assessment centre/development centre

Metoda, která se nejčastěji používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových pracovníků (manažerů či specialistů), v rámci plánování kariérního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Hroník (2006) charakterizuje assessment centre a development centre jako multisituační zkoušku s vícestranným hodnocením. Assessment centre se využívá při výběru a development centre jako zdroj poznatků při sestavování skupinového, či individuálního rozvoje pracovníků.

Jednou z výhod této metody je určitá komplexnost posouzení, naopak nevýhodou je, že assessment centre informuje pouze o momentálním výkonu daného pracovníka v uměle vytvořených situacích. Výkon v uměle vytvořených podmínkách ve valné většině případů neodpovídá výkonu v reálné situaci (Koubek, 2015).

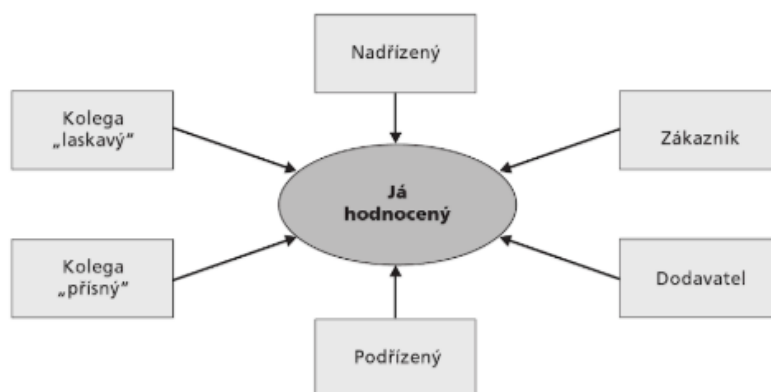
3.2.9 360° zpětná vazba

Jedná se o metodu hodnocení, která pracuje nejen s názory nadřízeného, ale také s názory z pohledu kolegů na stejné úrovni (Bělohlávek, 2005).

„Pomocí 360stupňové zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu od vedoucího a několika dalších zdrojů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst“ (Diane, 2010, s. 52).

Tato metoda se někdy nazývá i jako „Vícezdrojové hodnocení“. Jádrem 360° zpětné vazby jsou stejná kritéria, podle kterých je pracovník hodnocen různými lidmi na různých postech v organizaci. Hodnocení je nejlepší provádět v elektronické podobě, zejména kvůli administraci a následnému vyhodnocení dat (Hroník, 2006).

Obrázek 7 - Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník, 2006

Vstupy lze zachycovat i ve formě dotazníku, který je konstruován z fixních položek, ke kterým se pak přiřazuje bodové ohodnocení. Dále je možné pracovníka hodnotit po jednotlivých kompetencích, neboli projevech chování. Nevýhodou jsou však předsudky hodnotícího, které by mohly zkreslit výsledky hodnoceného. Pro snadnější a rychlejší hodnocení si můžeme vytvořit tzv. „mini 360° zpětnou vazbu“. Ta obsahuje pouze 9-12 uzavřených otázek a 3 otevřené otázky (Dvořáková a kol., 2012).

Bláha a kol. (2013) uvádí, že zpětná vazba spočívá v tom, že hodnocený pracovník vidí své chování objektivněji a může své chování zhodnotit. Pro tuto metodu hodnocení je používán dotazník, který hodnotí chování pracovníků z různých hledisek v porovnání se seznamem schopností či kompetencí k dané pracovní pozici.

Dotazníky obsahují:

Frekvenční stupnice, kde dotazovaný jako hodnotitel zkoumá chování při výkonu práce daného pracovníka. Dále obsahují hodnotící stupnice, kde hodnotitel posuzuje, jak je dané chování u hodnoceného rozvinuto a otevřené otázky (Bláha a kol., 2013).

3.2.10 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je, aby se pracovník zamyslel nad svým výkonem v práci a vytvořil tak podklady pro pracovní hodnocení. Tyto podklady se poté srovnají s hodnocením nadřízeného a vyhodnotí se rozdíly. Největším kladem této metody hodnocení je, že má pracovník možnost si uvědomit všechna fakta týkající se jeho práce a pracovního výkonu (Wagnerová, 2008).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že pracovník hodnotí sám sebe, a jeho hodnocení poté doplňuje jiný kvalifikovaný hodnotitel. Smyslem této metody je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že každý pracovník si může zkusit analyzovat směry osobního rozvoje a mnohdy po provedení své cíle přehodnotí, a stanoví si je ještě náročnější.

Podle Diane (2010) může manažer, který hodnocení provádí, pomoci svému zaměstnanci se připravit na konstruktivní sebehodnocení tak, že si s ním naplánuje schůzku zhruba měsíc před osobním hodnotícím pohovorem.

3.2.11 Hodnocení podle stupnice

Tato metoda hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství a kvalitu práce, samostatnost, přesnost, ochotu, znalost svého pracovního místa). Jde o univerzální metodu, kterou lze použít i pro sebehodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Pro znázornění se používají tři typy hodnotících stupnic:

Číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot neboli bodů. Význam jednotlivých kritérií pak můžeme odlišit různým bodovým rozpětím, či váhami. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů či výpočet prostého, nebo váženého průměru bodů za všechny kritéria.

Grafická – hodnocené každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka znázorňuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Na této křivce můžeme názorně vidět silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance.

Slovní - každé kritérium je hodnoceno slovně, obdobně jako na vysvědčení (např. výborně, dobře, upokojivě), nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis dle vnitřních směrnic organizace. Ten dle charakteristiky označí kolonku ve stupnici pracovního výkonu pracovníka (Koubek, 2015).

Obrázek 8 - Názorné příklady hodnotících stupnic

Číselná stupnice				
1	2	3	4	5
Nízká				Vysoká
Kritérium: Kvalita práce				
Grafická stupnice				
			x	
Nízká				Vysoká
Kritérium: Kvalita práce				
Slovní stupnice				
Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
Kritérium: Kvalita práce				

Zdroj: Koubek, 2015

Jedinou slabinou tohoto hodnocení může být volba vhodného popisu úrovně daného kritéria. K problému může dojít také při hodnocení podle univerzálního formuláře, který může opomenout kritéria důležitá pro danou pracovní pozici hodnoceného zaměstnance (Koubek, 2015).

Výhody hodnotící stupnice dle Dvořákové a kol. (2012):

- ✓ Nízké náklady na její vytvoření a administrativu.
- ✓ Malá časová náročnost pro vyplnění formuláře.
- ✓ Hodnotící stupnice lze použít i pro velký počet zaměstnanců.
- ✓ Ze stupnice lze získat číselné výsledky, které se hodí k porovnání pracovníků a případné stanovení pobídkové mzdy.

3.2.12 Checklist

Checklist je konstruovaný jako dotazník, který uvádí možnosti určité formulace týkající se pracovníka chování. Posuzovatel v rámci dotazníku označuje, jaký typ pracovníka chování je obsažen v jeho pracovním výkonu (zpravidla se uvádí jen odpověď „ano“ či „ne“).

Odpovědi poté zpravidla vyhodnocuje specialista personálního útvaru. Tato metoda vyžaduje velmi důkladnou přípravu. Checklist se běžně sestavuje pro každou skupinu pracovníků zvlášť, to znamená, že každý dotazník má své specifické formulace a kolony, proto je tato metoda méně často používaná a je velice časově náročná (Koubek, 2015).

3.2.13 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Sales)

BARS, neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, je metodou která by měla hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tato metoda vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Hodnotící stupnice se pro každý úkol vypracovaný na pracovním místě zpracovává zvlášť. Pracovní chování je řazeno do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nich každý je doplněn o podrobnou slovní charakteristiku chování.

Klasifikační stupnici většinou vyhotovují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa, avšak dodržující následující postup:

- Identifikují se a určí jednotlivé úkoly pro pracovní místa.
- Sepíší popis možného pracovního chování pro každý úkol.
- Na základě shody se mezi manažery a pracovníky zařazenými na určitá pracovní místa vytvářejí stupnice doplněné o již vzorové popisy pracovního chování (Koubek, 2015).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že při tvorbě této stupnice pro jednotlivé pracovní místa se vyžaduje spolupráce s vedoucími zaměstnanci, specialisty a samozřejmě s pracovníky daného pracovního místa. Tato metoda je velice náročná na přípravu, ale na druhou stranu hodnotitelé nemusí zaměstnance hodnotit slovně, pouze „přiřazují“ různá hodnocení do stupnice. Výhoda této metody spočívá ve zpětné vazbě na pracovní výkon zaměstnance a v neposlední řadě i v jednoduchosti a srozumitelnosti.

3.2.14 Sociogram

Sociogram je jednou z metod hodnocení, které jsou zaměřené na aktuální stav a hodnocení procesu. Na rozdíl od 360° zpětné vazby, sociogram sleduje vzájemné vazby mezi pracovníky. Každému účastníkovi sociogramu je umožněno vidět své postavení ve srovnání s druhým spolupracovníky, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými.

U klasického sociogramu jsou používány 3-4 otázky kladné i záporné, tedy dohromady 6-8 otázek. Tyto otázky mohou být přímé, i projektivní.

Přímé otázky: Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo má mezi vámi nejmenší autoritu?

Projektivní otázky: S kým byste se vydal na dobrodružkou či nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh? A s kým ne?

Sociogram na bázi sémantického výběru je konstruován účastníky, kteří přidělují jednotlivým pojmům symboly na základě seznamu. Tyto symboly jsou pak znázorňovány polaritami (např. protiva x sympaťák). Tento sociogram lze zkonstruovat pouze elektronicky. Jeho podoba pak závisí na velikosti skupiny. Při počtu 10 hodnocených a 4 polaritách trvá jeho zhotovení asi 20 minut. U sémantického sociogramu oproti klasickému není nucená kladná ani záporná volba, což je jeho veliká výhoda (Hroník, 2006).

3.3 Motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Bělohlávek a kol. (2006) uvádějí, že bychom si nejprve měli položit otázku „Jak a k čemu bychom chtěli motivovat své zaměstnance?“ Manažeři po zvážení těchto otázek motivují své pracovníky, aby co nejlépe dosáhli cílů. Cíle mohou být následující – zvyšování kvalifikace, dosažení určitých výsledků, stabilita pracovníků, získávání pracovníků a podobně. Nástrojem motivace pak může být mzda, různé zaměstnanecké benefity, postavení, osobní rozvoj a další.

Podle Horváthové a kol. (2016) je motivace definována jako určité chování lidí, které vyplývá z faktorů. Tyto faktory ovlivňují chování pracovníků. Společně se schopnostmi a pracovními podmínkami tvoří tři základní složky výkonu.

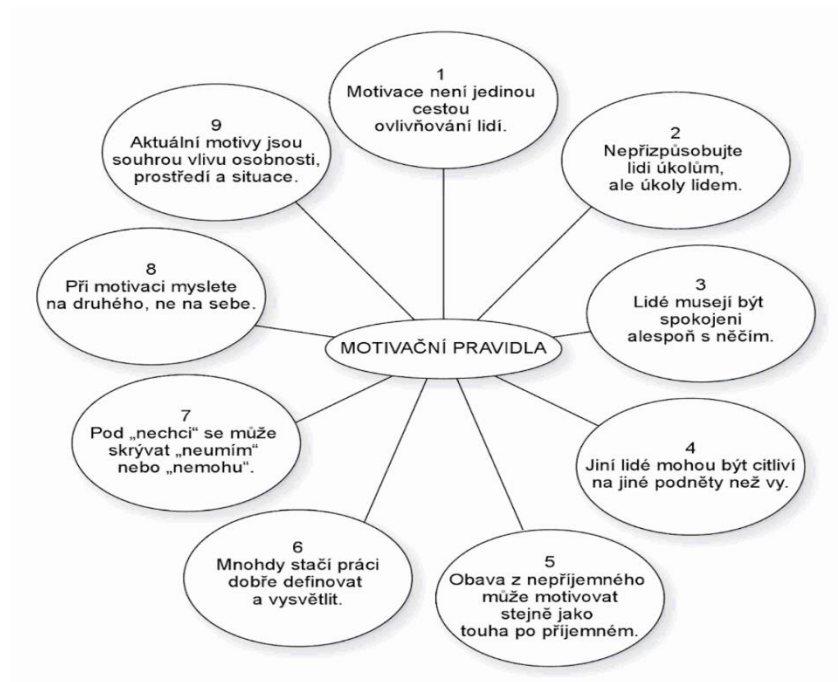
Motivace poukazuje na ochotu lidí vykonávat práci a dosahovat požadovaného výkonu. Pomocí motivace si můžeme povšimnout, proč jsou lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Tuto aktivitu a chování lidí vysvětlují vnitřní motivy (vnitřní podněty na psychiku lidí) a vnější stimuly (vnější podněty na psychiku lidí). To znamená, že stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze tehdy, pokud se střetnou s určitými motivy (Pauknerová a kol., 2006).

Dle Plamínka (2015) je motivace definovaná jako situace, kdy chceme někoho určitým způsobem ovlivnit, aniž bychom byli nuceni použít lež, nebo hrubou sílu. Smyslem motivace je především pozitivní přístup, který vede k lepšímu výkonu a chování pracovníků při vykonávání práce. Proces motivace selhává tam, kde jsou použity nátlakové metody, autoritativní výchova či populismus.

Plamínek (2015) uvádí obecná pravidla, která se osvědčila v motivační praxi:

- Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- Nepřizpůsobujte lidí úkolům, ale úkoly lidem.
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
- Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe.
- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Obrázek 9 - Užitečné zásady motivace



Zdroj: Plamínek, 2011

3.3.1 Proces motivace

Motivace je proces týkající se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali patřičným způsobem. Arnold a kol. (1991) uvádí tři složky motivace:

- ✓ Směr (co se nějaká osoba pokouší dělat).
- ✓ Úsilí (s jakou pílí se o to pokouší).
- ✓ Vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).

V konečné fázi motivace pracovníků není důležité, kdo nese zodpovědnost, ale konečná fáze motivace je jedním z klíčových úkolů manažera, která hledá odpověď na otázku: „*Jak dokáži, aby mě podřízení poslouchali?*“ Pokud podřízení pracovníci nebudou poslouchat manažera, nemůže je vést. Jedním z mála klíčových faktorů toho, aby manažera podřízení uznávali jako svého leadera, je motivace (Faerber a Stöwe, 2007, s. 42).

Armstrong (2009) uvádí, že motiv, je důvod něco dělat, neboli dát se určitým směrem. V praxi to znamená, že pracovníci jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, které provedou, pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle, či hodnotné odměně, upokojující jejich konkrétní potřeby.

„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2009, s. 109).

Obrázek 10 - Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2009

Model motivace zobrazuje jak funguje motivace. Je založený na teorii potřeb, upevňování a na posilování očekávání pracovníků. Model poukazuje na to, že proces motivace je iniciován vědomým, nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

Potřeby vytvářejí přání něco získat, či něčeho dosáhnout. Poté jsou definovány cíle, které uspokojují tyto potřeby, a následuje volba cesty nebo způsob chování, tedy jaké kroky podnikneme, abychom dosáhli stanoveného cíle. Pokud tyto kroky byly úspěšné, s největší pravděpodobností jsme uspokojili naši potřebu (Armstrong, 2009).

3.3.2 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. První cesta vede přímo skrz pracovníka. Lidé neboli pracovníci, motivují sami sebe, tím, že vykonávají svou práci rádi a uspokojují tak své potřeby, nebo očekávají, že tak splní své cíle. Ve druhém případě jsou pracovníci motivováni pomocí managementu a to konkrétně pracovními pobídkami, povyšováním, pochvalou či odměnou (Armstrong, 2007).

Podle Herzberga a kol., existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – jsou faktory, které si pracovníci vytvářejí sami a jsou jimi ovlivňováni, aby se chovali určitým způsobem a dosahovali cílů. Tyto faktory jsou: odpovědnost (kontrola nad svými vlastními možnostmi), rozvíjet dovednosti a schopnosti, příležitost k pracovnímu postupu či autonomie (volnost konat).

Vnější motivace – pod vnější motivací si představíme takové úkony, které se dají dělat pro pracovníky, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny např. zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, ale můžeme zde nalézt i tresty, jako jsou kritika, odeprání platu nebo disciplinární řízení (Armstrong, 2007).

3.3.3 Teorie motivace zaměstnanců

Každý pracovník, který je spokojený se svou prací, vykonává ji rád a považuje ji za významnou, je motivován k tomu, aby svou práci vykonával nejlépe, jak umí (Koubek, 2015).

Mezi obvyklé motivy jednání a chování zaměstnanců patří:

- Pracovní náplň (úkoly, pravomoci, odpovědnost či povinnost).
- Pracovní podmínky (bezpečnost práce, odborný rozvoj, odměna za práci, pracovní prostředí a doba).
- Pracovní vztahy (pracovněprávní i společenské vztahy v rámci pracoviště).

„Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je vysvětlováno s využitím různých teorií motivace“ (Šikýř, 2014, s. 132).

Mezi nejznámější teorie motivace zaměstnanců patří:

Maslowova hierarchie potřeb.

Herzbergova motivačně-hygienická teorie.

McGregorova teorie X a teorie Y.

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow (1954) formuloval nejslavnější klasifikaci potřeb. Definiuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

1. **Fyziologické** – potřeba jídla, pití, vzduchu či spánku.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí.
3. **Lásky a sounáležitosti neboli sociální** – potřeba lásky, přátelství či akceptace jako účastníka různých skupin.
4. **Uznání, sebeúcty** – potřeba být respektován, mít prestiž.
5. **Seberealizace** – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti (Armstrong, 2007).

Obrázek 11- Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Dvou faktorový model vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě spokojenosti či nespokojenosti s prací u pracovníků na pozicích účetních a techniků (Armstrong, 2007).

Spokojenost se v tomto modelu se označuje jako motivační faktory a nespokojenost jako hygienické faktory.

Hygienické faktory jsou např. pracovní doba, prostředí, bezpečnost, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek, apod. Jsou to takzvané vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a působí tak negativně na motivaci.

Motivační faktory jsou např. obsah práce, autonomie práce, funkční postup, významnost práce, apod. Představují vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává u pracovníků spokojenost. Na motivaci působí pozitivně. Nepříznivá povaha na motivační faktory nepůsobí negativně, to znamená, že nevyvolávají nespokojenost, ale způsobuje pouze neutrální vztah vůči motivaci (Šikýř, 2014).

„Zařadí-li se motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš se také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit“ (Koubek, 2015, s. 59).

Herzbergova dvou faktorová teorie je často napadána kvůli její metodě výzkumu, na níž byla tato teorie založena, protože nikdo se zatím nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Navzdory těmto kritikám, je stále Herzbergova teorie úspěšná. Což je to zapříčiněno tím, že jí snadno porozumíme (Armstrong, 2007).

McGregorova teorie X a teorie Y

Zakládá na myšlence optimálního přístupu k ovlivňování jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Závisí na individuálním přístupu k práci, a proto poukazuje na dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců.

Teorie X – zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci, bere práci jako povinnost, neprojevuje iniciativu, vyžaduje kontrolu, obtížně zvládá změny a sleduje jen vlastní zájmy. Tento typ zaměstnanců vyžadují převážně direktivní styl vedení. Motivování takového zaměstnance, je možné převážně jen peněžními formami odměny.

Teorie Y – zaměstnanec má pozitivní vztah k práci, bere práci jako výzvu, projevuje iniciativu, přijímá odpovědnost, snadno zvládá změny a usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Zaměstnanec chodí rád do práce a nemusí k ní být nucen, naopak musí dostat příležitost, aby mohl využít své schopnosti a tak uspokojil své potřeby. Zde se používá demokratický styl řízení na základě dohody spolupráce. Motivování u takového zaměstnance se používá nepeněžité formy odměny (např. funkční postup, posilování pravomocí) (Šikýř, 2014).

U této metody zaměstnavatel musí přizpůsobit uplatňování stylu řízení na základě motivace, chování svých zaměstnanců a dle ostatních okolností.

3.3.4 Motivace, peněžní pobídky a odměny

Wallace a Szilagyi (1982) uvádějí, že peníze mohou sloužit následujícím funkcím:

- Cíl, o který lidé usilují v různé míře.
- Nástroj, který přináší hodnotné výsledky.
- Symbol, ukazující pracovníkovu hodnotu pro danou organizaci.
- Všeobecný uplatňovatel chování, který je často spojován hodnotnými odměnami.

„Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost“ (Armstrong, 2007, s. 231).

Peníze mohou motivovat, protože jsou přímo, nebo nepřímo spojené s uspokojováním potřeb lidí. Pokud je jejich příjem pravidelný, uspokojují základní potřeby přežití, bezpečí a jistoty. Peníze také mohou uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení, protože mohou být viditelnou známkou ocenění. Peněžní odměna je také často dominantním faktorem při volbě svého budoucího zaměstnání a významně se přihlíží při důležitém rozhodování, zda změnit zaměstnavatele či nikoliv (Armstrong, 2009).

„Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní „ano“ v případě v těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká“ (Armstrong, 2007, s. 231).

Dle Armstronga (2007) peníze mohou přinášet za určitých okolností pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce uznávaný nástroj uznání. Peníze jsou také uznávány, jako významný faktor, který přitahuje pracovníky do firem, a zároveň jsou faktorem, který ovlivňuje setrvávání lidí v organizaci. Ale nedokonale vytvořený a špatně řízený systém odměňování může pracovníky také demotivovat.

Další z faktorů, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost s peněžní odměnou, se týkají míry, v jaké:

- Se pracovníci domnívají, že jejich mzdová sazba či mzda/plat byly vyměřeny správně a spravedlivě.
- Odměny odpovídají tomu, jak pracovníci vnímají své schopnosti, přínos a svou hodnotu pro organizaci.
- Jsou pracovníci spokojeni s dalšími aspekty svého zaměstnání, například se svým postavením, svou perspektivou povýšení, příležitostmi rozvíjet své dovednosti a především se vztahem se svému nadřízenému.

4 Vlastní práce

Na základě rozhovoru s HR manažerkou, byly autorce práce poskytnuty všechny potřebné informace a dokumenty o společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o. Následně po prostudování všech potřebných získaných informací, dokumentů a odborné literatury je zvolena vícekritériální analýza variant, jejíž obvyklým cílem je seřadit varianty podle výhodnosti dle daných preferencí. Konkrétně byla zvolena metoda párového srovnání a bodovací metoda.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Donaldson Industrial CR, s. r. o. je jedním z celosvětových dodavatelů filtračních systémů, jejich náhradních dílů a příslušenství. Na trhu se pohybuje již od roku 1915. Společnost poskytuje své služby zákazníkům na trhu s dieselovými a průmyslovými motory, včetně filtrací vzduchu v podnicích, čištění stlačeného vzduchu a plynu, odlučování prachu a páry, výroby elektřiny, filtrace diskových jednotek, těžké mechanizace a nákladních vozidel.

Hlavní vizí této společnosti je být světovým leaderem² v oboru filtračního řešení. Aby tuto vizi vyplnili, musí se držet tří podmínek: Vyvíjet nejlepší technologie, nabízet nejlepší zákaznickou podporu a dodávat nejlepší kvalitu

Poslání společnosti vystihují tři klíčová slova: Zlepšovat se, zvyšovat a chránit. Tato mocná slova pomáhají stanovit priority v budoucnosti. Zároveň nabízejí řešení, která zlepšují životy lidí, chrání životní prostředí a zvyšují výkon zařízení jejich zákazníků.

Hodnoty společnosti Donaldson Industrial CR, s.r.o. jsou následující:

V našich činech – každý skutek, rozhodnutí a přínos vytváří cestu k budoucím úspěchům.

Integrita – ve veškerých činech se musí odrážet nejvyšší etické normy.

Respekt – každé pracovní místo se musí rozvíjet spoluprací a týmovým duchem.

Angažovanost – musí být plně oddáni dosahování cílů a přijímat za ně vlastní odpovědnost.

² Leader = vůdce

Nyní společnost zaměstnává přes 13 000 zaměstnanců. Zastoupení má v 37 zemích světa.

Hlavní sídlo má ve městě Minneapolis (Minnesota, USA).

Centrálu pro Evropu, Střední východ a Afriku mají ve městě Lovani, které se nachází v Belgii.

V České republice má společnost Donaldson Industrial CR, s. r. o. dva výrobní závody, jeden v Kadani a druhou v Klášterci nad Ohří (Donaldson Company, Inc., 2018).

Výrobní závod Kadaň

Ve výrobním závodu v Kadani se pouze vyrábí zakázkové kusové průmyslové filtrační jednotky. Uplatnění filtračních jednotek vyrobených v závodu Kadaň je např. letecký průmysl, potravinářství, zdravotnictví, zemědělská technika a nákladní doprava.

V současné době společnost Donaldson Industrial CR, s. r.o. zaměstnává ve výrobním závodu 180 dělníků. V takzvané dotted line³, společnost zaměstnává 3 pracovníky HR⁴, dále 3 pracovníky v odvětví financí a 2 pracovníky jako commodity buyer⁵.

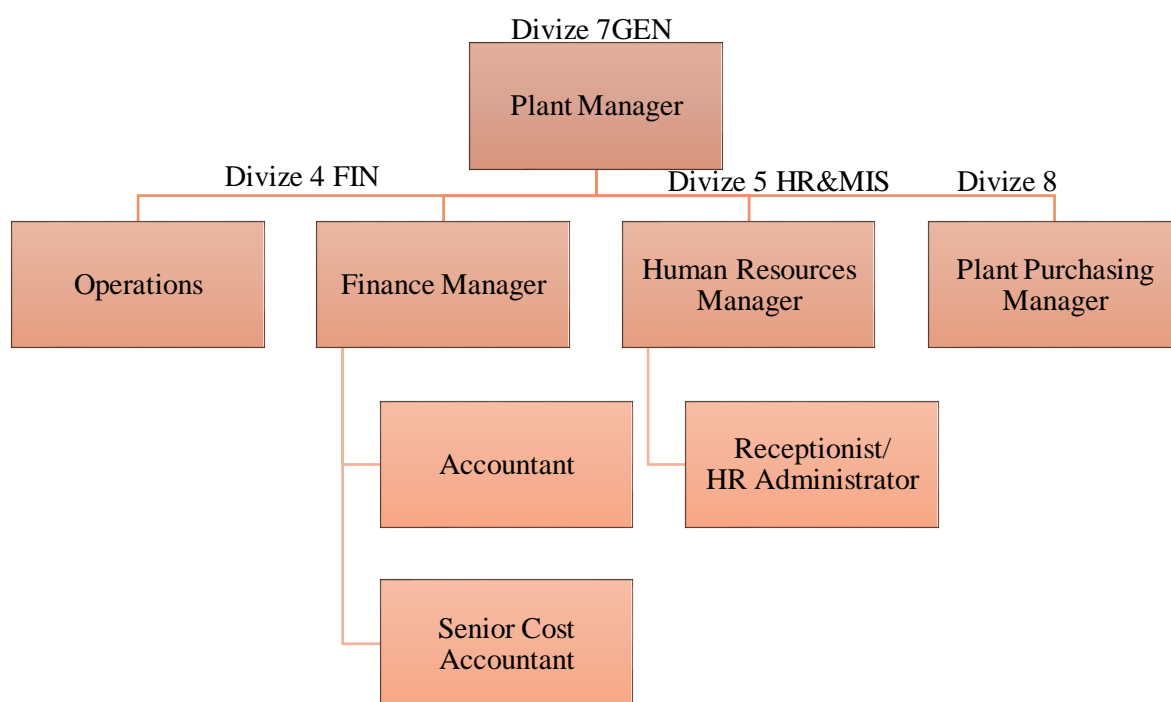
Na schématu (viz obrázek č. 12) je patrné rozložení vedoucí linie výrobního závodu v Kadani. Vedení se skládá ze čtyř divizí, přičemž divize 7 GEN je hlavou závodu, další tři divize jsou řediteli závodu podřízeny.

³ Dotted line = vedoucí linie

⁴ Human resources = oddělení lidských zdrojů

⁵ Commodity buyer = nákupčí

Obrázek 12- Organizační schéma Dotted line

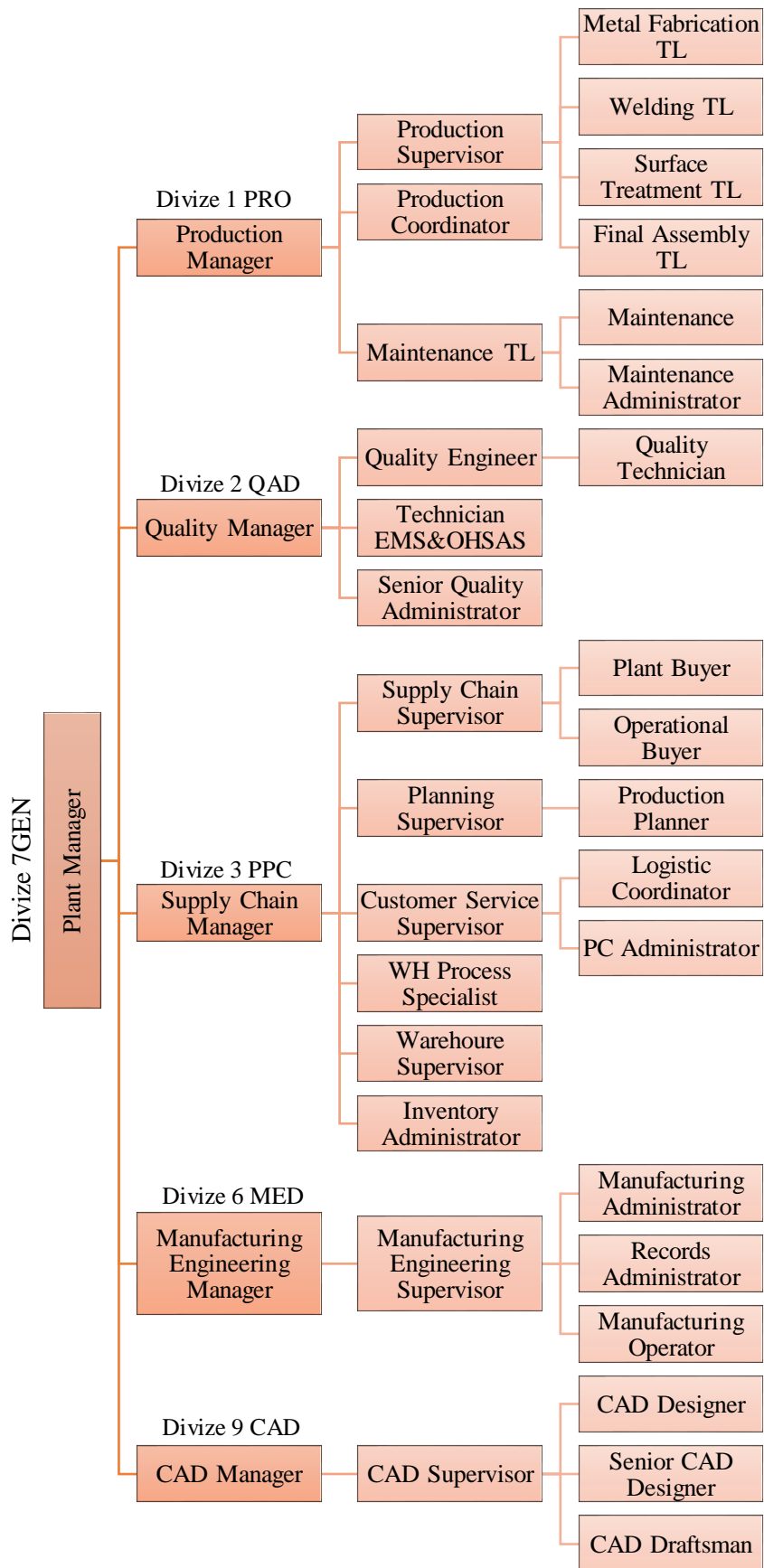


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních okumentů společnosti, 2019

Na dalším schématu (viz obrázek č. 13) jsou následně vyobrazeny další pozice ve společnosti, které zajišťují výrobu v takzvané direct line⁶. Výrobní proces je rozložen do 5 divizí, které jsou zodpovědné za efektivní výrobu zakázkových výrobků.

⁶ Direct Line = přímá řídicí linie

Obrázek 13- Organizační schéma Direct line



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2019

4.2 Stávající hodnocení pracovníků

Ve výrobním závodu v Kadani existují různé druhy hodnocení, které budou dále charakterizovány v následujících podkapitolách.

„Ideální formulář v sobě kloubí popisné termíny vyžadující ilustrativní komentáře s dostatečným místem pro zaměstnance, aby se mohli vyjádřit k hodnocení svých vedoucích“ (Diane, 2010).

4.2.1 Hodnocení zaměstnanců ve zkušební době

Hodnocení ve zkušební době se provádí během trvání zkušební doby zaměstnance. Stejný formulář je pro hodnocení dělníka i pro pracovníka na pozici Team Leader⁷ (viz příloha A).

Hodnotící formulář obsahuje hodnocení oblastí pracovního výkonu, dodržení pracovního řádu, dodržení etického kodexu a v neposlední řadě flexibility. Hodnotící oblasti se hodnotí v intervalech po 1. týdnu, 2. týdnu, 5. týdnu, 7. týdnu a 11. týdnu odpracované doby. Hodnocení se uskutečňuje pomocí hodnotících škál od 1 do 5. Hodnotitelé do příslušných kolonek udělují známky. Po skončení zkušební pracovní doby pracovníka se škály následně sečtou a vyhodnotí. Na základě tohoto hodnocení se hodnotitelé rozhodnou, zda zaměstnanci prodlouží pracovní smlouvu na dobu neurčitou, či určitou na další roky.

4.2.2 Hodnocení po zkušební době

Tento formulář obsahuje názor nadřízeného k výsledkům a výkonům zaměstnance ve zkušební době, i zpětnou vazbu od zaměstnance. Po zkonzultování výsledků a očekávání ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, vyvodí hodnotitelé závěr z výsledků. Pokud jsou výsledky z hodnocení uspokojivé, dohodnou se obě strany na další spolupráci či povýšení.

Hodnotící formulář dále obsahuje kolonky pro další návrhy na rozvoj a stanovení cílů pro aktuální fiskální rok či akční plán zaměstnance (viz příloha B). Toto hodnocení je jednotné pro dělníky i pro administrativní pracovníky.

⁷ Team Leader = vedoucí skupiny/týmu

4.2.3 Hodnocení D+ID pro pracovníky na pozici dělníka

Roční hodnocení pro dělníky obsahuje kolonky – kategorie (viz příloha C):

- ✓ **6S včetně BOZP** – charakterizuje, jak se pracovník chová na pracovišti v rámci pravidel BOZP a 6S chování
- ✓ **Kvalita** – pod kolonkou kvalita si představujeme pracovní výkon
- ✓ **Proces neustálého zlepšování/ DPS** – hodnotitel posuzuje, jak se pracovník aktivně či neaktivně zapojuje a jak chápe principy DPS
- ✓ **Pracovní dovednosti a flexibilita**
- ✓ **Týmová práce a interpersonální dovednosti**
- ✓ **Efektivita práce**
- ✓ **Dochvilnost/docházka** - hodnocení probíhá na základě Bradford factor skóre a dochvilnosti

Hodnotící formulář obsahuje různé kategorie, specifikované výše, a škály hodnocení od nedostatečného až po výborné. Tyto škály jsou bodovány od nuly do pěti, přičemž nula je nejhorší hodnocení a pět nejlepší. Dle výkonu, znalostí a dovedností zaměstnance, přiřazujeme odpovídající body do příslušných kolonek v různých kategoriích a své hodnocení zdůvodňujeme krátkým komentářem. Po sečtení získaných bodů vyhodnocujeme celkové hodnocení.

V závěru hodnocení je doplňkové slovní ohodnocení, které obsahuje potenciál zaměstnance, plán rozvoje/školení, komentář hodnotitele, komentář zaměstnance a v neposlední řadě komentář supervisora⁸.

4.2.4 Hodnocení D+ID pro Team Leadera/Supervisora

Na roční hodnocení pro Team Leadera/Supervisora se používá obdobný formulář jako pro dělníky, pouze je rozšířen o dvě kategorie (viz příloha D):

- ✓ **6S včetně BOZP** – charakterizuje, jak se pracovník chová na pracovišti v rámci pravidel BOZP a 6S chování
- ✓ **Kvalita** – pod kolonkou kvalita si představujeme pracovní výkon

⁸ Supervisor = kontrolor, odborný poradce

- ✓ **Proces neustálého zlepšování/ DPS** – hodnotitel posuzuje, jak se pracovník aktivně či neaktivně zapojuje a jak chápe principy DPS
- ✓ **Pracovní dovednosti a flexibilita**
- ✓ **Týmová práce a interpersonální dovednosti**
- ✓ **Efektivita práce**
- ✓ **Dochvilnost/docházka** - hodnocení probíhá na základě Bradford factor skóre a dochvilnosti
- ✓ **Řídící dovednosti** – jak vedoucí pracovník dokáže delegovat své podřízené
- ✓ **Motivace a komunikace**

Hodnotící formulář je vyhodnocen obdobným způsobem jako formulář pro dělníky, pouze se liší v posledním komentáři, kdy hodnocení komentuje manažer. Na rozdíl od hodnocení pro pracovníky dělnické profese u tohoto formuláře uskutečňuje komentář supervizor.

4.2.5 Hodnocení TH pracovníků

Společnost Donaldson Industrial CR, s. r.o. začíná své TH pracovníky⁹ hodnotit dle nového hodnotícího formuláře (viz příloha E). Předtím společnost hodnotila pracovníky prostřednictvím volného hodnotícího pohovoru, který probíhal každé tři měsíce.

Tento způsob je efektivnější a dokáže lépe vystihnout slabé a silné stránky administrativních pracovníků.

Formulář je konstruovaný do pěti kategorií: Rozvoj, spolupráce, inovace, dosahování cílů a růst. Každá kategorie má své specifické kolonky, které autorka práce následně uvádí níže a vysvětluje jednotlivé kategorie a podkategorie.

- ✓ **ROZVOJ**
 - **Maximalizuje výkon** tak, že soustavně zlepšuje svůj výkon tím, že naslouchá zpětné vazbě a učí se od druhých, získává nové vědomosti, dovednosti a zkušenosti.

⁹ TH pracovník = technickohospodářský pracovník

- **Posiluje týmy** a zároveň přispívá k výkonu týmu usilujícímu o soulad výkonnostních cílů, za účelem dosahování cílů celého týmu, a dále zapojuje své kritické myšlení, hledá nám řešení, která jsou prospěšná pro tým.
- **Rozvíjí sám sebe** tím, že se řídí hodnotami i etickými zásadami dané společnosti a neustále se rozvíjí, přičemž bere na sebe zodpovědnost za neustálý pracovní rozvoj.

✓ SPOLUPRÁCE

- **Buduje vztahy**, prosazuje týmovou spolupráci a buduje důvěru. Komunikuje otevřeně, vytváří vztahy založené na důvěře, a zároveň spolupracuje v rámci svého oddělení i mimo něj.
- **Podporuje priority napříč funkcemi**, čímž podporuje cíle, jež přispívají k plnění priorit napříč funkcemi. Ví, jaký má jeho vlastní role vliv na ostatní oddělení a týmy, a tak připívá k úspěšnému plnění priorit nad rámec svého oddělení nebo funkce.
- **Staví společnost na první místo**, čímž udržováním postoje v souladu s interním programem společnosti soustavně hájí zájmy společnosti. Staví zájmy organizace nad své i nad zájmy týmů, či oddělení.

✓ INOVACE

- **Zaměřuje se na zákazníka** tím, že plní závazky vůči zákazníkovi. Důležité je i porozumění potřebám zákazníka a nalézání nových a lepších způsobů, jak tyto potřeby uspokojovat.
- **Řeší zásadní problémy** způsobem efektivním vyvíjením efektivních řešení obchodních problémů a zároveň analyzuje problémy s cílem pochopit jejich příčinu. Přichází s nápady, které vedou k hodnotným výsledkům.
- **Umožňuje změnu**, čímž podporuje změny a snahy o neustálé zlepšování. Rychle se adaptuje na případné změny a zapojuje se do neustálého zlepšování.

✓ DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ

- **Řídí sám sebe**, vykonáváním své role efektivně a zvýšením svého přínosu a vlivu, a zároveň získává znalosti a rozumí procesům a technologiím potřebným pro výkon své role. Organizuje svůj čas a úsilí s cílem dosáhnout, co nejlepších výsledků.

- **Motivuje k zodpovědnosti** a iniciativě, tak že je zodpovědný. Jedná zodpovědně a plní své závazky a zároveň je proaktivní a iniciativní.
- **Dosahuje výsledků**, které jsou měřitelné a velmi kvalitní, že soustavným plněním a přesahováním stanových cílů.

✓ RŮST

- **Rozumí podnikání** i tomu, jak daná společnost vytváří hodnotu na trhu. Chápe význam vlastních stanovených cílů, očekávání a procesů.
- **Orientuje se na soulad cílů a úsilí** soustředováním svých snah, takovým způsobem, aby byly více přínosné pro obchod. Směřuje úsilí k těm nejzásadnějším obchodním prioritám a zároveň přizpůsobuje a deleguje více priorit a tím pomáhá naplnit měnící se potřeby podnikání.
- **Umí se efektivně rozhodovat** vnímáním komplexnosti podnikání. Používá zdravý úsudek i za komplikovaných okolností. Využívá při rozhodování své znalosti i potřebná data.

Tento způsob hodnocení se uskutečňuje v ročním intervalu. Hodnocený zaměstnanec je dopředu informován o předběžném datu hodnocení.

Hodnocený pracovník zaškrtně ve formuláři svých devět vlastností, které ho nejvíce vystihují. Přičemž musí volit z kategorií své tři silné, tři slabé stránky a tři průměrné, poté svou volbu porovnává a hodnotí s hodnotitelem, který také musí označit a odůvodnit tři silné, slabé a průměrné stránky hodnoceného. Po krátkém zkonzultování vyhodnotí, ve kterých bodech se setkali a ve kterých bodech se jejich názory rozcházejí.

Na závěr hodnocení hodnotitel sdělí hodnocenému své celkové výsledky z hodnocení, zároveň prokonzultuje slabé stránky zaměstnance a stanoví si akční plán, jak minimalizovat pracovníkovy slabé stránky.

4.3 Analýza systému hodnocení pracovníků ve společnosti

Na základě pohovoru s HR manažerkou společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o., byly autorce práce přiblíženy postupy hodnocení pracovníků. Ve společnosti jsou zavedeny různé systémy hodnocení na různých stupních. Všechna stávající hodnocení zaměstnanců jsou podrobně popsána, viz kapitola 4.2.

Hodnocení zaměstnanců ve zkušební době je prováděno hlavně za účelem zjištění, zda pracovníkovi má smysl prodloužit smlouvu, či nikoliv. Hodnocení po zkušební době je doplňujícím hodnocením pro hodnocení zaměstnanců ve zkušební době. Toto hodnocení poukazuje na posun zaměstnance ve své funkci po zkušební době. Dále hodnocení zaměstnanců D + ID je obdobné pro pracovníky na pozici dělníka, i pro pracovníka na pozici Team Leadera či supervisory. Liší se pouze o dvě kategorie, o které je rozšířeno hodnocení D + ID pro Team Leadery a supervisory. Jedná se zejména o kategorii: řídicí dovednosti a jako další je kategorie: motivace a komunikace. V neposlední řadě v organizaci existuje hodnocení administrativních a vedoucích pracovníků, které je nově zaváděno. Než společnost přešla na toto hodnocení, technickohospodářští pracovníci byli hodnoceni pomocí nestrukturovaných hodnotících rozhovorů, které probíhaly zcela volně, neměly žádné předepsané struktury, proto se společnost rozhodla přejít na hodnocení pomocí programu One Donaldson.

HR manažerka spatřuje zásadní klady ve svém systému hodnocení především v tom, že zaměstnanec má možnost sám sebe zhodnotit, nebo přispět svým názorem. Vedoucí pracovníci mají možnost se zamyslet nad tím, jak svou práci mohou zlepšit a mají prostor vyslovit svůj názor a podat návrh na zlepšení svého pracovního výkonu. Hodnotitelé mohou vyslechnout hodnoceného a stanovit tak uspokojující akční plán, jak jeho silné stránky a dovednosti stále zdokonalovat. Největší mínus je však v realizaci hodnocení. Hodnocení stávajících zaměstnanců se uskutečňuje pouze v intervalu jednoho roku. Největší nedostatky jsou spatřovány v novém hodnocení TH pracovníků. U tohoto hodnocení je třeba velice dobře znát své hodnocené zaměstnance. Pokud se hodnotící s hodnoceným neseťkají ani v jednom kritériu silných a slabých stránek, je dané hodnocení znehodnoceno a není efektivní. Zásadní problém tkví ve stanovení akčního plánu. Pokud se obě strany neshodnou ve svém hodnocení, není možné sestavit efektivní akční plán.

4.4 Návrh na zlepšení systému hodnocení pracovníků

Po důkladné analýze systému hodnocení pracovníků autorka práce shledala malé nedostatky v aktuálním hodnocení zaměstnanců. Na základě dané problematiky a prostudování odborné literatury lze identifikovat následující kritické faktory. Hodnotící formuláře pro zaměstnance, kteří zastávají dělnickou práci, jsou téměř totožné jako pro Team Leadery a supervisory. Jako další kritický faktor autorka práce shledává v kontrole dodržení akčního plánu a následného doporučení na zefektivnění výkonu. Hodnocení zaměstnanců dělnické profese i Team Leaderů se uskutečňuje jednou za rok, ale není určena kontrola, zda zaměstnanec v průběhu následujícího roku skutečně dodržel doporučení, jak svou práci zefektivnit a zda mu bylo hodnocení přínosem, či má pro něj určitou váhu. Dále v hodnocení není uveden výsledek z minulého hodnocení a hodnotitel nemá možnost porovnat, jestli se pracovník profesně posunul nebo zastává stále stejnou profesi.

Jako hlavní klad autorka práce uvádí rozdílné hodnocení pro technickohospodářské pracovníky i pro zaměstnance ve výrobním sektoru. Vedoucí linii zaštiťuje pouze osm pracovníků, a proto je možné uplatňovat hodnocení na základě programu One Donaldson. Tento typ hodnocení by nebylo možné uskutečňovat ve velkých podnicích, jelikož hodnotitel by své hodnocené neznal tak dobře, a z tohoto důvodu by bylo obtížné hodnocení uskutečnit. Hodnotitel by nebyl schopný určit silné ani slabé stránky hodnoceného a hodnocení by bylo bezpředmětné.

V organizaci je celý proces hodnocení uskutečněný na základě hodnocení pracovního výkonu a jeho nedílných součástí hodnocení, které však nejsou opomenuty: zpětná vazba, osobní rozvoj, vzdělávání. Z tohoto důvodu autorka práce shledává stávající systém hodnocení za uspokojující, a proto není nutné měnit celou strukturu hodnotících formulářů. Autorka práce by pouze doporučila určit váhy kritériím a nehodnotit všechna kritéria jako rovnocenná. Větší váhu by určila kritériím, které zaměstnanci a hodnotitelé vnímají jako důležité z jejich pohledu a zaměřit se tím na lepší a efektivnější hodnocení a patřičnou motivaci.

Pomocí metody párového srovnání a bodovací metody jsou porovnány váhy kritérií a vyhodnoceno, jaké priority hodnocení považuje zaměstnanec za důležité a jaké priority jsou důležité z pohledu HR manažerky, která hodnocení provádí.

4.4.1 Metoda párového srovnání

V návaznosti na prostudovanou literaturu v teoretické části práce autorka práce zvolila metodu párového srovnání. Jedná se o metodu, kdy dva Experti realizují srovnání kritérií po dvojicích. Kritéria jsou porovnána v tabulce, kde sloupce i řádky jsou označeny kritérii ve stejném pořadí. Každé kritérium se navzájem porovnává, řádek se sloupcem (Hron a Traxler, 2018).

✓ Hodnocení D+ID

V první řadě jsou porovnána kritéria na základě preferencí dvou Expertů

Následující kritéria:

K1 - 6S včetně BOZP

K6 - Efektivita práce

K2 - Kvalita

K7 - Dochvilnost/docházka

K3 - Proces neustálého zlepšování/DPS

K8 - Řídící dovednosti

K4 - Pracovní dovednosti a flexibilita

K9 - Motivace a komunikace

K5 - Týmová práce a interpersonální dovednosti

Preference kritérií HR manažerky (Expert 1):

K1>K2>K6>K7>K4>K5>K3>K8>K9

Preference kritérií Team Leadera (Expert 2):

K5>K3>K2>K9>K6>K1>K8>K7>K4

V tabulce č. 2 a 3 byla stanovena intenzita důležitostí vah kritérií pomocí metody párového srovnání. Preference jsou stanoveny na základě jednotlivých kritériích dvou Expertů, a to: HR manažerky a Team Leadera.

Tabulka 2 - Určení preferencí vah důležitosti podle HR manažerky

Kritéria:	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Σ (Výher)
K1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	8
K2	0	X	1	1	1	1	1	1	1	7
K3	0	0	X	0	0	0	0	1	1	2
K4	0	0	1	X	1	0	0	1	1	4
K5	0	0	1	0	X	0	0	1	1	3
K6	0	0	1	1	1	X	1	1	1	6
K7	0	0	1	1	1	0	X	1	1	5
K8	0	0	0	0	0	0	0	X	1	1
K9	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 3 - Určení preferencí vah důležitosti podle Team Leadera

Kritéria:	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Σ (Výher)
K1	X	0	0	1	0	0	1	1	0	3
K2	1	X	0	1	0	1	1	1	1	6
K3	1	1	X	1	0	1	1	1	1	7
K4	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0
K5	1	1	1	1	X	1	1	1	1	8
K6	1	0	0	1	0	X	1	1	0	4
K7	0	0	0	1	0	0	X	0	0	1
K8	0	0	0	1	0	0	1	X	0	2
K9	1	0	0	1	0	1	1	1	X	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V následujícím kroku byly výstupy z jednotlivých výher každého kritéria sečteny a převedeny na výsledné normované váhy jednotlivých kritérií, které jsou vyčísleny v tabulce č. 4. Součet jednotlivých vah každého kritéria se musí rovnat celkové váze „jedna“. Po seřazení jednotlivých vah důležitosti kritérií jsme docílili k určení pořadí.

Tabulka 4 - Výpočet normovaných vah důležitosti

	Kritéria:									
Expert:	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Σ
HR manažerka (E1)	8	7	2	4	3	6	5	1	0	36
Team Leader (E2)	3	6	7	0	8	4	1	2	5	36
Σ Výher	11	13	9	4	11	10	6	3	5	72
Přepočet	(8+3)/72	(7+6)/72	(2+7)/72	(4+0)/72	(3+8)/72	(6+4)/72	(5+1)/72	(1+2)/72	(0+5)/72	1
Výsledná váha	0,15	0,18	0,13	0,06	0,15	0,14	0,08	0,04	0,07	
Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií pomocí normovaných vah										
Pořadí	1	2	2	3	4	5	6	7	8	
Kritérium	K2	K1	K5	K6	K3	K7	K9	K4	K8	
Výsledná váha	0,18	0,15	0,15	0,14	0,13	0,08	0,07	0,06	0,04	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z normovaných vah důležitosti z tabulky č. 4 můžeme vyčíst, jak jsou kritéria hodnocení D+ID seřazena dle preferencí. Na prvním místě je kritérium K2, o druhé místo se dělí kritérium K1 a K5. Následující třetí, čtvrté, páté, šesté, sedmé a osmé pořadí obsadila kritéria v pořadí K6, K3, K7, K9, K4 a K8.

✓ Hodnocení TH pracovníků

Kritéria:

K1 – Rozvoj

K4 – Dosahování cílů

K2 – Spolupráce

K5 - Růst

K3 – Inovace

Preference kritérií HR manažerky (Expert 1):

K1>K3>K4>K2>K5

Preference kritérií TH pracovníka (Expert 3):

K2>K1>K4>K5>K3

V tabulce č. 5 a 6 byla analogicky stanovena intenzita důležitosti vah kritérií pomocí metody párového srovnání, jako v tabulce č. 2 a 3. Preference jsou stanoveny na základě jednotlivých kritériích dvou Expertů, a to: HR manažerky a TH pracovníka.

Tabulka 5 - Určení preferencí vah důležitosti podle HR manažerky

Kritéria:	K1	K2	K3	K4	K5	Σ (Výher)
K1	X	1	1	1	1	4
K2	0	X	0	0	1	1
K3	0	1	X	1	1	3
K4	0	1	0	X	1	2
K5	0	0	0	0	X	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 6 - Učení preferencí vah důležitosti podle THP

Kritéria:	K1	K2	K3	K4	K5	Σ (Výher)
K1	X	0	1	1	1	3
K2	1	X	1	1	1	4
K3	0	0	X	0	0	0
K4	0	0	1	X	1	2
K5	0	0	1	0	X	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jako v předchozím kroku byly výstupy z jednotlivých výher každého kritéria sečteny a převedeny na výsledné normované váhy jednotlivých kritérií, které jsou vyčísleny v tabulce č. 7. Součet jednotlivých vah každého kritéria se musí rovnat celkové váze 1. Po seřazení jednotlivých vah důležitosti kritérií jsme docílili k určení pořadí.

Tabulka 7 - Výpočet normovaných vah důležitosti

	Kritéria:					
Expert:	K1	K2	K3	K4	K5	Σ
HR manažerka (E1)	4	1	3	2	0	10
TH pracovník (E3)	3	4	0	2	1	10
Σ Výher	7	5	3	4	1	20
Přepočet	(4+3)/20	(1+4)/20	(3+0)/20	(2+2)/20	(0+1)/20	1
Výsledná váha	0,35	0,25	0,15	0,20	0,05	
Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií pomocí normovaných vah						
Pořadí	1	2	3	4	5	
Kritéria	K1	K2	K4	K3	K5	
Výsledná váha	0,35	0,25	0,20	0,15	0,05	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z normovaných vah důležitosti z tabulky č. 7 můžeme vyčíst, jak jsou kritéria hodnocení pro TH pracovníky seřazena dle preferencí. Na prvních třech příčkách se umístila kritéria v pořadí K1, K2 a K4. Na čtvrtém místě je kritérium K3 a na pátém je kritérium K5.

4.4.2 Bodovací metoda

Jako další metodu zvolila autorka, po prostudování odborné literatury, bodovací metodu. Stejným kritériím, jako v metodě párového srovnání, byly přiřazeny hodnoty z bodovací škály. Použitá škála byla v rozmezí 0 – 15 bodů, přičemž nejdůležitějšímu kritériu byla přiřazena nejvyšší hodnota.

Hodnocení prováděné pomocí bodovací metody lze i modifikovat do grafické podoby (Šubrt a kol., 2015).

✓ Hodnocení D+ID

V následujícím hodnocení byly opět určeny preference kritérií pomocí přidělení bodů pro hodnocení D+ID: HR manažerkou a Team Leaderem. Následně autorka provedla přepočet hodnot, které stanovili Experti, na normované váhy. Tento krok je patrný v tabulce č. 8.

Tabulka 8 - Výpočet normovaných vah důležitosti pomocí bodovací metody - Hodnocení D+ID

	Kritéria:									
Expert:	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Σ
HR manažerka (E1)	15	12	3	6	4	10	8	2	1	61
Team Leader (E2)	7	12	13	1	15	8	3	4	9	72
Dílčí váha (E1)	0,25	0,20	0,05	0,10	0,07	0,16	0,13	0,03	0,01	1
Dílčí váha (E2)	0,10	0,17	0,18	0,01	0,21	0,11	0,04	0,05	0,13	
Přepočet	(15+7) /133	(12+12) /133	(3+13) /133	(6+1) /133	(4+15) /133	(10+8) /133	(8+3) /133	(2+4) /133	(1+9) /133	
Výsledná váha	0,17	0,18	0,12	0,05	0,14	0,13	0,09	0,04	0,08	
Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií pomocí normovaných vah										
Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kritérium	K2	K1	K5	K6	K3	K7	K9	K4	K8	
Výsledná váha	0,18	0,17	0,14	0,13	0,12	0,09	0,08	0,05	0,04	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tabulky č. 8 je patrné, že v hodnocení ve výrobním procesu je na prvním místě kritérium K2, na druhém a třetím místě se umístila kritéria K1 a K5. Na následujícím čtvrtém místě se umístilo kritérium K6, na pátém místě bylo kritérium K3. Šesté, sedmé, osmé a deváté místo obsadila následující kritéria v pořadí K7, K9, K4 a K8. Největší rozdílnost ve vnímané preferenci obou Expertů E1 a E2 náleží kritériu K5 - Týmová práce a interpersonální dovednosti.

✓ **Hodnocení TH pracovníků**

Při dalším hodnocení TH pracovníků byly přiděleny preference kritérií pomocí přiřazení bodů pro jednotlivá kritéria. Body přiřazovala HR manažerka, jako Expert 1 a pod záštitou Experta 3 přiděloval body TH pracovník. Poté autorka práce opět provedla přepočet hodnot, které stanovili Experti, na normované váhy, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Výpočet normovaných vah důležitosti pomocí bodovací metody - Hodnocení pro THP

	Kritéria:					
Expert:	K1	K2	K3	K4	K5	Σ
HR manažerka (E1)	15	5	10	8	3	41
TH pracovník E3)	9	15	5	8	2	39
Dílčí Váha (E1)	0,37	0,12	0,24	0,20	0,07	1
Dílčí váha (E3)	0,23	0,38	0,13	0,21	0,05	
Přepočet	(15+9)/80	(5+15)/80	(10+5)/80	(8+8)/80	(3+2)/80	
Výsledná váha	0,30	0,25	0,19	0,20	0,06	
Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií pomocí normovaných vah						
Pořadí	1	2	3	4	5	
Kritéria	K1	K2	K4	K3	K5	
Výsledná váha	0,30	0,25	0,20	0,19	0,06	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z normovaných vah důležitosti pomocí bodovací metody z tabulky č. 9 můžeme vyčíst, jak jsou kritéria hodnocení pro TH pracovníky seřazena dle preferencí. Na prvním místě je kritérium K1, druhé místo patří kritériu K2. Třetí místo obhájí kritérium K3 a na čtvrtém a pátém místě jsou kritéria K4 a K5. Z tabulky je patrná největší neshoda v pocitu vnímání preferencí obou Expertů u kritéria K2.

4.5 Srovnání metod na základě vah důležitosti

Na základě stanovených normovaných vah, které jsou sestaveny ze střetu zájmů a jednotlivých preferencí expertů, autorka práce v následujících krocích provede srovnání normovaných vah u metody párového srovnání i u bodovací metody. Z následujícího srovnání bude patrné seřazení vah preferencí dle Expertů, a jakým kritériím by měli HR manažeři přikládat největší váhu důležitosti při hodnocení svých zaměstnanců.

Tabulka 10 - Výsledné váhy a pořadí kritérií - Hodnocení D+ID

Hodnocení D + ID					
Pořadí	Párové srovnání		Bodovací metoda		Kritéria:
1	K2	0,18	K2	0,18	Kvalita
2	K1	0,15	K1	0,17	6S včetně BOZP
3	K5	0,15	K5	0,14	Týmová práce a interpersonální dovednosti
4	K6	0,14	K6	0,13	Efektivita práce
5	K3	0,13	K3	0,12	Proces neustálého zlepšování/DPS
6	K7	0,08	K7	0,09	Dochvilnost/docházka
7	K9	0,07	K9	0,08	Motivace a komunikace
8	K4	0,06	K4	0,05	Pracovní dovednosti a flexibilita
9	K8	0,04	K8	0,04	Řídící dovednosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z porovnání obou metod v tabulce č. 10 vychází, že nejdůležitějšími kritérii, na kterých se shodli Experti, tedy HR manažerka a Team Leader, je kritérium K2 – Kvalita, K1 – 6S včetně BOZP, K5 – Týmová práce a interpersonální dovednosti a K6 – Efektivita práce. Z výsledků obou metod je patrné, že kritérium K2 – Kvalita získalo stejné ohodnocení, čili v očích obou Expertů má totožnou váhu důležitosti. Na nižších stupních vah důležitosti jsou kritéria K3 – Proces neustálého zlepšování/DPS, K7 – Dochvilnost a docházka, K9 – Motivace a komunikace. Kritéria na nejnižších stupních důležitosti jsou následující kritéria: K4 – Pracovní dovednosti a flexibilita a K8 – Řídící dovednosti.

Tabulka 11 - Výsledné váhy a pořadí kritérií - Hodnocení THP

Hodnocení TH pracovníků					
Pořadí	Párové srovnání		Bodovací metoda		Kritéria:
1	K1	0,35	K1	0,30	Rozvoj
2	K2	0,25	K2	0,25	Spolupráce
3	K4	0,20	K4	0,20	Dosahování cílů
4	K3	0,15	K3	0,19	Inovace
5	K5	0,05	K5	0,06	Růst

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V hodnocení pro TH pracovníky z porovnání obou metod v tabulce č. 11 je zřejmé, že nejdůležitější kritérium po vypočtení normovaných vah z určených preferencí HR manažerky, i TH pracovníka je kritérium K1 – Rozvoj, tím nejdůležitějším. Na druhém a třetím místě jsou kritéria K2 – Spolupráce a K4 – Dosahování cílů. Z tabulky je patrné, že obě dvě srovnávaná kritéria obdržela stejné hodnoty vah při párovém srovnání, i při použití bodovací metody. Na posledních dvou místech žebříčku jsou kritéria K3 – Inovace a K5 – Růst.

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě zpracování teoretických východisek uvedených v úvodní části práce a analýzy stávajícího systému hodnocení pracovníků ve společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o. autorka práce navrhla několik zlepšení, jak zefektivnit stávající systém hodnocení. Analýzu prováděla na základním srovnání pořadí kritérií dle preferencí hodnotícího jako Experta 1 a dalšího Experta, odpovídajícího zaměstnance, který zná a přísluší mu konkrétní hodnocení. Výsledky odpovídají střetu zájmů obou Expertů.

Po podrobení kritérií metodami párového srovnání a bodovací metody autorka práce vyhodnotila kritéria, v hodnocení D + ID pro dělníky i pro Team Leadery, K2 – Kvalita, K1 – 6S včetně BOZP, K5 – Týmová práce a interpersonální dovednosti a K6 – Efektivita práce za nejdůležitější, proto by tato kritéria v hodnotících formulářích měla dostat větší váhu, nebo by hodnotitelé měli více přihlížet na hodnocení v této oblasti. Pokud by byl pracovník velmi dobře ohodnocen v těchto preferovaných kritériích, autorka práce navrhuje poskytnout pracovníkovi řádné motivační ohodnocení. Jako nejméně důležitá kritéria Experti považují v hodnocení D + ID K4 – Pracovní dovednosti a flexibilitu a K8 – Řídící dovednosti. Autorka práce doporučuje těmto kritériím nepřikládat velkou váhu při hodnocení.

V následujícím hodnocení pro technickohospodářské pracovníky jsou shledány, po provedení následující analýzy, za nejdůležitější kritéria K1 – Rozvoj a K2 – Spolupráce. Proto by opět těmto dvěma kritériím měla být přiřazena největší váha při hodnocení. Pokud vedoucí pracovník spolupracuje a rád se sám rozvíjí v kariérním i v osobním životě, je tím nejlepším vzorem pro své podřízené. Nejméně důležité kritérium v hodnocení TH pracovníků z pohledu obou Expertů je kritérium K5 – Růst.

Dále autorka práce doporučuje, po vyhodnocení vah a preferencí, nechat stávající strukturu hodnotícího formuláře, pouze přiřadit dané váhy ke kritériím a přidat kolonku v hodnocení pro TH pracovníky „dodržení akčního plánu“. Toto následující doporučení bude usnadněním pro hodnotitele, aby se zorientoval v pokrocích zaměstnance, a zda dodržuje hodnotitelem stanovený akční plán k postupnému odstranění svých slabých stránek.

6 Závěr

Hodnocení pracovníků je v současné době všeobecně chápáno jako jeden ze stěžejních pojmů personálního řízení. Je to proces, který se používá při hodnocení, či měření pracovních výkonů zaměstnanců v organizacích. Hodnocení pracovníků spočívá ve formálním vyhodnocování za určitý časový úsek, s důrazem, který je kladený na dovednosti, znalosti, pokroky i problémy. Při hodnocení však nejde jen o hodnocení výsledku práce, nýbrž o výkon pracovníka v širším slova smyslu. Hodnotitel bere v úvahu způsobilost pracovníků k vykonávání konkrétního úkonu v pracovním prostředí s ohledem na jeho pracovní kázeň, schopnosti a znalosti. Klíčovým faktorem v hodnocení pracovníků je motivace, zpětná vazba a případný osobní rozvoj zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v současné době jsou kladeny stále větší požadavky na pracovní výkon zaměstnance, je potřeba mít nástroj, který pomůže jejich výkony vyhodnotit. Hodnocení zaměstnanců představuje právě takový nástroj, který poskytuje zhodnocení zaměstnanců společně se zpětnou vazbou a odpovídající motivací.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající systém hodnocení konkrétní organizace a následně navrhnout přínosné změny, jež by vedly ke zlepšení aktuálního hodnocení. Na základě analýzy byly zjištěny kritické faktory a následně byl podán návrh na potlačení zjištěných problémů. Mezi dílčí cíle následně spadalo zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury a dále charakteristika hodnocení pracovníků v konkrétní společnosti.

Teoretická část byla zpracována na základě dostupné odborné literatury a byly zde definovány stěžejní pojmy, související s následující praktickou částí. Jednalo se konkrétně o pojmy: hodnocení pracovníků, různé metody a styly hodnocení a v neposlední řadě motivace pracovníků, a jak motivace pracovníků působí na odměňování.

V úvodu návrhové části byla nejprve charakterizována vybraná společnost Donaldson Industrial CR, s. r. o. Další část byla věnována popisu stávajícího hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy hodnocení byly zjištěny drobné nedostatky. V návaznosti na zjištěné nedostatky byl podán návrh na zlepšení systému hodnocení v představené společnosti. Dále autorka testovala metodou párového srovnání a bodovací metodou preference kritérií z pohledu HR manažerky a zaměstnanců, kteří jsou konkrétně podrobena daným hodnocením. Z testování je zřejmé, která kritéria jsou důležitá

pro hodnotitele a hodnocené zaměstnance. Převedením na normované váhy autorka docílila k zjištění, jaká konkrétní kritéria jsou středem zájmu obou Expertů. Na základě zjištěných kritérií důležitých pro obě strany, byl podán návrh na určení jejich větších vah, aby systém hodnocení pracovníků ve společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o., byl efektivnějším a motivoval své zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-869-2900-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2.vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, BARON, Angela, *Performance management in action. Managing Performance*. 2. vyd. CIPD: Kogan Page, 2004. 192 s. ISBN 978-1-84398-101-5.

ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.

ARNOLD, John, ROBERTSON, Ivan, T. and COOPER, C. L., *Pracovní psychologie: chápání lidského chování na pracovišti*. London: Pitman. 1991. ISBN 978-0273-628-68-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 97880-266-0374-0.

DIANE, Arthur. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

DONALDSON COMPANY, Inc.. *302 Found* [online]. Copyright ©2018 *Donaldson Company, Inc. All Rights Reserved* [cit. 26.12.2018]. Dostupné z: <http://emea.donaldson.com/cz/index.html>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347.

FARBER, Yvonne, STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2018. 187 s. ISBN 978-80-213-2833-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 978-80-2497-3.

JEDINÁK, Petr, MLÁDKOVÁ, Ludmila, KOVAŘÍK Zdeněk. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 116 s. ISBN 978-80-87500-09-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

STÝBLO, Jiří. *Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. Moderní řízení, č. 7*. 2006. 66-67 s.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠUBRT, Tomáš a kol. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2015. 351 s. ISBN 978-80-7380-563-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALLACE, Marc, J., SZILAGYI, Andrew, D. *Managing Behavior in Organizations*. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1982. ISBN 978-06-731-6008-9.

8 Přílohy

Příloha A - Hodnocení zaměstnanců ve zkušební době	68
Příloha B - Hodnocení po zkušební době	69
Příloha C - Hodnocení D+ID pro pracovníky na pozici dělníka	70
Příloha D - Hodnocení D+ID pro Team Leadera/Supervisora	71
Příloha E – Hodnocení TH pracovníků	72

Příloha A – Hodnocení zaměstnance ve zkušební době



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

PŘÍJMENÍ A JMÉNO:

PRACOVÍŠTĚ:

OSOBNÍ ČÍSLO:

STŘEDISKO:

DATUM NÁSTUPU:

POZICE:

KONEC ZKUŠEBNÍ DOBY:

HODNOCENÉ OBLASTI	Hodnocení doby*				
	1 týden	2 týdny	5 týdnů	7 týdnů	11 týdnů
PRACOVNÍ VÝKON (kvalita výkonu, plnění normy)					
DODRŽENÍ PRACOVNÍHO ŘÁDU (docházka, prac.povinnosti, dodržování přestávek a BOZP)					
DODRŽENÍ ETICKÉHO KODEXU (dodržení pravidel společnosti - telefonování, vztahy na pracovišti, komunikace)					
FLEXIBILITA (nápady ke zlepšení, reakce na změny, vstřícnost přístup k přesčasům)					

* Hodnocení je podle škály 1 až 5, s tím, že 1 je nejlepší.

Podpis nadřízený:					
Datum hodnocení:					
Podpis HR nebo mng					
Datum podpisu:					

prodloužit smlouvu	ano	ne
---------------------------	------------	-----------

V případě kladné odpovědi:

dobu	určitá do	neurčitá
-------------	-----------------	----------

V případě záporné odpovědi:

Důvod	
--------------	--

Požadovaná školení:	
---------------------	--

Podpis nadřízeného:		Podpis zaměstnance:	
---------------------	--	---------------------	--

Vedoucí zaměstnanec odevzdá formulář na HR oddělení nejpozději týden před ukončením zkušební doby zaměstnance.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.

Příloha B – Hodnocení po zkušební době



Hodnocení po zkušební době

Jméno a příjmení: Nadřízený:

Pozice:

Oddělení:

Datum nástupu: Konec zkušební doby:

Nadřízený získá od zaměstnance zpětnou vazbu týkající se dokončeného zaškolovacího programu pro nové zaměstnance a probere s ním eventuální možnosti dalšího rozvoje.

Komentář zaměstnance:

Komentář nadřízeného k výkonům a výsledkům zaměstnance ve zkušební době:

Stanovení cílů pro aktuální fiskální rok / akční plán (uplatnění pro Performance review, Goal bonus sheet)

Další návrhy pro rozvoj:

Pro pracovníky výroby, prosím, vyznačte případnou změnu pozice. Pozice jsou definovány dle platného mzdového modelu.

Pozice	V2	V3	V4	S2	V5	L1
Změna pozice po zkušební době						

Nadřízený je zodpovědný za odevzdání vyplněného dokumentu na HR oddělení

	Podpis	Datum
Zaměstnanec		
Nadřízený		

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.

Příloha C - Hodnocení D+ID pro pracovníky na pozici dělníka



Hodnocení D+ID

Jméno zaměstnance:				Hodnocené období:			
Oddělení:				Datum hodnocení:			
Kategorie	Nedostatečný Poor (0 bodů)	Nesplňuje očekávání Below expectation (1 bod)	Splňuje očekávání Meets expectation (2 body)	Dobry Good (3 body)	Velmi dobry Very good (4 body)	Výbor ný Excele nt (5 bodů)	Body pro hodnocení
6S včetně BOZP							
Komentář:							
Kvalita							
Komentář:							
Proces neustálého zlepšování / DPS							
Komentář:							
Pracovní dovednosti a flexibilita							
Komentář:							
Týmová práce a interpersonální dovednosti							
Komentář:							
Efektivita práce							
Komentář:							
Dochvilnost/ docházka							
Komentář:							
CELKOVÉ HODNOCENÍ/ OVER ALL PERFORMANCE	0-3	4-10	11-17	18-24	25-31	32-35	Good
Potenciál zaměstnance:							
Plán rozvoje/školení:							
Podpis:							
Komentář zaměstnance:							
Podpis:							
Komentář hodnotitele:							
Podpis:							
Komentář supervisory:							
Podpis:							

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.

Příloha D - Hodnocení D+ID pro Team Leadera/Supervisora








Hodnocení D+ID - Team Leader/Supervisor

Jméno zaměstnance:				Hodnocené období:			
Oddělení:				Datum hodnocení:			
Kategorie	Nedostatečný Poor (0 points)	Nespňuje očekávání Below expectations (1 points)	Splňuje očekávání Meets expectations (2 points)	Dobry Good (3 points)	Velmi dobry Very good (4 points)	Výborný Excellent (5 points)	Body pro hodnocení Points for rating
6S včetně BOZP							1
Komentář:							
Kvalita							0
Komentář:							
Proces neustálého zlepšování / DPS							0
Komentář:							
Pracovní dovednosti a flexibilita							0
Komentář:							
Týmová práce a interpersonální dovednosti							0
Komentář:							
Efektivita práce							0
Komentář:							
Dochvilnost / docházka							0
Komentář:							
Řídící dovednosti							0
Komentář:							
Motivace a komunikace							0
Komentář:							
CELKOVÉ HODNOCENÍ / OVERALL PERFORMANCE	0-4	5-13	14-22	23-31	32-40	41-45	Poor
Plán rozvoje/školení:							
Potenciál zaměstnance:							
Podpis: _____							
Komentář hodnotitele:							
Podpis: _____							
Komentář zaměstnance:							
Podpis: _____							
Komentář manažera:							
Podpis: _____							

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.






Příloha E – Hodnocení TH pracovníků

Požadavky na vůdčí schopnosti programu One Donaldson – model pro jednotlivé přispěvatele

 ROZVOJ	 SPOLUPRÁČE	 INOVACE	 DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	 RŮST
Neustále se rozvíjíme a investujeme do našich talentů, abychom využili jak potenciál jednotlivců, tak náš společný potenciál.	Pracujeme efektivně jako globální a maticový tým tak, že se aktivně působíme v souladu s prioritami společnosti.	Vytváříme pro zákazníky přední technologická řešení a neustále zlepšujeme nejen naše podnikání, ale i podnikání zákazníků.	Stanovujeme si nejvyšší standardy, rychlým tempem plníme naše závazky a neustále přinášíme zákazníkům i akcionářům mimořádné výsledky.	Předvídáme příležitosti na trhu a podnikáme odvážné kroky, které zvyšují dlouhodobou hodnotu pro naše akcionáře, zákazníky i zaměstnance.
1) Maximalizuje výkon	4) Buduje vztahy	7) Zaměřuje se na zákazníka	10) Řídí sám sebe	13) Rozumí podnikání
2) Posiluje týmy	5) Podporuje priority napříč funkcemi	8) Řeší zásadní problémy	11) Motivuje k zodpovědnosti a iniciativě	14) Orientuje se na soulad cílů a úsilí
3) Rozvíjí sám sebe	6) Staví společnost na první místo	9) Umožňuje změnu	12) Dosahuje výsledků	15) Umí se efektivně rozhodovat
HLAVNÍ HODNOTY SPOLEČNOSTI DONALDSON				
INTEGRITA		RESPEKT		ZÁVAZEK
INOVACE				

© Donaldson Company, 2018

Požadavky na vůdčí schopnosti programu One Donaldson – model pro jednotlivé přispěvatele

 ROZVOJ	 SPOLUPRÁČE	 INOVACE	 DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	 RŮST
Neustále se rozvíjíme a investujeme do našich talentů, abychom využili jak potenciál jednotlivců, tak náš společný potenciál.	Pracujeme efektivně jako globální a maticový tým tak, že se aktivně snažíme působit v souladu s prioritami společnosti.	Vytváříme pro zákazníky přední technologická řešení a neustále zlepšujeme nejen naše podnikání, ale i podnikání zákazníků.	Stanovujeme si nejvyšší standardy, rychlým tempem plníme naše závazky a neustále přinášíme zákazníkům i akcionářům mimořádné výsledky.	Předvídáme příležitosti na trhu a podnikáme odvážné kroky, které zvyšují dlouhodobou hodnotu pro naše akcionáře, zákazníky i zaměstnance.
1) Soustavně zlepšuje svůj výkon. a) Naslouchá zpětné vazbě a učí se od druhých. b) Získává nové vědomosti, dovednosti a zkušenosti.	4) Prosazuje týmovou práci a buduje důvěru. a) Komunikuje otevřeně a buduje tak vztahy založené na důvěře. b) Spolupracuje v rámci svého oddělení i mimo něj.	7) Plní závazky vůči zákazníkovi. a) Rozumí potřebám zákazníků. b) Nachází nové a lepší způsoby, jak uspokojit potřeby zákazníků.	10) Vykonalá svou roli efektivně a zvyšuje tak svůj přínos a vliv. a) Má znalosti a rozumí procesům a technologickým potřebám pro výkon své role. b) Organizuje čas a úsilí s cílem dosáhnout co nejlepšího výsledku.	13) Rozumí našemu podnikání i tomu, jak společnost Donaldson vytváří hodnotu na trhu. a) Chápe význam vlastních obchodních cílů, očekávání a procesů. b) Zná vízi a priority společnosti.
2) Přispívá k výkonu týmu. a) Ustluje a soulad výkonnostních cílů za účelem dosažení cílů týmu. b) Zapojuje kritické myšlení a hledá řešení, která jsou prospěšná pro tým.	5) Podporuje cíle, jež přispívají k plnění priorit napříč funkcemi. a) Ví, jaký má jeho vlastní role vliv na ostatní oddělení a týmy. b) Přispívá k úspěšnému plnění priorit našeho oddělení nebo funkce.	8) Využívá efektivní řešení obchodních problémů. a) Analyzuje problémy s cílem pochopit jejich příčinu. b) Přichází s nápady, které vedou k hodnotným výsledkům.	11) Je zodpovědný a k odpovědnosti vede i ostatní. a) Jedná zodpovědně a plní závazky. b) Je proaktivní a iniciativní.	14) Soustřeďuje snahy tak, aby byly více přínosné pro obchod. a) Směřuje úsilí k těm nejzásadnějším obchodním prioritám. b) Přizpůsobuje a řídí více priorit a pomáhá naplnit měřící se potřeby podnikání.
3) Řídí se hodnotami i etickými zásadami společnosti Donaldson a neustále se rozvíjí. a) Řídí se hodnotami a etickými zásadami společnosti Donaldson. b) Bere na sebe zodpovědnost za neustálý osobní rozvoj.	6) Udržuje postoje v souladu s programem One Donaldson a soustavně hájí nejlepší zájmy společnosti. a) Staví zájmy společnosti nad zájmy vlastní i nad zájmy týmů nebo oddělení. b) Při rozhodování zohledňuje hodnoty a cíle společnosti.	9) Podporuje změnu a snahy o neustálé zlepšování. a) Rychle se adapte na změnu. b) Zapojuje se do neustálého zlepšování.	12) Dosahuje měřitelných a velmi kvalitních výsledků. a) Odvádí velmi kvalitní práci. b) Soustavně plní nebo přesahuje stanovené cíle.	15) Vnímá komplexnost a rozhoduje se efektivně. a) Používá zdravý úsudek i za komplikovaných okolností. b) Využívá při rozhodování znalosti a data.
HLAVNÍ HODNOTY SPOLEČNOSTI DONALDSON				
INTEGRITA		RESPEKT		ZÁVAZEK
INOVACE				

© Donaldson Company, 2018

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Donaldson Industrial CR, s. r. o.