

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení zaměstnanců

Lucie Kučerová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Danešová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Appraisal System

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

Metodika

V rámci metodiky je převážně teoretická část literární rešerše založena na studiu a analýze odborných literárních zdrojů. Získané znalosti budou potom synteticky využity v návrhové části, která na praktickém příkladu z oblasti podnikového řízení (nebo na případové studii) racionalizuje řízení lidských zdrojů.

Konkrétně bude v návrhové části práce provedena analýza současného systému hodnocení pracovníků ve firmě Ishimitsu Manufacturing Czech s.r.o. Na základě získaných informací bude proveden návrh nového hodnotícího systému.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Klíčová slova

Systém, hodnocení, pracovní odpovědnost, kompetence, rozhodování, delegování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 11. 2023

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Macákovi, PhD. za vedení diplomové práce.

Návrh systému hodnocení zaměstnanců

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků. Cílem práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

V první části literární rešerše jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k tématu. Následuje vysvětlení významu hodnocení pracovníků a popsání základních principů vztahujících se k samotnému procesu hodnocení. Tyto poznatky jsou synteticky využity v praktické části práce.

Hlavní část práce je zaměřena na analýzu současného systému hodnocení pracovníků. Návrh nového hodnotícího systému je vypracován na základě dat získaných pomocí kvantitativního šetření. Výsledný hodnotící systém je podkladem pro systém odměňování a povyšování. V závěru práce jsou podána další doporučení pro eliminaci nedostatků identifikovaných na základě provedeného šetření.

Klíčová slova: systém, hodnocení, metody hodnocení pracovníků, hodnotící dotazník, kompetence, řízení pracovního výkonu, odměňování

Design of Staff Appraisal System

Abstract

Diploma thesis deals with the issue of employee evaluation. The thesis aims to design a new employee appraisal system (measurement of the performance and benefits of given employees) based on the evaluation of the current state of the issue. The output from these systems will be the input to the subsequent reward and promotion system.

In the first part of the literature review, the basics terms related to the topic are defined. This is followed by an explanation of the importance of evaluation to employees and a description of the basic principles related to the evaluation process itself. These findings are used synthetically in the practical part of the thesis.

The main part of the thesis is focused on the analysis of the current system of employee evaluation. The design of the new evaluation system is developed on the basis of data obtained through a quantitative survey. The resulting evaluation system is a treasure for the reward and promotion system. At the end of the thesis, further recommendations are given for eliminating the deficiencies identified on the basis of the conducted investigation.

Keywords: system, evaluation, employee evaluation methods, evaluation questionnaire, competence, work performance management, remuneration

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu	13
3.2 Pojem a význam hodnocení zaměstnanců.....	15
3.2.1 Cíle hodnocení pracovníků	16
3.2.2 Oblasti a kritéria hodnocení	17
3.2.3 Nejčastěji používané metody hodnocení	20
3.2.4 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků	30
3.3 Trendy v hodnocení pracovníků – kompetence a kompetenční modely	32
3.4 Vazby hodnocení pracovníků na další personální činnosti	34
3.5 Implementace systému hodnocení	36
4 Vlastní práce.....	37
4.1 Charakteristika Ishimitsu Manufacturing Czech, s.r.o.	37
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	39
4.2 Současný systém hodnocení zaměstnanců	39
4.2.1 Hodnocení navázané na systém odměňování	41
4.3 Výzkumné šetření.....	44
4.3.1 Výstupy z výzkumného šetření.....	46
4.3.2 Komparace výsledků.....	71
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	73
5.1 Shrnutí výsledků.....	73
5.1.1 Shrnutí výsledků z analýzy vnitropodnikové dokumentace	73
5.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	74
5.2 Návrh nového hodnotícího systému a obecná doporučení.....	77
5.2.1 Obecná stanoviska k novému hodnotícímu systému	77
5.2.2 Hodnotící rozhovor a hodnotící dotazník	78
5.2.3 Kritéria a oblasti hodnocení pracovníků, hodnotící stupnice	79
5.2.4 Metoda kritických případů.....	80
5.3 Doporučení ke zlepšení stávající situace.....	80
6 Závěr.....	82
7 Seznam použitých zdrojů	83
7.1 Seznam obrázků	86

7.2	Seznam tabulek	86
7.3	Seznam použitých zkratk.....	87
Přílohy	88

1 Úvod

Lidské zdroje jsou základním pilířem každé organizace, spokojení a motivování zaměstnanci dosahují vyšších výkonů a jsou tak klíčem k dosahování strategických cílů celé organizace. Řízení lidských zdrojů je však disciplínou velmi proměnlivou, preference lidí nezůstávají dlouhodobě stejné a personalisté by měli být schopni na možné změny pružně reagovat.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků. Důvodů proč hodnotit zaměstnance je mnoho. Hodnocení napomáhá ke sladění zájmů všech zúčastněných a je nástrojem pro zvyšování motivace a pracovního výkonu zaměstnanců. Motivace je v rámci hodnocení pracovníků posílena prostřednictvím zpětné vazby. Systematickým hodnocením pracovníků jsou pak získávány informace, které jsou rozhodující pro řadu dalších personálních činností. Mezi možné využití výsledků hodnocení patří rozhodnutí o výši odměn či navýšení základní složky mzdy a s tím spojené povyšování zaměstnanců. Zároveň může být naopak rozhodnuto, že je potřeba zaměstnance propustit z důvodu nesplnění základních předpokladů pro výkon pracovní pozice. Výstupy z hodnocení také slouží k určení rozvojových potřeb zaměstnance, plánování potřebných školení a nastavování nových cílů pro další období. Klíčem k úspěšné implementaci systému hodnocení je splnění základních předpokladů tohoto systému jako je transparentnost, spravedlnost a srozumitelnost a je potřeba, aby byl tvořen v souladu se strategickými cíli organizace.

Tato práce je zaměřená právě na problematiku hodnocení pracovníků. V teoretické části je rozebrán význam a proces hodnocení pracovníků. Praktická část je zaměřena na analýzu stávajícího systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. V práci je na základě výstupů z provedeného dotazníkového šetření zodpovězeno 5 výzkumných otázek a 2 hypotézy a navržen nový hodnotící systém propojený se systémem odměňování a rozvoje. V závěru práce jsou podána doporučení, která mohou vést k eliminaci zjištěných nedostatků v současném systému hodnocení a odměňování zkoumaného podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Výstup z tohoto systému bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

2.2 Metodika

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na proces hodnocení pracovníků ve zvoleném podniku. První část práce je zpracována formou literární rešerše založené na studiu a analýze odborných literárních zdrojů. Získané poznatky jsou synteticky využity v návrhové části, kde je provedena analýza současného systému hodnocení pracovníků ve firmě Ishimitsu Manufacturing Czech, s.r.o. Na základě získaných informací je proveden návrh nového hodnotícího systému.

Na základě zpracování literární rešerše a analýzy současného stavu hodnocení pracovníků ve zkoumaném podniku byly stanoveny následující výzkumné otázky a hypotézy.

VO1: Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a odměňování?

VO2: Je z pohledu zaměstnanců zavedený systém transparentní a srozumitelný?

VO3: Je používané neformální hodnocení pro zaměstnance dostačující k získání zpětné vazby na jejich pracovní výkon?

VO4: Které faktory jsou pro zaměstnance z hlediska motivace důležité a jak jsou s nimi spokojeni?

VO5: Jaký je vztah mezi důležitostmi a spokojeností u jednotlivých faktorů?

H1: Neformální hodnocení pracovního výkonu probíhá častěji u THP než u ostatních pracovníků.

H2: Zaměstnanci by uvítali zavedení formálního hodnocení prostřednictvím hodnotícího rozhovoru.

H3: Muži u jednotlivých faktorů vykazují vyšší spokojenost než ženy.

Data potřebná k zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotéz byla získána kvantitativním výzkumným šetřením. Dotazník byl sestaven tak, aby bylo možné zhodnotit současný stav jak systému hodnocení, tak odměňování. Část dotazníku zaměřená na motivační faktory byla vytvořena na základě dříve provedeného výzkumu ve stejné společnosti, jež byl proveden rovněž autorem této práce. Díky totožné formulaci otázek je možné výstupy z obou dotazníkových šetření vzájemně komparovat a zhodnotit trend ve vnímání důležitosti, a především spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory. Z této části vzešly výzkumné otázky č. 4 a 5 a hypotéza č. 4 popsané výše.

Ze získaných informací je v závěru práce formulován návrh nového hodnotícího systému, díky kterému by měly být eliminovány nedostatky plynoucí z výsledků kvantitativního výzkumu.

3 Teoretická východiska

V této práci se budu věnovat problematice hodnocení výkonnosti pracovníků včetně jeho přesahu do systému odměňování. Pro zorientování se v tématu je potřeba nejdříve specifikovat pojmy úzce související s tématem této diplomové práce a zařadit hodnocení pracovníků do kontextu řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu.

3.1 Řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu

Řízení lidských zdrojů (HRM) je manažerským přístupem, jehož podstatou je efektivní vedení a využití lidského potenciálu k získání perspektivní pozice podniku na trhu, a je tedy klíčovou součástí strategického řízení podniku (Armstrong & Taylor, 2015). Zaměstnanci jsou nepochybně nástrojem konkurenční schopnosti každé firmy a jejich efektivnímu řízení je kladeno významné úsilí napříč různými odvětvími (Gregar, 2010). Jinými slovy lze říci, že jde o řízení lidí ve firmě v souladu se strategickými cíli podniku při optimálním využití lidských zdrojů (Kociánová, 2010).

Mezi další cíle řízení lidských zdrojů řadí Kociánová (2010) vyhledávání zaměstnanců, jejichž přidanou hodnotou bude nejen talent a kvalifikace, ale i loajálnost k zaměstnavateli. HRM se však nevěnuje pouze získávání pracovníků, ale i jejich stabilizaci v podniku, motivaci a dalšímu rozvoji. Zaměstnavatel má tedy v rámci cíle HRM za úkol rozvíjet kulturu podniku s orientací na vyšší výkon, vytvářet se zaměstnanci pozitivní pracovní vztah a následně o něj pečovat v souladu s etikou. Tím by mělo docházet k navozování důvěry mezi zaměstnancem a vedením podniku.

Řízení pracovního výkonu je systematický proces, který díky zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců přispívá ke zlepšení výkonu podniku (Armstrong, 2011). V moderním pojetí pak řízení pracovního výkonu vychází z potřeby aktivního přístupu všech zaměstnanců a jejich účasti na řízení a rozhodování (Dvořáková, 2004).

Zatímco HRM jako takové je v kompetenci personálního oddělení, potažmo vedení organizace, **řízení pracovního výkonu by mělo být vykonáváno liniovými manažery** (přímými nadřízenými). Ti jsou s pracovníky v úzkém kontaktu, díky kterému se mohou lépe podílet na sjednocování jejich a podnikových cílů (Armstrong, 2007). Z tohoto vyplývá, že liniovní manažeři jsou pak kompetentní například stanovovat individuální cíle a provádět průběžná hodnocení včetně poskytování zpětné vazby (Koubek, 2004).

Význam hodnocení a poskytování zpětné vazby vyzdvihuje ve své knize Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů Šikýř (2014): „**Nejlepším nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu**“.

Jak již bylo zmíněno výše, předpokladem pro úspěšné řízení je rozvoj zaměstnanců a vytváření příznivých pracovních podmínek. Celé řízení pracovního výkonu je tedy založeno na vzájemné dohodě mezi manažery a zaměstnanci o požadovaném výkonu a přímé odpovědnosti manažerů za řízení a vedení zaměstnanců k výkonu sjednané práce. Součástí této dohody jsou například podmínky rozvoje zaměstnanců zahrnující růst schopností, dosahování žádoucí motivace, vytváření pracovních podmínek, odpovědnost k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014).

Řízení pracovního výkonu lze pojmout několika způsoby. **Tradiční přístup** preferuje direktivní postoj. Typické je pro tento směr přísné dodržování formálních požadavků, jednostranné informace a příkazy shora dolů, řešení problémů až poté, co nastanou (Koubek, 2010).

Moderní pojetí naopak cílí na plánování budoucnosti, vyzdvihuje dialog a otevřenou komunikaci. Snahou je problémům předcházet, případně je řešit včas (Wagnerová, 2008).

Současné pojetí upřednostňuje řízení výkonu na základě souhlasu před příkazy, dává prostor rozvoji individuálních pracovních plánů a klade důraz na integraci celkových zájmů a potřeb organizace se zájmy jednotlivců (Wagnerová, 2008). Taktéž Dvořáková (2010) v souvislosti se současným pojetím řízení výkonu píše o integritě, přičemž vyzdvihuje spojení činností jako je stanovení pracovních úkolů a hodnocení jejich plnění, způsobu organizace práce a řízení, odměňování a rozvoje pracovních kompetencí. Rovněž Koubek (2010) upozorňuje, že řízením pracovního výkonu je myšleno spíše plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu než hodnocení již odvedeného výkonu. Na to navazuje ve své dizertační práci Reissová (2010), kde uvádí, že: „samotné hodnocení výkonu a chování zaměstnanců za uplynulá období nemůže být považováno za vlastní řízení pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků tvoří jakýsi "odrazový můstek" k vlastnímu řízení výkonu“.

Dvořáková (2010) dále uvádí: „koncepte řízení pracovního výkonu je v současné době orientována na implementaci systému hodnocení a odměňování pracovníka v souladu se strategickým řízením organizace“. Hodnocení a odměňování má být pojato jako celkový proces zabezpečující efektivnost všech procesů řízení, především proces rozvoje a

schopností všech pracovníků. Významu hodnocení pracovníků se budu věnovat v následující podkapitole.

3.2 Pojem a význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků, někdy označováno také jako řízení výkonnosti, je nedílnou a nezbytnou součástí práce personalistů a **je nástrojem zvyšování výkonu a motivace pracovníků** (Wagnerová, 2008).

Jedná se o proces, při kterém se posuzuje výkonnost a přínosnost jednotlivých pracovníků pro organizaci. Účelem hodnocení pracovníků je tedy posouzení odvedeného pracovního výkonu, přičemž výkonem se myslí zaměstnancovo chování i výsledek jeho práce (Kociánová, 2010). Zjišťuje se jakým způsobem vykonává pracovník svoji náplň práce, jak plní své úkoly, jaké je jeho pracovní chování ve vztahu k nadřízeným, spolupracovníkům, zákazníkům či klientům. A jak již bylo uvedeno výše, v posledních letech se toto hodnocení orientuje i na schopnosti pracovníka a jeho rozvojový potenciál (Koubek, 2007).

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na formální a neformální. **Formální hodnocení** se vyznačuje standardizovaným a systematickým zkoumáním a posuzováním pracovního výkonu zaměstnance za určité období. Je uplatňováno periodicky, zpravidla jednou ročně. Manažer hovoří se zaměstnancem o jeho dosaženém pracovním výkonu, motivaci, schopnostech a pracovních podmínkách na další období. Výstupy z hodnocení jsou součástí osobního spisu zaměstnance. **Neformální hodnocení** probíhá příležitostně během pracovního výkonu zaměstnance, je součástí vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Smyslem je průběžné hodnocení pracovníka v rámci řízení jeho výkonu, včasné odhalení a napravení odchylek od požadovaných výsledků, zjišťování a zlepšování úrovně motivace, schopností, výsledků, pracovních podmínek a chování zaměstnance. Toto hodnocení je převážně subjektivní a nebývá zapisováno (Koubek, 2007; Šikýř, 2014).

Kociánová (2010) rozlišuje hodnocení **příležitostné** (při okamžité potřebě, například po skončení adaptace zaměstnance), **průběžné** (neformální) a **systematické** (formální). Štěpaník dodává (2010), že systematické hodnocení, jež je prováděno periodicky, musí vycházet z průběžného hodnocení, přičemž čím je kvalitnější hodnocení průběžné, tím kvalitnější jsou výsledky periodického hodnocení. Výsledky by pak měly být komplexní a především objektivní.

Nejčastějším hodnotitelem bývá zpravidla **přímý nadřízený**, jež hodnotí své zaměstnance průběžně i systematicky, například formou hodnotícího rozhovoru. Hodnotitelem však mohou být i **spolupracovníci** či naopak **podřízený**, to lze provádět v rámci systematického hodnocení, například pomocí metody 360° zpětné vazby. Tato hodnocení by však měla být anonymní. Mezi další hodnotitele lze zařadit i **třetí osoby**, například zákazníky, jež mohou svojí zpětnou vazbou podat další důležité informace ohledně výkonu pracovníka. V neposlední řadě je hodnotitelem **psycholog**. Ten zpracovává písemné zprávy na základě psychodiagnostiky a rozhovorů. Při obsazování pracovních pozic se často využívá Assessment centre, kde hodnotitelem může být jedna osoba (psycholog), ale i skupina hodnotitelů. Součástí systematického hodnocení je i **sebehodnocení pracovníka**, nejčastěji prováděno na konci adaptace pracovníka (Kociánová, 2010).

Samotný proces hodnocení výkonu začíná vytyčením cílů, pochopením přínosů pro všechny zúčastněné a určením hlavních kritérií (Kociánová, 2010).

3.2.1 Cíle hodnocení pracovníků

Hlavním cílem hodnocení pracovníků je zlepšení výkonnosti a pracovního chování pracovníků při maximálním využití schopností, znalostí a zájmů posuzovaného jedince (Arthur, 2010). Díky tomu získávají organizace informace potřebné k zaměření osobního rozvoje pracovníků a jejich dalšího využití ve společnosti (Kociánová, 2010).

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení řadí (Hroník, 2006):

- a) monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům;
- b) pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- c) identifikovat potenciál pracovníka;
- d) poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná;
- e) identifikovat potřeby v oblasti rozvoje;
- f) poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným;
- g) zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).

Výsledky hodnocení využívají společnosti k mnoha účelům, mezi nejčastější patří zvyšování pracovního výkonu a motivace, odměňování dle zásluh, rozhodování o rozvoji zaměstnanců, jejich přemísťování a povyšování, či naopak rozhodování a ukončení pracovního poměru. Mezi další účely se řadí řešení aktuálních problémů na pracovišti, zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky, aj. (Wagnerová, 2008).

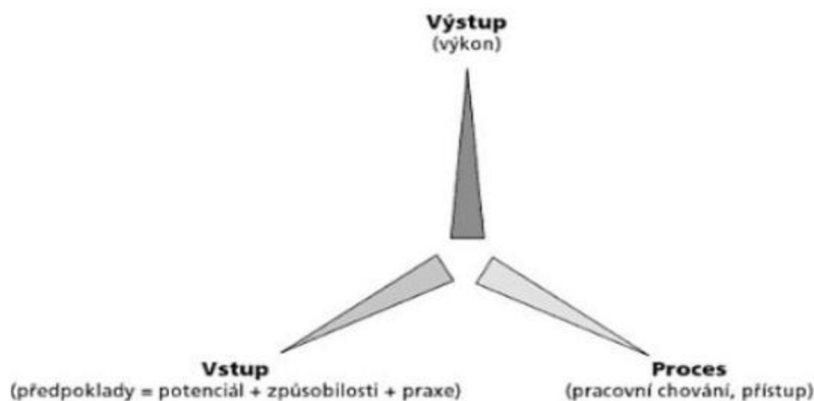
Lze konstatovat, že co se cílů hodnocení pracovníků a jeho účelu ve firmě týče, autoři se příliš nerozcházejí, ať už se jedná o cíl zhodnocení minulých výkonů a podání zpětné vazby, či vzhledu do budoucnosti a rozhodnutí o rozvoji pracovníka, nebo otázku odměňování aj. Pilařová (2008) uvádí, že v případě správně nastaveného systému hodnocení, lze výsledky hodnocení propojit se systémem odměňování. Dokonce upozorňuje, že provázanost systému hodnocení s ostatními personálními systémy je nezbytná, především pak provázanost právě na systém odměňování. Bez této provázanosti je tvorba a implementace hodnocení nesmyslná. Vazbu na další personální činnosti a implementaci systému hodnocení více popisují v kapitolách 3.4 Vazby hodnocení pracovníků na další personální činnosti a 3.5 Implementace systému hodnocení.

3.2.2 Oblasti a kritéria hodnocení

Před samotným zahájením hodnocení zaměstnanců je nezbytné přesně definovat oblasti, které budou sledovány a následně hodnoceny. Oblasti hodnocení mohou být různorodé, hodnotit lze například výkonnost, osobní dovednosti, kompetence i samostatné chování jednotlivých pracovníků.

K dílčím oblastem hodnocení se vyjadřuje mnoho autorů. V české literatuře to jsou například Bělohávek, Hroník, Koubek, Pilařová či Plamínek anebo Urban. Hroník (2006) uvádí tři zásadní oblasti, a sice: **vstup, proces a výstup** (viz Obrázek 1). Důležitým aspektem je zahrnutí všech zmíněných oblastí, aby celkové hodnocení bylo efektivní.

Obrázek 1 Oblasti hodnocení dle Hroníka



Zdroj: Hroník (2006)

Jako oblast vstupu jsou zde myšleny pracovníkově předpoklady pro výkon práce čili schopnosti, znalosti a zkušenosti.

Procesem se myslí pracovní přístup a chování zaměstnanců k jednotlivým úkolům, jelikož i přes špičkový výkon a vysoký potenciál lze nevhodným chováním působit na druhé demotivačním a destruktivním způsobem, což je nežádoucí (Hroník, 2006).

Oblast výkonu zahrnuje základní měřitelné parametry, jako jsou kvantita, kvalita i včasnost plnění (Koubek, 2007), Hroník (2006) uvádí navíc i náklady. Hodnocení výstupů probíhá častěji, než je tomu u hodnocení vstupů, zpravidla v měsíčních či čtvrtletních intervalech, jelikož je promítnuto do systému odměňování – ovlivňuje výši mzdy formou prémie a odměn (Pilařová, 2008).

Podle Urbana (In: Reissová, 2010) by hodnocení mělo být rozděleno do těchto pěti oblastí:

- hodnocení osobních cílů;
- hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance;
- hodnocení odborných znalostí;
- shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěru;
- stanovení nových cílů do dalšího období.

Pro funkční a efektivní systém hodnocení pracovníků je nezbytné stanovit odpovídající kritéria pracovního výkonu. **Kritéria hodnocení** by měla reflektovat základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa, firemní strategii, hodnoty a kulturu, přičemž by daná kritéria měla být konkrétní, zjištěitelná a měřitelná (Arthur, 2010). Pilařová (2008) definuje kritérium jako ukazatel výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), na jehož základě se hodnotí, jak je zaměstnanec úspěšný či neúspěšný. Nesprávné nebo nespravedlivé nastavení kritérií může vést k nežádoucímu chování pracovníků, nespokojenosti, demotivaci nebo k ohrožení ekonomických výsledků organizace. Koubek (2007) dodává, že při výběru kritéria je taktéž nutné zvážit jejich spolehlivost, včetně citlivosti vůči náhodným vlivům a neopomenout zohlednění rozdílných pracovních podmínek.

Dle Wagnerové (2008) by kritéria měla být objektivní ve vztahu k práci a k popisu práce, měla by se zaměřovat na chování, nikoli vlastnosti, vztahovat se k specifickým funkcím, včasná a předem sdělená, rozlišená podle kategorie a zaměstnanec s nimi musí být seznámen a může je ovlivnit.

Hroník (2006) za kritéria hodnocení považuje reálný pracovní výkon, výše zmíněné oblasti hodnocení (vstupy, výstupy a proces) či kompetence.

Bělohávek (2000) zdůrazňuje, že kritéria musí umožňovat srovnání výsledků pracovníků s požadovaným výkonem. Mezi tato kritéria řadí **ukazatele, plnění úkolů a osobní kvality**. V praxi se běžně dává přednost **ukazatelům**, příkladem může být počet výrobků, množství chyb či nehod, objem prodeje a podobně. Nevýhodou je zde riziko vlivu i jiných než sledovaných faktorů. K **plnění úkolů** je potřeba, aby byl cíl přesně identifikovatelný a výsledky porovnatelné. Mezi posouzení **osobních kvalit** se řadí například hodnocení odbornosti pracovníků a jejich pracovního nasazení, ale také způsob vedení a motivování pracovníků. Tento typ hodnocení může být ovlivněn subjektivním pohledem hodnotitele, což může vést ke zkreslení výsledků plynoucí z osobních vztahů mezi zaměstnancem a hodnotitelem. Hodnotitel může být mírný anebo naopak přísný, hodnocení tak mohou ovlivnit vzájemné sympatie či antipatie. Více se o problémech a chybách při hodnocení pracovníků rozepisují v části 3.2.4 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků.

Koubek (2007) mezi základní ukazatele zahrnuje **kvantitu, kvalitu a včasnost plnění** a mezi nejčastěji používaná kritéria zahrnuje:

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

Šikýř (2014) rozlišuje kritéria následovně:

- a) výsledky (množství a kvalita práce, včasnost provedení);
- b) chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci);
- c) schopnosti (způsobilost k práci);
- d) motivace (ochota k práci);
- e) podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí).

Pilařová (2008) mezi měřitelné ukazatele uvádí například plnění termínů, počet vyrobených kusů, počet nových zákazníků, počet chyb aj. Ve své publikaci zmiňuje také typická kritéria výkonu pro pozici administrativní pracovník:

- a) počet chyb;
- b) závažnost chyb;
- c) počet zpracovaných případů;
- d) dodržování termínů;
- e) zákaznický přístup;
- f) samostatnost.

Pilařová (2008) také zdůrazňuje, že u kritérií používaných pro hodnocení výkonu se určuje jejich váha čili jejich podíl na vyplácené pohyblivé složce.

V závěru této podkapitoly lze shrnout, že kritéria by měla být stanovena vždy s ohledem na strategii firmy a nejlépe objektivní, přičemž Hroník (2006) upozorňuje, že u kritérií, která nejsou měřitelná může být hodnocení značně subjektivní a objektivního hodnocení je těžké dosáhnout. **Cílem je tedy dosáhnout takového hodnocení, které bude vnímáno a akceptováno jako spravedlivé a motivující.**

3.2.3 Nejčastěji používané metody hodnocení

Metodou hodnocení výkonnosti zaměstnanců rozumíme způsob, jakým jsou stanovena kritéria, jak a kým jsou měřena a vyhodnocována. Pro každou organizaci je vhodné zvolit jinou metodu hodnocení, případně kombinaci více metod současně.

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha metodami používaných k hodnocení pracovníků, přičemž se autoři v některých rozděleních lehce rozcházejí. Nicméně většina autorů se přiklání k rozdělení metod do dvou velkých skupin dle časového hlediska, a to

metody orientované více na předchozí období, kde se hodnotí spíše již podaný výkon a dále metody zaměřené na budoucnost, které se věnují možnému růstu a rozvoji zaměstnanců.

V tabulce 1 je přehled nejčastěji používaných metod rozlišených dle orientace na minulá či budoucí období.

Tabulka 1 Rozdělení nejčastěji používaných metod hodnocení dle Dvořákové

Metody hodnocení pracovníků	
Orientované na minulost	Orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů (MBO)	Sebehodnocení
Hodnotící dotazník (checklist)	Assessment centre / Development centre
Hodnotící stupnice	360stupňová zpětná vazba
Metoda BARS	
Metoda klíčových událostí	
Hodnotitelské zprávy (volný popis)	
Srovnávání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková (2012)

Mimo výše uvedené řadí Koubek (2007) a Šikýř (2014) mezi nejčastější metody hodnocení například i hodnocení na základě plnění norem.

Součástí každého systému hodnocení zaměstnanců by měl být **hodnotící rozhovor** (Kociánová, 2012).

V následujícím textu budou popsány zmíněné metody hodnocení pracovníků včetně hodnotícího rozhovoru.

Řízení podle cílů, taktéž známo jako Management by Objectives (MBO) nebo jako řízení podle výsledků Management by Results (MBR) je dle tabulky 1 metoda orientovaná minulost, nicméně někteří autoři ji řadí mezi metody orientované na budoucnost (Koubek, 2007; Hroník, 2006), avšak jak Hroník (2006) dodává lze ji použít i jako metodu pro hodnocení vstupů i samotného procesu.

Hroník (2006) ve své knize uvádí model procesu MBO, jež obsahuje čtyři základní prvky:

Stanovení cílů – jádrem procesu je stanovení dlouhodobých cílů, počínaje formulací cílů organizace i jednotlivých organizačních jednotek až po jednotlivé individuální cíle, je kladen velký důraz na měřitelnost cílů;

Plánování akcí, úkolů – dalším krokem je plánování a určení akcí a úkolů, jimiž mají být cíle dosaženy;

Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace a úsilí;

Pravidelné koučování – účelem kontroly je stanovené úkoly usměrňovat, povzbuzovat, konzultovat průběh a poskytovat zpětnou vazbu.

Obrázek 2 Model procesu MBO



Zdroj: Hroník (2006)

Stanovení cílů má svá pravidla, cíle by měly být formulovány pozitivně ve smyslu čeho dosáhnout, následované popisem přínosu daného cíle. Každý cíl musí být rozpracovaný do dílčích cílů a měl by splňovat podmínku SMART či KARAT¹ (Hroník, 2006).

Zkratka SMART představuje pět základních podmínek, zásad, jež by měly zvolené cíle splňovat a Pilařová (2008) je popisuje takto:

S – specifické, srozumitelné, konkrétní; je nezbytné, aby zaměstnanec danému cíli rozuměl a věděl, co se od něj očekává

M – měřitelné, tzv. cíle musí mít jasně stanovená kritéria, podle kterých budou posuzovány

A – akceptovatelné; tj. pro hodnoceného by měly mít cíle motivační charakter, protože měl možnost se k nim vyjádřit (zdůvodnit své obavy, časově cíl zhodnotit apod.)

R – realistické; cíle by měly být reálně splnitelné, ať už z finančních zdrojů, tak z hlediska zdrojů lidských

T – termínované; časově určený termín, do kdy má být cíl splněn.

Dle Wagnerové (2008) metoda MBO podporuje dobré vztahy nadřízeného s podřízeným, neboť vyžaduje neustálý tok informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výhodou je také dobrá obhajitelnost výsledků. Mezi nevýhody lze zařadit časovou náročnost na přípravu a také skutečnost, že metoda nezahrnuje hodnocení pracovní

¹ KARAT – konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný, termínovaný

chování (např. týmovou spoluprací, interpersonální dovednosti). Tuto nevýhodu lze kompenzovat kombinací s dalšími složkami hodnocení výkonnosti.

Hodnocení na základě norem je metoda využívaná převážně u dělnické profese, smyslem metody je porovnání výkonových norem a standardů se skutečným pracovním výkonem zaměstnance (Kociánová, 2010).

Pro využití této metody uvádí Koubek (2007) základní postup skládající se ze tří kroků:

- a) stanovení normy nebo úrovně výkonu;
- b) seznámení pracovníků s normami;
- c) porovnávání a hodnocení jednotlivých pracovníků rozdílem odchylky od normy.

Standardní výkon lze statisticky stanovit jako průměr, případně odhadem dle výkonu konkrétního zaměstnance anebo odvozením z normativů časů (Dvořáková, 2007). Palíšková (2021) vysvětluje, že normativy práce lze vytvářet z dlouhodobých statistik, typu práce a délky praxe zaměstnance. Výhodou této metody je objektivní posouzení výkonu.

Hodnotící dotazník (checklist) se řadí mezi jednu z nejvíce používaných metod, i přestože vyžaduje důkladnou přípravu a je časově velmi náročná. Jedná se o dotazník obsahující žádoucí charakteristiky pracovního jednání vytvořený pro každou pracovní skupinu zvlášť. Hodnotitel pak označuje, zda se zmíněné rysy chování u pracovníka vyskytují či nikoli (Koubek, 2007).

Mezi další metody patří **hodnotící stupnice** neboli **hodnotící škála**. Je to nejčastěji aplikovaná metoda v malých a středních podnicích. Je považována za metodu univerzální a oblíbená je pro svoji časovou i nákladovou nenáročnost a snadnou porovnatelnost výsledků (Dvořáková, 2012). Výsledky metody lze tedy použít k porovnání pracovníků, přičemž dle Šikýře (2014) je vhodná i k sebehodnocení. Kromě rychlosti a snadnosti administrace a vyhodnocení je předností této metody možnost zapojení více hodnotitelů, tedy i možnost metody 360° vazby (Kociánová, 2010; Pilařová, 2008).

Pilařová (2008) však upozorňuje i na některá úskalí této metody, která spočívají v zjednodušeně kvantifikovaných výsledcích, pokud by byly pouze sečteny, případně zprůměrovány.

V praxi se můžeme setkat s několika druhy stupnic případně jejich kombinací. Hodnotící stupnice může mít číselnou, slovní a grafickou podobu (Pilařová 2008):

- **Numerické stupnice** – číselné stupnice jsou vyjádřeny pomocí čísel a bodů, počet stupňů se nejčastěji pohybuje mezi 2–10. Vhodný počet stupňů je nutné volit smysluplně dle účelu hodnocení a dle zkušenosti hodnotitelů.
Například v Assessment centrech lze zvolit desetistupňovou hodnotící škálu, u dělnických pozic volíme škálu s nižším počtem stupňů s jednoduchým rozlišením mezi stupni.
- **Hodnotící stupnice se slovním popisem** nabízí stručnou charakteristiku jednotlivých stupňů včetně vysvětlení rozdílů mezi nimi, ale taktéž mohou být popsány pouze přídavným jménem, například dostačující, nedostačující aj.
- **Grafické stupnice** – hodnotící kritérium je znázorněno na přímce, kde pro lepší přehlednost doplňujeme číselné i slovní vyjádření

Obrázek 3 Příklady hodnotící stupnice

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

Zdroj: Koubek (2007)

Za moderní modifikaci hodnotící stupnice lze považovat **metodu hodnotící stupnice zakotvující chování** nesoucí zkratku **BARS** (z anglického Behaviorally Anchored Rating Scales). Podstata metody je velmi podobná jako u hodnotící stupnice, avšak jednotlivé hodnotící stupně jsou mnohem podrobněji definovány. Obecně se behaviorálně zakotvené techniky vyznačují specifickým popisem, která jednání by měla či neměla být aktuálně projevoována na dané pozici (Snell a Bohlander, 2012). Dvořáková (2007) dodává, že se jedná o metodu zaměřenou na již odvedené výsledky a hodnotí **chování nezbytné pro úspěšné vykonávání práce**. Kociánová (2010) definuje BARS jako metodu zaměřenou na

přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu – tj. na průběh pracovního procesu.

Tomšík a Duda (2011) vidí jako přínos této metody její srozumitelnost a jednoduchou aplikaci. Bodovací stupnice bývá doplněna o slovní charakteristiku, což umožňuje hodnotiteli snadno zvolit formulaci odpovídající pracovnímu chování. Pravděpodobnost přijetí hodnocení mezi pracovníky je u této metody zvýšená spoluúčastí pracovníků při její přípravě. Silnou stránkou je zde i zpětná vazba na pracovní výkon.

Mezi nevýhody jistě patří dle Koubka (2007) časová náročnost v přípravné fázi. Dalším rizikem může být chyba na straně hodnotitele, jehož hodnocení nemusí být zcela objektivní a může inklinovat k přílišné schovávavosti či naopak přísnosti.

Metoda klíčových událostí, známá také jako metoda **hodnocení na základě kritických událostí**, je metoda zaměřená na minulost a odlišuje se od tradičních metod, které se zaměřují na pravidelné a opakující se hodnocení v průběhu času.

Principem této metody je zaznamenávání mimořádných událostí, které vybočují z každodenního pořádku a mají zásadní vliv na výkon zaměstnanců, a to jak v pozitivním smyslu, např. pomoc spolupracovníkovi, tak v negativním smyslu, např. porucha stroje v důsledku nedbalosti (Bělohlávek, 2008). Kritické události se sledují a zaznamenávají v kratším časovém horizontu, ideálně v rámci čtrnácti dní či jednoho měsíce. Výsledkem je pak výčet všech klíčových (pozitivních a negativních) událostí (Pilařová, 2008). Přínosem této metody je dle Koubka (2004) průběžné sledování pracovního výkonu a možnost včasného zásahu v případě vyskytnutí problému. Dle Pilařové (2008) tkví význam této metody v určení rozvojových potřeb zaměstnanců. Hroník (2006) spatřuje výhodu v kombinaci formálního a neformálního hodnocení a orientaci na konkrétní události. Podstatné je co nejpřesněji vyjádřit a vystihnout popisovanou událost a zvolit její určitou váhu pro pozdější posouzení. Jedná se o časově a administrativně nenáročnou metodu.

Díky této metodě se hodnotitel spolehlivě ubrání tzv. efektu posledního měsíce, který je často viděn při hodnocení pouze jednou ročně.

Hodnotitelské zprávy (volný popis) představují písemné hodnocení pracovníků, kde hodnotitel posuzuje vlastnosti a výkonnost pracovníka za určité (posuzované) období. Metoda se uplatňuje zpravidla při hodnocení takového pracovního výkonu, jež není snadné kvantifikovat. Tyto zprávy mají za úkol vytvořit komplexní obraz o hodnoceném pracovníkovi, o jeho schopnostech, dovednostech, potenciálu a o jeho silných a slabých stránkách. Manažeři využívající tuto metodu musí dopředu stanovit hlediska, která budou

popisovat. Oproti hodnotícím stupnicím poskytují hodnotitelské zprávy detailnější zpětnou vazbu a lze je považovat za flexibilní. Vzhledem k povaze této metody je největším úskalím a nevýhodou neporovnatelnost výsledků a možnost příliš subjektivního hodnocení hodnotitelem (Koubek, 2007; Wagnerová, 2008).

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich výkonu lze rozdělit na střídavé a párové porovnání a povinné rozdělení a Pilařová (2008) je charakterizuje následovně.

U **střídavého porovnání** (metoda jedno kriteriálního hodnocení) vybere hodnotitel nejlepšího zaměstnance a umístí ho na první místo v seznamu, nejhoršího zaměstnance umístí na konec seznamu. Poté se vybírá druhý nejlepší a druhý nejhorší pracovník a umístí je na druhé a předposlední místo v seznamu. Tímto způsobem se od krajů postupně vyplní celý seznam.

Metoda párového porovnání srovnává každého zaměstnance s každým. Hodnotitel vybírá dva pracovníky, které porovnává v rámci zvolených kritérií a určí toho lepšího, který dostane bod (Pilařová, 2008). Hroník (2006) zde dodává, že nejvhodnější volbou bodování je jako při fotbale. Lépe hodnocený pracovník dostává 3 body, druhý pracovník pouze 1. V případě shody dostanou oba po 1 bodu. Takto společně porovná všechny pracovníky a na základě získaného skóre určí pořadí pracovníků. Pilařová (2008) ještě doplňuje, že díky zdlouhavému porovnávání je tato metoda vhodnější pro menší množství pracovníků.

Obrázek 4 Metoda párového porovnávání

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)

Metoda **povinné distribuce (povinného rozdělení)**. V rámci této metody dochází k porovnání všech pracovníků, hodnotitel má za úkol rozdělit všechny pracovníky do tzv. křivky normálního rozdělení, kdy k dané úrovni výkonu se přiřazuje určité procento pracovníků. Tato metoda je pro hodnocení malého počtu pracovníků naopak nevhodná (Pilařová, 2008).

Obrázek 5 Metoda povinné distribuce

Seznam hodnocených pracovníků	Hodnocená kompetence: „komunikace“				
	úroveň 1 10 %	úroveň 2 20 %	úroveň 3 40 %	úroveň 4 20 %	úroveň 5 10 %
Altera		Altera			
Bouchal			Bouchal		
Coufalová				Coufalová	
Dudová					Dudová
Erbst	Erbst				
Faltusová			Faltusová		
Gabrielová			Gabrielová		
Halekal				Halekal	
Chromý			Chromý		
Ihrová		Ihrová			

Zdroj: Pilařová (2006)

Koubek (2007) upozorňuje, že tyto metody založené na vytváření pořadí pracovníků nejsou vhodné jako podklad pro odměňování. Lze je využít spíše pro motivování a zlepšování výkonu pracovníků a vytváření soutěživého prostředí.

Hodnocení metodou AC/DC (Assessment centre, development centre) popisuje Hroník (2006) jako hodnocení pracovníků v prostředí uměle vytvořených podmínek. Využívá se především k výběru a vzdělávání zaměstnanců, avšak lze jej použít ke komplexnímu hodnocení pracovního výkonu převážně specialistů a manažerů. Lze hodnotit jak jednotlivce, tak i skupiny. Součástí je posouzení pracovního rozvojového potenciálu a schopností. Toto uměle vytvořené prostředí však může být i nevýhodou, jelikož nemusí odpovídat tomu skutečnému.

V případě development centra se jedná o soubor technik, které se orientují na silné a slabé stránky jednotlivce a k identifikaci úrovně jeho dovedností a schopností. Cílem je určit, jak může daná osoba zdokonalit své dovednosti a jeho potřebu dalšího vzdělávání a osobního rozvoje (Kociánová, 2010).

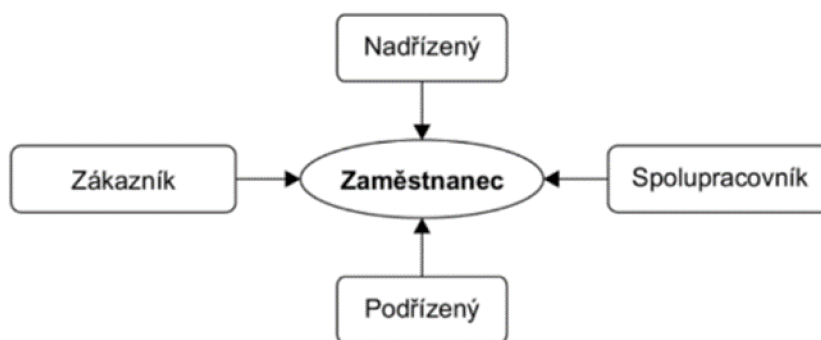
V rámci AC a DC se nejčastěji aplikují skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika, nevýhodou je však finanční náročnost (Hroník, 2006).

360° vazba, známá také jako vícezdrojové hodnocení, je metoda vícenásobného hodnocení pracovníků a přináší větší objektivitu než hodnocení jednou osobou. Tato metoda nijak nepotlačuje ostatní metody hodnocení pracovníků, ale spíše je doplňuje (Kubeš, Šebestová, 2008).

Dle Kubeše a Šebestové (2008) mohou být hodnotiteli spolupracovníci, nadřízení, podřízení i zákazníci, či může manažer ohodnotit sám sebe. Výsledkem je informace (= zpětná vazba) manažera o chování a výkonu hodnoceného od lidí, jež s hodnoceným přicházejí pravidelně do styku. Požadované informace jsou nejčastěji získávány pomocí dotazníků s vícebodovou stupnicí a výsledek je zpracován formou strukturované individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi.

Účelem je dle Arthur (2010) získat všestranné hodnocení s cílem zajistit zaměstnancův rozvoj a růst. Původně byla metoda vytvořena jako nástroj hodnocení řídicích pracovníků, ale postupně se začala používat i k hodnocení ostatních pracovníků.

Obrázek 6 Systém 360stupňové vazby



Zdroj: Šikýř (2016)

Jak už bylo zmíněno výše, součástí každého hodnotícího systému by měl být **hodnotící rozhovor**, nazývaný také jako motivačně-hodnotící (Bláha, 2005). Obecně je považován za jednu z nejrozšířenějších metod a běžnou praxi v oblasti řízení lidských zdrojů. Obvykle se provádí jednou ročně (Kociánová, 2012), nicméně lze jej provádět i v častějších intervalech – pololetních či čtvrtletních (Plamínek, 2009).

Nezbytným krokem pro úspěšné vedení tohoto formálního pracovního setkání je důkladná příprava hodnotitele, jež by měla zahrnovat následující kroky (Dvořáková, 2012):

- a) nepřetržité hodnocení pracovního výkonu, které je v průběhu hodnotícího období pravidelně zaznamenáváno (pozitivní i negativní informace, události);
- b) vymezení příčin nalezených chyb a vyloučení faktorů, které s pracovní činností zaměstnance nesouvisí;
- c) hodnocení má být formou dialogu, tj. zahrnovat aktivní zapojení hodnoceného;
- d) kritika hodnotitele nahrazená věcnou podporou pracovníka;
- e) úvod hodnocení by měl být pozitivní s postupným přechodem k negativním skutečnostem;
- f) snaha vytyčit kroky, které by měly vést ke zlepšení výsledku a společná dohoda o definování dalších úkolů a cílů;
- g) průběžné řešení nedostatků nenechávat až na závěrečné hodnocení;
- h) hodnocení využívat pro formulaci vhodného závěru;
- i) zapojení pracovníka do sebehodnocení, lépe se ztotožnit se závěry hodnocení.

Pilařová (2008) dodává, že příprava hodnotitele by měla zahrnovat i účast na školeních zaměřených na vedení hodnotících pohovorů a hodnotitel by měl být schopen konstruktivního vyjednávání, měl by umět sdělit a přijmout kritiku, umět naslouchat a zároveň umět vhodným způsobem argumentovat, v neposlední řadě je nezbytné umět řešit vzniklé konflikty, v ideálním případě jim vhodnou komunikací předcházet.

Jak píše Koubek (2015): připravený hodnotitel má v průběhu rozhovoru k dispozici hodnotící formulář (včetně formuláře pro sebehodnocení, pokud není součástí), záznamy o pozitivních i negativních událostech zaměstnance za uplynulé období, záznam o dodržování pracovní doby, popis pracovní pozice, plán osobního rozvoje, seznám problém k řešení a také materiály z předchozího hodnocení.

Cílem rozhovoru je dle Šikýře (2014) diskuse mezi manažerem a zaměstnancem ohledně úrovně dosažených výsledků zaměstnance v návaznosti na cíle, které byly dříve dohodnuty. Součástí je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování výkonu pracovníka, dále je zde prostor pro diskusi a plánování rozvoje požadovaných schopností na další období, vytváření příznivých pracovních podmínek k vykonávání sjednané práce, podpora žádoucí motivace a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Manažer se na základě této diskuse rozhoduje o následující podobě řízení zaměstnance, jenž kromě podoby odměňování zahrnuje právě i plán dalšího vzdělávání a rozvoje. Tento proces se opakuje v průběhu celého působení zaměstnance v organizaci. Autoři (Bělohlávek, 2008; Hroník, 2006; Koubek, 2007; Stýblo, 1993 aj.) vyjadřující se k průběhu hodnotícího rozhovoru se shodují, že místo a čas rozhovoru by mělo být stanovené dostatečně dopředu. Rozhovor je vhodné zahájit vytvořením přátelské atmosféry v prostředí, které je pro obě strany neutrální a v rámci uvítání hodnoceného pracovníka vysvětlit cíle a postup rozhovoru. Jako první by se měl mít možnost ke svému výkonu vyjádřit právě hodnocený. Během rozhovoru by měl být prostor k oboustranné diskusi a možnosti kladení otázek, sdělování názorů a úhlů pohledů. V případě neshody mezi hodnocením nadřízeného a sebehodnocením, je potřeba si vzájemně vše vysvětlit a ujasnit, nalézt společné řešení. Rozhovor by měl být motivačního charakteru, ne prostředkem ke kritice a shazování hodnoceného pracovníka. Během rozhovoru by měly být vytyčené oblasti vyžadující zlepšení, hodnocený může sám navrhnout, jak zlepšení dosáhnout, hodnotitel případně může navrhnout možné cesty a řešení vedoucí ke zdokonalení pracovního výkonu. V závěru je důležité stanovit nové cíle pro následující období a do hodnotícího formuláře také zahrnout plán rozvoje pracovníka a způsob jeho dosažení. Zakončení rozhovoru by mělo být opět v přátelské a povzbuzující náladě. Výstupem z tohoto setkání je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář zahrnující cíle a rozvojové plány pro další období (Wagnerová, 2007).

V závěru této kapitoly lze říci, že existuje poměrně mnoho metod, jak hodnotit pracovníky a jejich pracovní výkon, přičemž nelze opomenout, že každá metoda má své výhody a nevýhody. Je třeba nastavit systém hodnocení pro danou organizaci tak, aby co nejlépe odpovídal jejím cílům i potřebám a zohledňoval všechny aspekty, jež do hodnocení zasahují a které naopak hodnocení samotné ovlivňuje. Výběr metody anebo souboru metod bude jiný například ve výrobním podniku, kde se bude klást důraz na konkrétní výrobní ukazatele, zatímco marketingová firma se zaměří spíše na výsledky kampaní a projektů, kreativitu či zákaznickou spokojenost.

3.2.4 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je komplexní proces, který vyžaduje významnou časovou a finanční investici. Příprava manažerů je časově náročná, stejně tak čas věnovaný zaměstnancům a zpracování informací stojí firmu nemalé peníze, nemluvě o investicích do

technologií. Je tedy důležité, aby se tato investice organizaci vrátila, hodnocení pracovníků musí být tedy efektivní.

Základem dle Sullivana (2011) je vyhnout se problémům, která jsou s hodnocením spojená. Ten v článku *Performance Appraisal, the Most Dreaded HR Process – A List of the Top 50 Problems* uvádí celkem 50 největších problémů. Mezi ně řadí například nepravdělnou zpětnou vazbu, zaměření se na slabé výkony namísto zachycení těch špičkových a zjištění způsobu jejich dosažení, nespravedlnost hodnocení v důsledku absence druhé kontroly, netransparentnost hodnocení (především v technologických firmách), neexistence výpočtu návratnosti investic do hodnocení, univerzální formulář pro všechny druhy pracovníků, nedostatečné zaškolení manažerů v procesu hodnocení, vyhýbání se těžkým rozhodnutím či konfrontacím stran manažerů, nedostatečné uznání a odměňování manažerů, dále také problémy spojené s časem jako například zaměření procesu na velmi vzdálené období.

Z českých autorů shrnuje nejčastější chyby v systému hodnocení pracovníků Dvořáková (2012):

- a) chybně stanovená kritéria;
- b) špatná metodika hodnocení;
- c) nedostatečná metodická příprava hodnotitelů;
- d) nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení;
- e) úspěchanost a formálnost hodnocení a neodpovídající práce s výsledky hodnocení;
- f) nesoulad mezi kritérii u jednotlivých hodnotitelů, což porušuje paritu výsledků hodnocení mezi skupinami pracovníků.

Chyby se mohou objevit i na straně hodnocených, přičemž mohou plynout právě z nedostatků v metodice, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace. Výrazným problémem může být postoj hodnocených, kdy v případě negativního postoje, že jim hodnocení má přinést těžkosti, nemůže organizace očekávat vstřícnost hodnocených v průběhu hodnocení (Koubek, 2007).

Koubek (2007) dále popisuje následující nejčastější chyby na straně hodnotitelů.

a) Přílišná shovívavost nebo přísnost.

b) Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice (průměrem).

Nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení, přičemž taková forma hodnocení lepší pracovníky demotivuje a horší pracovníci ztrácejí snahu o zlepšení.

c) Tendence vlastních měřítek.

Preference těch stránek pracovního výkonu, které hodnotitel sám upřednostňuje, hodnocení na základě srovnání s hodnotitelem.

d) Tendence osobní sympatie, antipatie či předsudku.

Zaujatost hodnotitele vůči hodnocenému může ovlivnit hodnocení

e) Tzv. halo efekt, kdy se hodnotitel nechá ovlivnit či unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem se uchyluje k hodnocení i ostatních vlastností či složek pracovního výkonu hodnoceného.

f) Přihlížení k sociálnímu postavení, známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům a pohlaví.

g) Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.

Záměrné zkreslení hodnocení, například v případě snižování počtu zaměstnanců či při odměňování.

h) Výrazně kritická forma hodnocení.

3.3 Trendy v hodnocení pracovníků – kompetence a kompetenční modely

Jako nový trend v systémech hodnocení spatřuje Hroník (2006) využití kompetenčních modelů, s jejichž designováním se často začíná při zavádění systému hodnocení ve firmě.

V běžném životě se s kompetencemi setkáváme spíše ve významu „mít pravomoc“. V kontextu hodnocení pracovníků však chápeme **kompetence** jako „**způsobilost k práci**“. Pilařová (2008) definuje kompetence jako „*soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu*“. Určení

kompetencí vychází z analýzy činností, které s pracovním výkonem dané pozice úzce souvisí (Hroník, 2006).

Beneš (2003) dodává, že mít požadované kompetence nestačí, podstatná je i vnitřní připravenost a ochota dané předpoklady použít. **Součástí kompetencí je tedy i vnitřní motivace.** Kubeš, Spilerová a Kurnický (2004) uvádějí ještě další předpoklad k tomu, aby pracovník plnil svěřené úkoly na dobré či vynikající úrovni, a sice že **prostředí by mělo být takové, aby bylo možné pracovníkovo kompetentní chování použít.**

Hroník (2006) člení kompetence dvojím způsobem, a sice ze sociálně-psychologického hlediska, kde lze kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle něj lze pozorovat 3 velké skupiny chování, a sice přístup k úkolům a věcem, dále vztah k druhým lidem a také chování k sobě a projev emocí. Druhé hledisko členění je podle kompetenční orientace firmy. Zde se rozlišuje orientace produktová – kompetence řešení problému, orientace zákaznická – kompetence interpersonální a orientace provozní a systémová – kompetence sebeřízení.

Uspořádáním kompetencí vzniká **kompetenční model**. Zavedení kompetenčního modelu přináší dle Hroníka (2006) mnohé výhody:

- sjednocuje „jazyk“ manažerů, personalistů;
- poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení;
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“;
- je základem pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- umožňuje koncipovat cílené rozvojové programy.

Efektivní model je dle Hroníka (2006) takový, který:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, tj. z rolí
- obsahuje nanejvýše 10–12 jednotlivých kompetencí;
- vytváří propojení mezi firemními hodnotami a popisy pracovních pozic;
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále aktualizován.

Aby bylo možné při hodnocení podle kompetencí posoudit do jaké míry splňuje zaměstnanec požadavky na kompetence, je potřebné pro každou kompetenci vytvořit

hodnotící škálu, nejčastěji se využívají škály se 3–10 stupni. Vhodné je určit očekávanou úroveň dle jednotlivých zaměstnanců či skupiny zaměstnanců (Pilařová, 2008).

Obrázek 7 Příklad čtyřstupňové škály kompetencí

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

Zdroj: Pilařová (2008)

Význam a narůstající trend ve využívání kompetenčních modelů potvrzuje Veteška a Tureckiová (2008), kteří uvádějí, že: „Řízení podle kompetencí (nazývané též Řízení lidských zdrojů podle kompetencí) je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích“.

3.4 Vazby hodnocení pracovníků na další personální činnosti

Pilařová (2008) upozorňuje, že provázanost jednotlivých personálních činností je nezbytným předpokladem pro efektivní řízení lidských zdrojů. Vzájemná provázanost umocňuje účinek jednotlivých personálních nástrojů a posiluje motivaci k jejich užívání. Studie dokazují, že hodnocení ovlivňuje řadu personálních sfér, například odměňování zaměstnanců včetně poskytování bonusů, přes povyšování a všeobecný rozvoj zaměstnanců až po rozhodnutí firmu opustit (Cappelli, Conyon, 2017). Pilařová (2008) dodává, že pokud je v organizaci zaveden systém hodnocení zaměstnanců dle kompetencí, je vhodné tyto principy uplatnit i **při výběru nových zaměstnanců**, kdy se hodnotí klíčové kompetence pro obsazovanou pozici. Následně se hodnotí úspěšnost zacvičení, kdy je hodnocen rozdíl mezi úrovní kompetencí zaměstnance a požadovanou úrovní.

Další podstatnou oblastí, jež je hodnocením ovlivněna, je **oblast rozvoje pracovníků**. Pro určení dlouhodobých rozvojových potřeb je ideální hodnocení kompetencí zaměstnance. Na základě hodnocení kompetencí lze dle Pilařové (2008) určit dva druhy rozvojových plánů:

- rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni;

- rozvoj kompetencí, které zaměstnanec bude potřebovat pro plnění budoucích cílů a úkolů (v souladu s kariéřním plánem, změnou pracovní pozice, změny pracovní náplně).

Pro určení aktuální rozvojové potřeby slouží hodnocení výkonu.

Hodnocení bývá často propojeno se **systemem odměňování**. Jak píše Urban (2013), odměna vázaná na hodnocení schopností zaměstnance vychází z dlouhodobějšího analyzování výsledků pracovníka a má podobu procentuální nadtarifní složky nebo absolutní částky osobního ohodnocení. Výkonová složka je součástí individuálního zásluhového odměňování zaměstnance vztahujícího se k pracovnímu výkonu jedince, popřípadě týmu nebo celé organizace. Urban (2017) dále popisuje předpoklady pro účinnost výkonového odměňování:

- výkonové požadavky, ke kterým se váže odměna jsou stanoveny předem, náležitě vysvětleny a zdůvodněny;
- odměňování je natolik srozumitelné, aby si výši odměny mohli zaměstnanci sami spočítat;
- výsledky práce, která je předmětem odměny může zaměstnanec přímo ovlivnit;
- výkon, na který se odměna váže je vyjádřen množstevními nebo finančními ukazateli, případně jasnými slovními kritérii, vztahujícími se k pracovnímu chování;
- k výplatě odměny dochází okamžitě poté, kdy byly výsledky zaměstnance objektivně zhodnoceny;
- zaměstnanci mají možnost plnění svých cílů průběžně sledovat.

Z tohoto vyplývá, že je vhodné hodnocení výkonu provázat s pohyblivou složkou mzdy, naproti tomu hodnocení kompetencí má být provázáno s pevnou složkou mzdy (Pilařová, 2008). Pilařová (2008) dále dodává, že každý zásah do systému odměňování je citlivou záležitostí. Jakékoli změny uskutečněné v zaběhnutém systému jsou vnímány ostražitě a s nedůvěrou. Často je odměňování vnímáno jako nespravedlivé a netransparentní, nicméně se zavedením hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a následné dosažení diferenciací výkonných zaměstnanců od

nevýkonných i rozlišení různých úrovní požadovaných kompetencí. Tyto informace o výkonech a kompetencích by měly poskytnout právě interní systémy hodnocení.

3.5 Implementace systému hodnocení

Tvorba a implementace systému hodnocení nemá význam, pokud v organizaci neexistuje transparentní provázanost na systém odměňování a rozvoje. V případě, že se pro tvorbu systému hodnocení rozhodneme, lze využít jako základní stavební kámen kvalitní a aktuální popisy pracovních pozic. Z nich jsou pro systém hodnocení získávány informace o vykonávaných úlohách, které jsou uplatněny při tvorbě hodnocení výkonu a požadavcích na úroveň kompetencí. Tyto informace jsou uplatněny při tvorbě systému hodnocení kompetencí (Pilařová, 2008).

Při zavádění systému hodnocení lze převzít již existující systém nebo vytvořit vlastní systém šitý na míru. V obou případech je nezbytným předpokladem úspěšné implementace dle Pilařové (2008):

- a) existence sdílené strategie firmy (znalost cílů a hodnot organizace, dekompozice cílů organizace do cílů menších organizačních celků a jednotlivců) a firemních hodnot;
- b) existence popisů pracovních pozic a požadavků na danou pozici (seznam klíčových úloh a kompetencí);
- c) navázání systému hodnocení na ostatní personální systémy (zejména odměňování, rozvoj a kariérní růst);
- d) transparentnost, srozumitelnost a objektivita systému hodnocení;
- e) správné načasování implementace;
- f) akceptace systému hodnocení uvnitř firmy a podpora hodnocení ze strany managementu.

Proces hodnocení by taktéž měl být detailně a srozumitelně popsán v interních směrnici, případně v interních postupech, včetně stanovení zodpovědností, termínů a vztahů k ostatním personálním systémům (Pilařová, 2008). A jak již bylo zmíněno u problematiky vedení hodnotícího rozhovoru, dalším užitečným prvkem je proškolení účastníků, zejména pak ve vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod. (Pilařová, 2008)

4 Vlastní práce

V této části práce blíže představuji současnou podobu a pojetí hodnocení výkonnosti pracovníků ve vybraném výrobním podniku.

Pro analýzu současného systému hodnocení pracovníků jsou v práci využity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumného šetření. Kvalitativní část je provedena formou analýzy vnitropodnikových předpisů a směrnic. Kvantitativní část výzkumu zastupuje dotazníkové šetření, pro jehož vyhodnocení byly použity základní statistické metody. Na základě zjištěných dat je sestaven vlastní návrh nového hodnotícího systému tak, aby navazoval na systém odměňování a zároveň byl podkladem pro vzdělávání a rozvoj pracovníků včetně možnosti povyšování.

4.1 Charakteristika Ishimitsu Manufacturing Czech, s.r.o.

V České republice je automobilový průmysl velmi rozšířený a společnosti podnikající v tomto odvětví rozhodně patří k významným zaměstnavatelům pro statisíce lidí.

Společnost Ishimitsu Manufacturing, s.r.o. (dále jen Ishimitsu) je japonská automobilová společnost se sídlem v Lounech a patří k menším zaměstnavatelům. Jedná se o první zahraniční investici mateřské společnosti Ishimitsu Industry Co., Ltd. a zároveň je jediným závodem v České republice. Další závody lze najít v Thajsku a Mexiku.

Provoz české pobočky byl zahájen v roce 2003, kdy byla spuštěna výroba prvních dvou výrobků. V dalších letech následovaly pro společnost důležité milníky jako je získání certifikace QMS podle ISO 9001 a EMS podle ISO 14001, zvyšování výrobní kapacity díky instalaci nových technologií a rozšíření portfolia výrobků. V době dynamického růstu se společnost rozhodla rozšířit výrobní halu, výstavba byla dokončena v roce 2016, nicméně její kapacita nebyla z ekonomických důvodů doposud naplno využita.

Výsledným produktem jsou drobné strojní součástky do spalovacích motorů. Výrobní proces je specializovaný na proces soustružení, obrábění a broušení ve velmi přesných tolerancích. Vyrobené součástky jsou dodávány výrobcům předních značek automobilů jako např. Lamborghini, Toyota, Audi, Volkswagen, Volvo, Peugeot, Renault, Honda, Mitsubishi, Mazda aj.

Výroba probíhá ve směnném provozu, a sice v nepřetržitém 12hodinovém provozu, případně ve třísměnném 8hodinovém provozu. Několik pracovních míst na pozici Dělník ve výrobě je vyhrazeno pouze na jednosměnný provoz. Tato místa jsou obsazována převážně

pracovníky z vlastních řad, jež z vážných důvodů nemohou pracovat v klasickém směnném provozu.

V oblasti řízení lidských zdrojů se společnost prezentuje jako zaměstnavatel s individuálním přístupem k zaměstnancům a propracovaným systémem řízení lidských zdrojů. Velký důraz je kladen na podrobné zaškolení všech zaměstnanců napříč celým závodem. Předpokladem je umožnit zaměstnanci komplexní pohled a pochopení jeho práce jako celku s cílem zajistit tak bezproblémový chod společnosti a její další vývoj. Značnou část integrovaného systému tvoří princip neustálého zlepšování (tj. KAIZEN)², jež společnost aplikuje do každodenní práce a vyzdvihuje tím význam každého zaměstnance, jeho názorů a návrhů ke zlepšení.

K 31.3.2023³ činil stav všech zaměstnanců 56 lidí (z toho 2 na DPP), což znamená značné snížení oproti předchozímu období, kdy k datu 31.3.2022 byl stav celkem 84 zaměstnanců (z toho 7 DPP). Pokud bychom porovnali počet zaměstnanců s obdobím dynamického růstu společnosti, tak k 31.3.2017 činil stav zaměstnanců celkem 132 lidí (z toho 22 DPP, 1 DPČ). Je evidentní, že se společnost potýká s ne zcela příznivým vývojem, se kterým soudě, dle již výše zmíněným rozšířením výrobní haly pravděpodobně vůbec nepočítala, přinejmenším ne v tak brzkém časovém horizontu. Domnívám se, že k tomuto vývoji mohla přispět svým dílem i pandemie covid, nicméně v následujících řádcích popisují, jakou příčinu tomu přikládá vedení Ishimitsu.

Vývoj počtu zaměstnanců od založení až do roku 2023 je znázorněno grafem a uvedeno jako **Příloha I** Vývoj počtu zaměstnanců v letech. V grafu jsou zachyceny v letech 2003–2022 stavy vždy k poslednímu dni v roce. Pro rok 2023 je uveden stav k 11/2023.

K významné restrukturalizaci organizační struktury a tím snížení počtu zaměstnanců došlo následkem ukončení projektu Holder, Delivery Valve ze strany zákazníka a také turbulentní fluktuací objednávek od zákazníků. V důsledku těchto změn určilo vedení společnosti jako prioritu pro následující období stabilizaci výroby a udržení kmenových zaměstnanců a také spuštění nového projektu Shaft, Valve EGR Panther. Dalším důležitým milníkem bude zajistit náhradu za propad tržeb způsobený ztrátou již výše zmíněného projektu Holder, DV, a proto bude dalším krokem společnosti posílení obchodních aktivit a hledání potenciálního odbytiště pro své výrobky. Nově chce společnost rozšířit své aktivity i mimo oblast automobilového průmyslu.

² KAIZEN – přístup k neustálému zlepšování procesů, z japonského KAI – změna, ZEN – dobro/dobry

³ Konec fiskálního roku společnosti Ishimitsu

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost využívá liniovou organizační strukturu s vertikálním uspořádáním. Ve vedení společnosti je president, jediný japonský představitel, který je zároveň jednatelem společnosti. Jeho přímým podřízeným je vicepresident, který zastává pozici ekonomického manažera a zároveň je pro všechny k dispozici jako překladatel japonštiny. Pod ekonomického manažera spadají všechna oddělení, tj. oddělení výroby, údržby, kvality a administrativy. V každém oddělení je vedoucí a několik jeho podřízených specialistů, například oddělení administrativy se skládá z několika úseků, a sice úsek personální, účetnictví, úsek nákupu a logistiky. Vzhledem k velikosti společnosti většinu úseků zastupuje pouze jeden zaměstnanec (tj. jedna personalistka, jedna účetní), výjimku tvoří oddělení výroby, kde pod vedoucím oddělení pracují dva specialisté – technologové. Hierarchie pak od THP plynule přechází k liniovým zaměstnancům. V každém oddělení (výroba, údržba, kvalita) je pouze jeden mistr, což je právě jedna ze zmíněných změn ve struktuře oproti minulým obdobím, kdy v oddělení výroby měla každá směna svého vlastního mistra. Poslední milník hierarchie tvoří dělnické profese, skládající se z operátorů výroby, kvality a pracovníků z oddělení údržby. Schéma organizační struktury je uvedeno jako Příloha 2.

4.2 Současný systém hodnocení zaměstnanců

Následující deskripce systému hodnocení vychází z analýzy vnitropodnikových dokumentů a z vlastních zkušeností autorky získaných po dobu trvání zaměstnání ve zkoumané společnosti. Doplňující informace byly získány v neformálních rozhovorech s personalistkou a s vedoucím oddělení výroby.

S hodnocením pracovního výkonu se zaměstnanec setkává prvně během adaptačního období, respektive na konci zpravidla 3měsíční zkušební doby⁴, kdy je veden hodnotící rozhovor. Vodítkem pro hodnotitele je dotazník Hodnocení zaměstnance (Příloha 3) jehož součástí je i Sebehodnocení (Příloha 4). Hodnotitelem bývá zpravidla přímý nadřízený nebo vedoucí příslušného oddělení.

Hodnotitel při hodnocení pracovníka vychází z popisu pracovní pozice, kde je uvedena pracovní náplň pro danou pozici a požadavky na pracovníka a dále se opírá o tzv.

⁴ Zkušební doba pro vedoucí pracovníky je stanovena v délce 6 měsíců.

Inicializační tréninkový program zaměstnance, který provádí nového zaměstnance po celou dobu adaptace a pro ukončení adaptace je nezbytné splnit veškeré jeho náležitosti. V programu jsou rozepsána všechna povinná vstupní školení, která musí absolvovat každý zaměstnanec. Dále je připojen seznam pracovních instrukcí, směrnic a provozních řádů, na něž má být v průběhu zkušební doby zaměstnanec zaškolen.

První část formuláře Hodnocení zaměstnance je zaměřena na zhodnocení silných a slabých stránek pracovníka ve vztahu k vykonávané pracovní pozici, hodnotí se zde jeho dovednosti, přednosti či nedostatky. Není opomenuta část věnující se osobní charakteristice zaměstnance a jeho chování při práci v týmu. Následuje shrnutí, zda zaměstnanec splňuje svými schopnostmi požadavky na danou pracovní pozici, které je doplněno doporučením pro oblast odměňování. Druhá část dotazníku je ponechána pro určení rozvojových potřeb a stanovení opatření a úkolů vztahující se nejen k samostatnému pracovnímu výkonu, ale také k týmové spolupráci. V závěru je kolonka pro posouzení nutnosti dalšího hodnocení zaměstnance. Výstupem z tohoto hodnocení je ve většině případů ukončení zkušební doby zaměstnance s následným navýšením mzdy. Dále jsou popsána přijatá opatření a úkoly vyvozená z rozhovoru hodnotitele a hodnoceného pro další působení ve firmě. Zcela posledním bodem je určení potřeby dalšího hodnocení zaměstnance či nikoli.

Předpokladem je na toto hodnocení na konci zkušební doby navázat při pravidelném ročním hodnocení dalším hodnotícím rozhovorem. Nicméně společnost formální hodnocení formou hodnotícího rozhovoru zavedené nemá. Neznamená to, že by se žádné další hodnotící rozhovory snad nikdy neuskutečnily, probíhají však v rámci neformálního hodnocení pouze nahodile dle uvážení odpovědných pracovníků a výsledky nejsou zaznamenávány. Funguje to tak, že v případě potřeby vést se svými podřízenými rozhovory s cílem shrnout jejich pracovní nasazení, výsledky či budoucí rozvoj je čistě na iniciativě každého vedoucího pracovníka, žádný vnitřní předpis toto nikterak nenařizuje. V minulosti několik pohovorů s liniovými zaměstnanci proběhlo, nicméně se domnívám, že takové jednání mohlo působit na ostatní zaměstnance jako netransparentní a nespravedlivé. Přičemž jak je uvedeno v literární rešerši této práce, transparentnost je jedním z nezbytných předpokladů úspěšné implementace hodnotícího systému.

Vnímání systému hodnocení zaměstnanci z hlediska transparentnosti a také spravedlnosti bude věnována část výzkumného šetření. Dále bude zjišťováno, zda zaměstnanci postrádají pravidelné hodnotící rozhovory, v rámci kterých by jim byla

poskytnuta dostatečná zpětná vazba na jejich pracovní výkon, či jim je systém nahodilých neformálních rozhovorů bližší a pro získání zpětné vazby dostačující.

V následující kapitole popisují současný systém hodnocení, který je navázaný na systém odměňování.

4.2.1 Hodnocení navázané na systém odměňování

Ačkoli společnost Ishimitsu nemá zavedeno formální hodnocení v podobě hodnotícího rozhovoru (mimo hodnocení na konci adaptačního období), má zavedený systém hodnocení s návazností na systém odměňování.

V první řadě je potřeba uvést jaké metody hodnocení společnost využívá. Společnost Ishimitsu má zavedené dvě metody hodnocení. První metodou je **řízení podle cílů**. Tyto celopodnikové cíle určuje vedení společnosti vždy pro aktuální fiskální rok a jsou vyjádřeny ukazateli KPI. Při stanovení cílů se vedení řídí podmínkou SMART.

Následuje přehled vybraných KPI 's sledovaných pro rok 2023. Vzhledem k citlivosti údajů uvádím pouze výčet ukazatelů bez konkrétně stanovených cílů.

- Strategické hodnocení dodavatelů
- Počet přijatých reklamací
- Zmetkovitost
- Náklady na nekvalitu
- Implementované návrhy na aktivního zaměstnance
- Plnění výrobního plánu
- Dodávky na čas
- Produktivita práce
- Využitelnost strojů
- Míra absence zaměstnanců

Úroveň plnění ukazatelů je pravidelně monitorována. V závislosti na charakteru ukazatele se pak jedná o denní, týdenní či měsíční kontrolu. Například plnění výrobního plánu je sledováno na denní bázi, naopak míra absence zaměstnanců je sledována na bázi měsíční. Jednou měsíčně se koná schůze k vyhodnocení průběhu dosahování stanovených cílů, které se zúčastňují všichni THP a vedení společnosti. Tento pravidelný monitoring umožňuje pružně reagovat na výrazné odchylky od předpokládaného průběhu plnění.

Zmíněné ukazatele výkonnosti jsou podkladem pro stanovení pololetních odměn vyplácených všem pracovníkům. Výše odměny pro jednotlivé zaměstnance závisí na jejich podílu na výsledcích hospodaření společnosti ve sledovaném období. Základem pro výpočet je měsíční mzda dle mzdového výměru zaměstnance. Výše procentuální odměny v návaznosti na plnění celopodnikových cílů je znázorněna v následující tabulce. Tučně jsou zvýrazněny nejčastěji dosahovaná rozmezí.

Tabulka 2 Výše pololetní odměny dle plnění celopodnikových cílů

Plnění celopodnikových cílů	Výše procentuální odměny
100 %	80 %
95-99 %	70 %
90-94 %	60 %
85-89 %	55 %
80-84 %	50 %
75-79 %	45 %
70-74 %	40 %
65-69 %	35 %
60-64 %	30 %
55-59 %	25 %

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Druhou formou ohodnocení zaměstnanců je **individuální ohodnocení výkonu zaměstnance**. Nejedná se o osobní ohodnocení jako takové, ale o **tzv. bonus za výkon**.⁵ Ten slouží jako možnost individuálního ohodnocení nadřízeným, který hodnotí přístup k práci, chování zaměstnance a jeho stavění se k problémům. Hodnocení je prováděno měsíčně a jeho maximální výše je 2 000,- Kč. Přesná kritéria pro určení výše odměny nejsou stanovena, jedná se o osobní úsudek nadřízeného. Platí pro všechny zaměstnance.

Jak je ze zaměření společnosti očekávané, další využívanou metodou je **hodnocení podle stanovených norem** využívané pro dělnické pozice. Hlavním sledovaným ukazatelem je produktivita práce. Produktivita práce jako taková se sleduje v 68,8 % firem s cizími vlastníky a v 47,1 % firem s českými vlastníky. U výrobních dělníků se vychází z počtu vyrobených výrobků a pro konkrétní práci se stanoví výkonová norma (Wagnerová, 2008). Společnost Ishimitsu rozlišuje **normy strojové** a **normy manuální**. Strojové normy jsou stanoveny dle jednotlivých linek pro každý stroj zvlášť, stejně tak manuální normy jsou odlišeny dle výrobních linek a konkrétních manuálních operací. Stanovení konkrétních

⁵ Měsíční mzda zaměstnanců Ishimitsu je tvořena základní mzdou a osobním ohodnocením. Dále je možné získat bonus za výkon ve výši max. 2 000,- Kč a další dle popisu stávajícího systému hodnocení.

výrobních norem se odvíjí dle objednávek od zákazníků, přičemž cíle jsou stanoveny vždy na kalendářní měsíc. Na základě těchto objednávek a stanovení měsíčních cílů je vytvořen týdenní výrobní plán. Jak bylo uvedeno ve výčtu KPI, plnění výrobního plánu i produktivita práce jsou stanoveny jako celopodnikové cíle, jejichž výsledky se promítají do odměňování a odměna je vyplácena 2 x ročně.

Společnost Ishimitsu dále zavedla nadstandardní formu hodnocení na lince SPG (Sleeve, Pin Guide). Jedná se o bonus za ztíženou práci ve výši 2 000,- Kč, pokud zaměstnanec zvládne na lince obsloužit všechny potřebné úkony (zaměstnanec obsluhuje celou linku sám). Odměna je splatná každý měsíc, přičemž výsledky se promítají v rámci produktivity práce i do celopodnikových cílů.

V souvislosti se schopností obsluhy jednotlivých linek má společnost zavedený **system variabilních složek**, se kterým jsou spojeny odměny za přidanou hodnotu práce. Konkrétně se jedná o odměny za schopnost obsluhovat linku navíc, za funkci školitele či školitelky anebo schopnost obsluhovat vysokozdvizný vozík. Za každou linku, kterou je zaměstnanec schopen (prošel řádným zaučením) obsluhovat navíc oproti té „své základní“ náleží odměna 500,- Kč, za funkci školitel/školitelka je odměna ve výši 1 000,- Kč měsíčně vyplacené dle skutečně odpracované doby z měsíčního fondu pracovní doby.

Další možností, jak hodnotit liniové zaměstnance je pomocí **bodovacího systému**. Hodnocení se provádí **měsíčně** a zaměstnanec může být vyplácena částka vyjádřena maximálně 5 body. V případě, že je dosažen kladný bodový výsledek nad 5 bodů, body se převádějí do dalšího měsíce. Pakliže je dosažen záporný výsledek s více než -5 body, všechny body se přemění ve finanční postih uplatněný u zaměstnance v podobě srážky ze mzdy (z variabilní složky). Odměna či postih je splatná ve výplatě za aktuální měsíc. Po vyplacení dochází k vynulování bodů (vyjma těch kladných převedených do dalšího měsíce). Hodnota 1 bodu je stanovena na 200,- Kč.

Do bodovacího systému jsou automaticky zařazeni zaměstnanci, kteří jsou ve firmě déle než tři měsíce. Zaměstnanci ve zkušební době nejsou bodově hodnoceni vyjma těchto případů:

- kladné body za realizované dobré nápady a individuální pracovní výkon;
- záporné body za porušení základních pravidel jako např. nedodržování BOZP, přestávek, docházky.

Dále může být do bodovacího systému zařazen zaměstnanec na základě rozhodnutí vedoucího zaměstnance, zpravidla po ukončení zkušební doby. V individuálních

odůvodněných případech může vedoucí zaměstnanec rozhodnout o předčasném či pozdějším zařazení zaměstnance. Tímto rozdělením má možnost zaměstnanec získat body i dříve.

Body lze zaměstnanci udělit dle těchto kritérií: upozornění na kvalitativní/výrobní odchylku procesu, upozornění na bezpečnostní odchylku nebo environmentální neshodu, ověření kvalitou, individuální pracovní výkon, nedodržení systému BOZP/EMS, realizace zlepšovacího návrhu.

Mzda zaměstnanců společnosti Ishimitsu je tvořena základní mzdou a výkonnostní složkou (osobní ohodnocení).

Pro přehlednost a snadnější orientaci v popisovaném systému hodnocení uvádím následující shrnutí.

Používané metody: Řízení podle cílů a hodnocení na základě plnění norem

Hodnocení THP: pouze v rámci pololetních odměn na základě plnění celopodnikových cílů vyjádřených ukazateli KPI, měsíčně náleží nenároková složka mzdy – osobní ohodnocení, avšak bez stanovených kritérií pro určení její výše

Hodnocení ostatních zaměstnanců: měsíčně dle plnění norem, individuálního posouzení nadřízeného a dále dle tzv. bodovacího systému; pololetně stejně jako THP

Hodnotící pohovor: pouze při ukončení adaptace pracovníka

Hodnotící dotazník: ano, ale využíváný jen při ukončení adaptace zaměstnance

Neformální hodnocení: nahodilé rozhovory se zaměstnanci, pochvaly, upozornění na nedostatky dle úsudku nadřízeného, platné pro všechny zaměstnance

4.3 Výzkumné šetření

Pro zjištění potřebných dat ke zhodnocení současného stavu ve zkoumané společnosti a následný návrh nového hodnotícího systému byl vytvořen dotazník určený pro všechny zaměstnance.

Struktura otázek byla stanovena tak, aby byla získána data, která povedou k zodpovězení výzkumných otázek, ověření stanovených hypotéz a k identifikování problémů v oblasti hodnocení a odměňování z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do několika částí. První část byla seznamovací, kdy byl respondentům vysvětlen účel dotazníku. V další části měli respondenti odpovídat na 14 otázek zaměřených na oblast

hodnocení a odměňování. Následující dvě otázky byly věnovány pracovním faktorům, kde měli respondenti hodnotit, jak jsou pro ně tyto faktory z hlediska motivace důležité a jak jsou s nimi spokojeni. Podkladem pro tyto dvě otázky byl průzkum provedený autorem této práce ve stejné společnosti v prosinci 2016. Výsledky otázek z obou dotazníků budou vzájemně komparovány. V důsledku odlišné ekonomické situace společnosti oproti roku 2016 je předpokládán zhoršující se trend ve spokojenosti zkoumaných faktorů. Poslední část dotazníku byla část identifikační obsahující 4 otázky.

Otázky v dotazníku byly uzavřené a respondenti odpovídali dle různých hodnotících škál. Výjimku tvořily 3 otázky, kde byla možnost zvolit více odpovědí včetně otevřené odpovědi formou „d) jiné“, kde mohli respondenti doplnit chybějící možnost dle svého uvážení. Dotazník je k nahlédnutí jako příloha 5 a 6.

Vzhledem k tomu, že většina liniových pracovníků nemá v rámci svého pracovního výkonu přístup k počítači (a kterých je více), byl dotazník distribuován všem respondentům v papírové podobě. Anonymita respondentů byla zajištěna vložením dotazníku do připravené obálky a následného vložení do uzavřené krabice s otvorem pro vhození.

V době výzkumného šetření, které proběhlo v srpnu 2023, byl stav zaměstnanců včetně jednatele celkem 55 lidí. Po odečtení jednatele, zaměstnanců na rodičovské dovolené a dlouhodobě nemocných zaměstnanců činil předpokládaný rozsah souboru 47 respondentů, z toho 10 THP a 37 liniových zaměstnanců.

K vyplnění a odevzdání dotazníků byla stanovena lhůta v délce jednoho kalendářního týdne. Nicméně z řad liniových zaměstnanců se během této doby vybralo pouze 16 dotazníků, hlavním důvodem byla absence několika pracovníků a také neochota se dotazníku věnovat (z řad THP odevzdali dotazníky všichni pracovníci). Doba k vyplnění byla tak prodloužena o další týden a pracovníci byli prosbou znovu vyzváni k vyplnění dotazníků. Nakonec bylo získáno 41 vyplněných dotazníků, nicméně 2 z nich byly vyřazeny. **Skutečný rozsah souboru tedy činil celkem 39 respondentů, tj. 80, 3 % původně očekávaného.** Vzorek lze tak považovat za reprezentativní a jeho výsledky by měly přinést objektivní závěry.

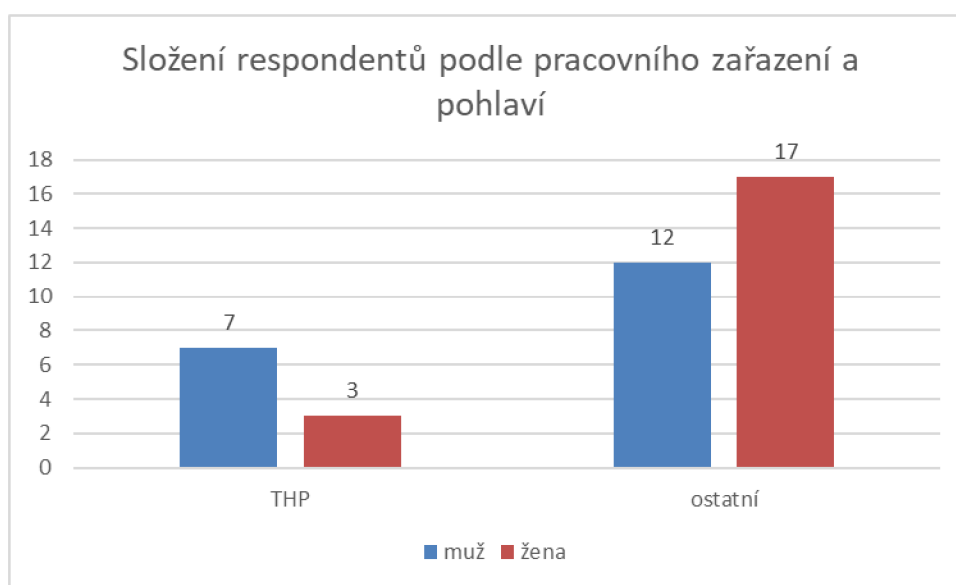
Výsledky dotazníků byly vyhodnoceny a graficky zpracovány v programu Microsoft Excel.

4.3.1 Výstupy z výzkumného šetření

Jak již bylo zmíněno výše, do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 39 respondentů. Na základě výsledků identifikačních otázek na konci dotazníku lze respondenty rozlišit dle pohlaví, věku, délky pracovního poměru a pracovního zařazení.

Rozlišení dle pohlaví a pracovního zařazení je znázorněno dle následujícího sloupcového grafu. Celkem se zúčastnilo 19 mužů a 20 žen, z toho z THP dotazník vyplnilo 7 mužů a 3 ženy. Z ostatních zaměstnanců se do šetření zapojilo 12 mužů a 19 žen.

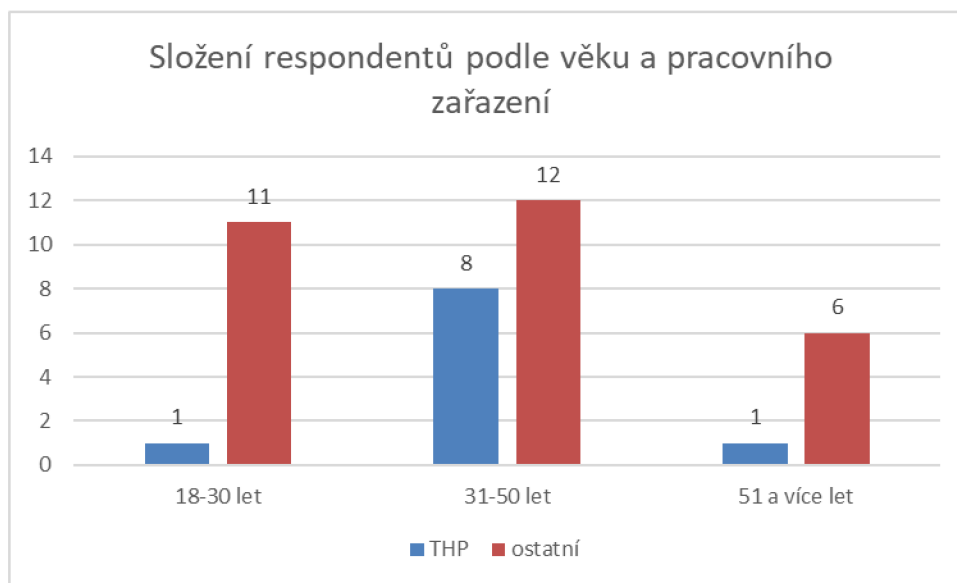
Obrázek 8 Graf – Složení respondentů podle pracovního zařazení a pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Věkově se mohli respondenti rozdělit do tří skupin. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 31–50 let v celkovém počtu 20 osob, následuje skupina 18–30 let v počtu 12 osob a ve skupině 51 a více let je zařazeno celkem 7 osob. Rozdělení dle věku je také znázorněno v příloženém sloupcovém grafu, navíc je zde zobrazeno i pracovní zařazení.

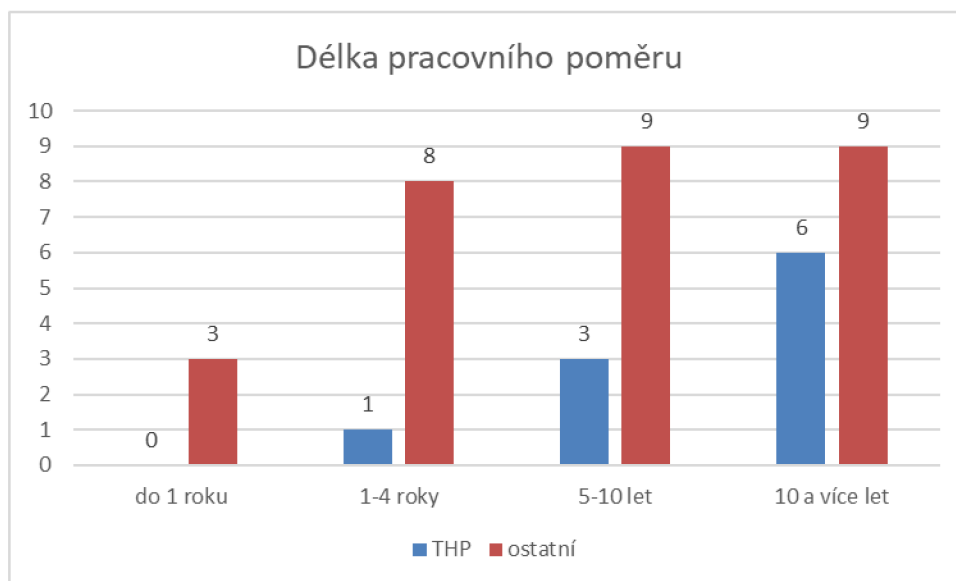
Obrázek 9 Graf – Složení respondentů podle věku a pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším identifikačním prvkem je délka pracovního poměru. Jak je zřejmé z grafu níže, největší zastoupení má skupina osob pracujících ve společnosti Ishimitsu 10 a více let, celkem je to 15 respondentů. Dohromady 12 respondentů je zde zaměstnáno v rozmezí 5-10 let, 9 osob ze skupiny 1-4 roky a poměrně nízké číslo má skupina pracujících v délce do 1 roku, kam se zařadily 3 osoby. Je zřejmé, že společnost má poměrně mnoho dlouhodobých zaměstnanců jak z řad THP, tak i ze skupiny ostatní.

Obrázek 10 Graf – Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

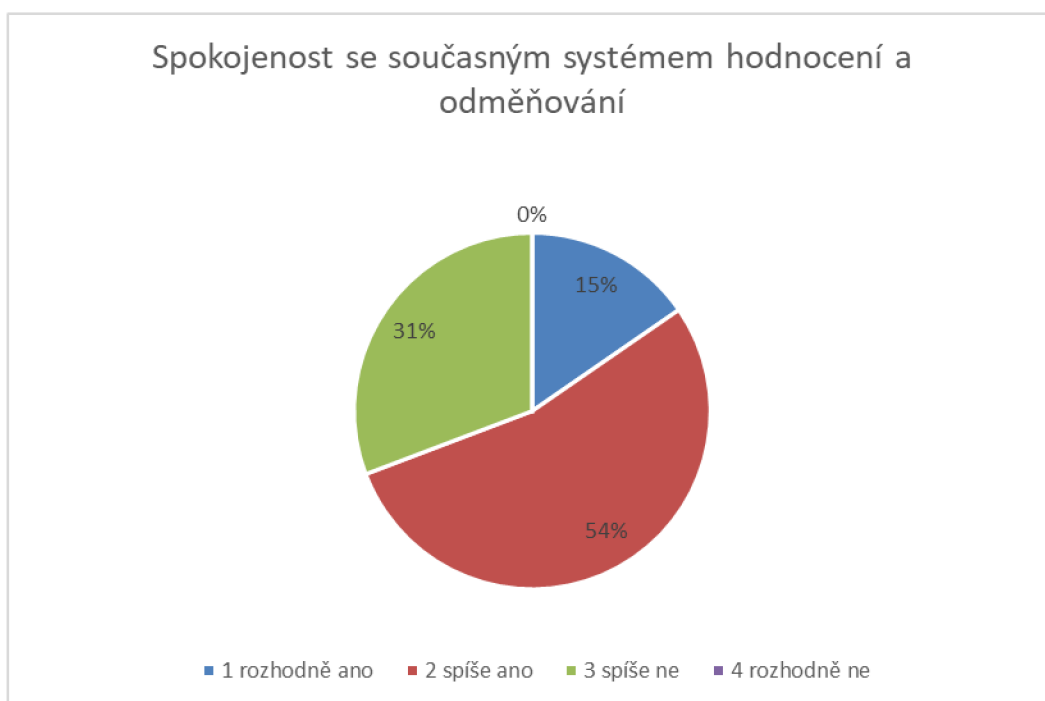
Tímto výčtem jsou otázky určené k identifikaci osob zapojených do dotazníkového šetření dokončené a je možné analyzovat výsledky otázek zaměřených na hodnocení, odměňování, motivaci a spokojenost zaměstnanců.

1. Otázka: Jak jste spokojen/a se současným systémem hodnocení a odměňování?

Cílem první otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a odměňování. Odpovědi mohli respondenti volit na čtyřstupňové škále, kdy nejlepší výsledek byla možnost „rozhodně ano“ a nejhorší výsledek možnost „rozhodně ne“.

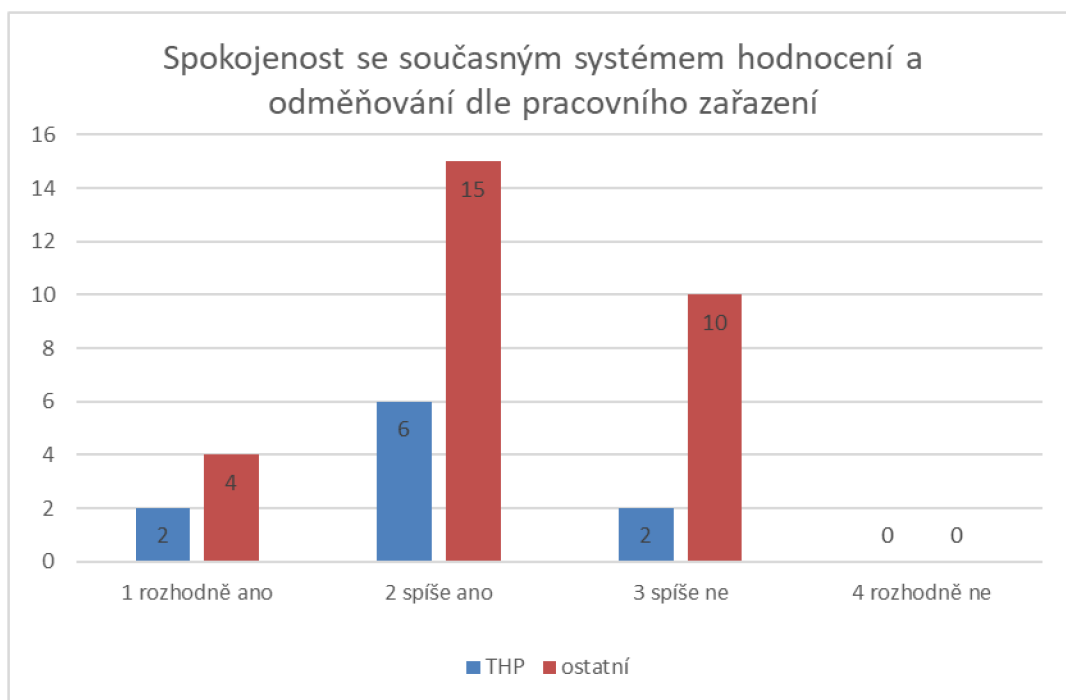
K této otázce jsou připojeny dva grafy. Výšečový graf zobrazuje odpovědi všech zaměstnanců v relativních hodnotách, ve sloupcovém grafu jsou odpovědi vyjádřeny v hodnotách absolutních a rozlišeny dle pracovního zařazení.

Obrázek 11 Graf – Spokojenost se současným systémem hodnocení a odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 Graf – Spokojenost se současným systémem hodnocení a odměňování dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky z dotazníku slouží k zodpovězení výzkumné otázky č. 1: **Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a odměňování?**

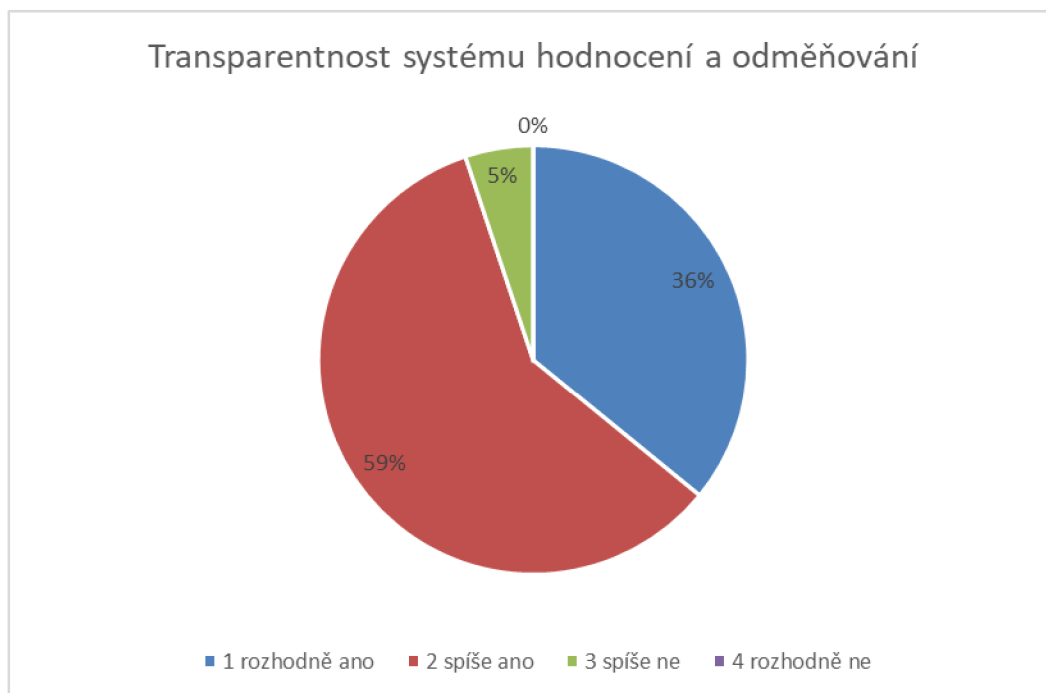
Z výsledků vyplývá, že 69 % respondentů je se současným systémem hodnocení a odměňování spokojeno (odpovědi rozhodně ano 15 %, spíše ano 54 %). Nespokojeno je zbývajících 31 % respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“. Poslední možnost „rozhodně ne“ ne zvolil žádný z respondentů.

Z literární rešerše je zřejmé, že pro úspěšnou implementaci hodnotícího systému je jedním z nezbytných předpokladů jeho transparentnost a srozumitelnost. Otázky 2 a 3 měly za cíl zjistit pohled respondentů na systém hodnocení a odměňování právě z pohledu transparentnosti a srozumitelnosti.

2. Otázka: Je podle Vás systém nastaven transparentně? Tj. je „průhledný“, jsou jasně stanovena kritéria a nespátřujete žádné nejasnosti?

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat opět na čtyřstupňové škále v rozmezí od „rozhodně ano“ až po „rozhodně ne“.

Obrázek 13 Graf – Transparentnost systému hodnocení a odměňování



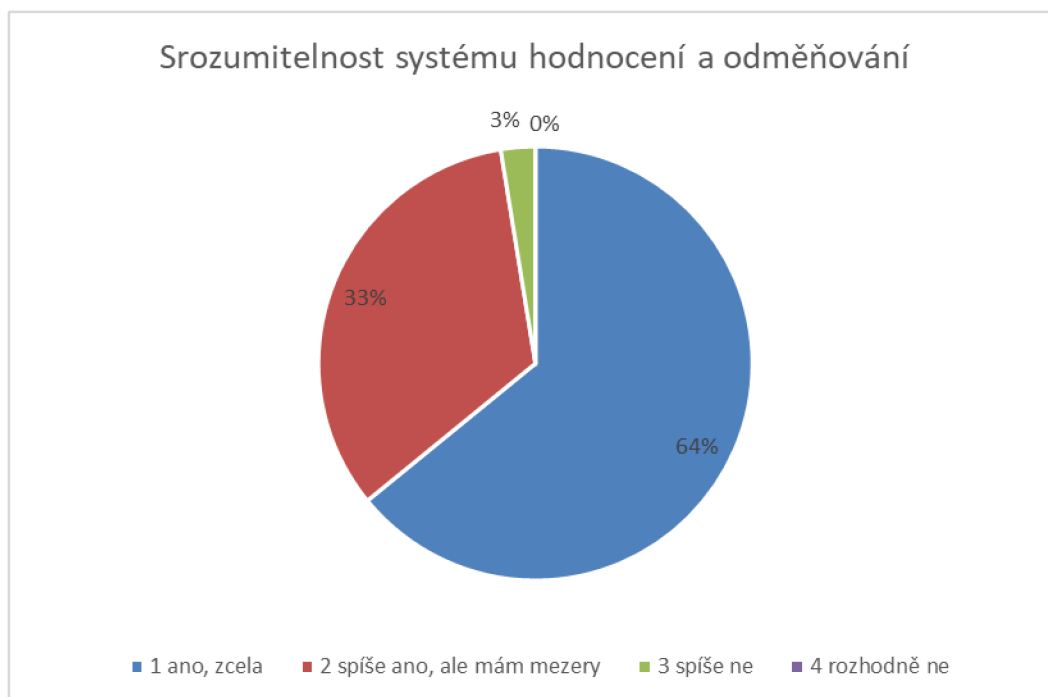
Zdroj: vlastní zpracování

Pro 95 % všech zaměstnanců je systém transparentní a bez nejasností (odpovědi rozhodně ano + spíše ano). Pouhých 5 % odpovídajících zvolilo možnost „spíše ne“ (tj. 2 osoby). Výsledky této otázky jsou graficky zpracovány v následujícím výšečovém grafu

3. Otázka: Je pro Vás tento systém srozumitelný? Víte, jak se Váš výkon promítá do mzdy a odměn?

U této otázky mohli respondenti zvolit odpovědi: ano, zcela; spíše ano, ale mám mezery; spíše ne a rozhodně ne a její výsledky jsou velmi pozitivní.

Obrázek 14 Graf – Srozumitelnost systému hodnocení a odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že pro 97 % respondentů je současný systém hodnocení a odměňování srozumitelný, z toho 64 % systému rozumí zcela a 33 % spíše rozumí, ale nachází v tom mezery. Pouze jeden respondent uvedl, že systému spíše nerozumí.

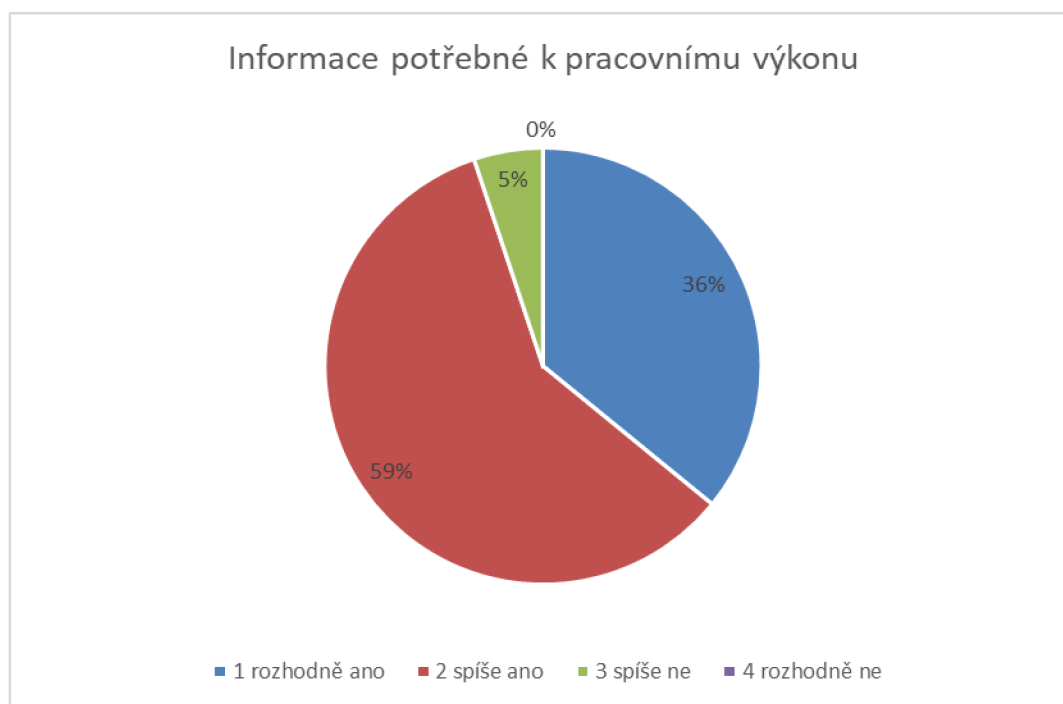
Na základě otázek č. 3 a 4 z dotazníkového šetření, lze zodpovědět výzkumnou otázku č. 3: **Je z pohledu zaměstnanců systém transparentní a srozumitelný?**

Z výše uvedených výsledků lze zhodnotit, že zavedený systém hodnocení a odměňování je z pohledu zaměstnanců transparentní a srozumitelný.

4. Otázka: Dostává se Vám dostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu?

Čtvrtá otázka byla prvotní otázkou z oblasti poskytování informací od nadřízených. Byla zvolena opět čtyřstupňová škála v rozmezí od „rozhodně ano“ až po „rozhodně ne“.

Obrázek 15 Graf – Informace potřebné k pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Ani v této oblasti nebyl zjištěn negativní výsledek, jelikož **95 % všech dotázaných uvedlo, že má dostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu** (odpovědi rozhodně ano 36 % a spíše ano 59 %). Možnost spíše ne uvedlo 5 % dotázaných, tj. pouze dva z celkového počtu respondentů, odpověď rozhodně ne nebyla zvolena ani jednou.

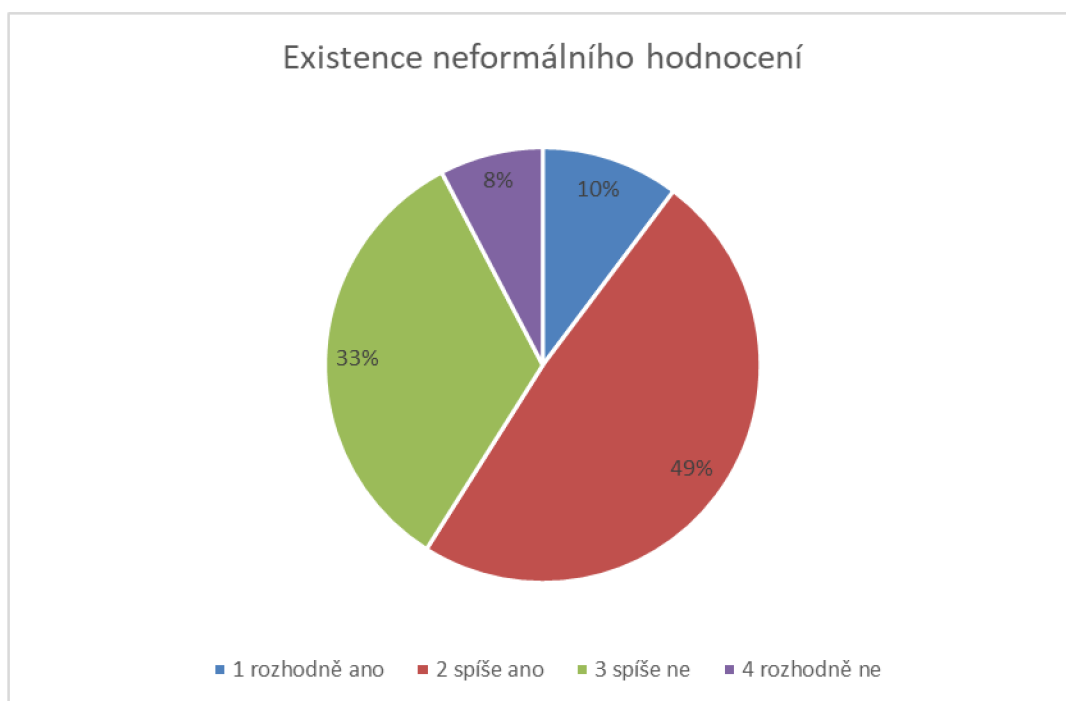
Ačkoli v celkovém dojmu je výsledek pozitivní, je zřejmé, že je zde prostor pro zlepšení. Za předpokladu, že by první odpověď „rozhodně ano“ znamenala, že mají pracovníci všechny potřebné informace, odpověď „spíše ne“ by pak mohla být interpretována například jako: „mám dost informací, ale ne všechny, které potřebuji“.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neaplikuje formální hodnocení formou hodnotícího rozhovoru, bylo potřebné se zaměřit na úroveň neformálního hodnocení. Pro tuto oblast byly vytvořeny celkem 3 otázky.

5. Otázka: Probíhá neformální hodnocení Vámi odvedené práce? (tj. informace od nadřízeného, jak si při plnění Vašich pracovních povinností vedete; hodnocení Vašeho pracovního a sociálního chování, výtky a pochvaly v rámci běžné interakce s nadřízeným)

U této otázky bylo do závorek doplněno vysvětlení, aby bylo zaručeno, že pojmu neformální hodnocení přiřadí každý respondent totožný význam.

Obrázek 16 Graf – Existence neformálního rozdělení



Zdroj: vlastní zpracování

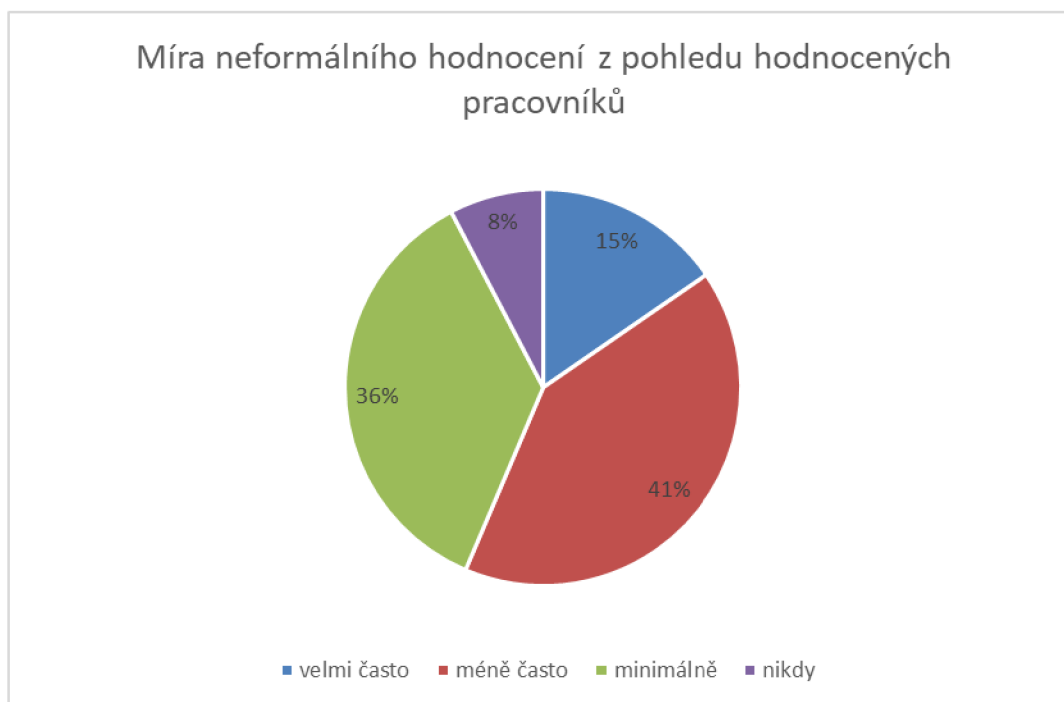
Z výsledků vyplývá, že u 10 % dotázaných takové hodnocení rozhodně probíhá, téměř polovina respondentů zvolila odpověď spíše ano, tj. 49 % dotázaných, u 33 % procent dotázaných hodnocení spíše neprobíhá a u 8 % dotázaných pracovníků hodnocení rozhodně neprobíhá. Celkem lze tedy zhodnotit, že u téměř 60 % respondentů hodnocení probíhá. Nicméně tyto výsledky nevypovídají nic o tom, zda je to pro pracovníky dostatečné a zda jsou se zpětnou vazbou na svůj výkon spokojeni. Tyto odpovědi přinesou výsledky otázek 9 a 16.

6. Otázka: Jak často jste tímto způsobem hodnocen/a?

Cílem této otázky bylo zjistit míru hodnocení z pohledu hodnoceného pracovníka. Škála odpovědí byla čtyřstupňová: *velmi často* – *méně často* – *minimálně* – *nikdy*.

Velmi často probíhá hodnocení u 15 % dotazovaných, méně často u 41 %, 36 % respondentů uvedlo, že neformální hodnocení probíhá minimálně a celkem 3 respondenti tj. 8 % uvedli, že takové hodnocení neprobíhá nikdy.

Obrázek 17 Graf – Míra neformálního hodnocení z pohledu hodnocených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoli celkem 44 % zaměstnanců uvedlo, že u nich neformální hodnocení probíhá minimálně anebo nikdy, nemusí to znamenat problém. Za předpokladu, že pro zaměstnance není zpětná vazba důležitá, může být pro něj i minimální či žádné hodnocení naprosto dostačující. Zda je pro zaměstnance míra neformálního hodnocení dostatečná bude zodpovězeno v rámci otázky č. 7. Důležitost a spokojenost se zpětnou vazbou bude vyhodnocena v rámci otázek č. 15 a 16.

V rámci otázky č. 6 lze také vyhodnotit stanovenou hypotézu č. 1: **Nefornální hodnocení pracovního výkonu probíhá častěji u THP než u ostatních pracovníků.**

Jako podklad pro zodpovězení hypotézy slouží následující tabulka s absolutními a relativními četnostmi odpovědí rozdělených dle pracovního zařazení.

Tabulka 3 Hodnoty odpovědí respondentů na otázku č. 6

	THP		Ostatní	
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Velmi často	3	30 %	3	10 %
Méně často	4	40 %	12	41 %
Minimálně	3	30 %	11	38 %
Nikdy	0	0 %	3	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

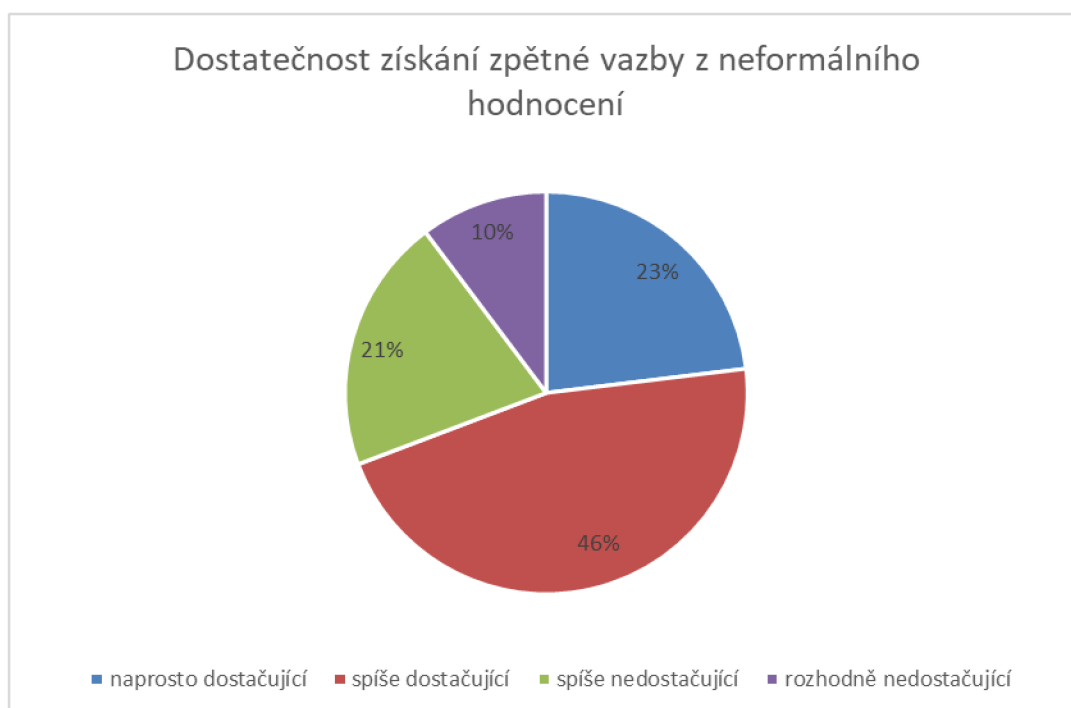
Z tabulky 3 vyplývá, že u 70 % THP nefornální hodnocení probíhá velmi často či méně často, naproti tomu u ostatních pracovníků je součet relativních hodnot odpovědí velmi často a méně často pouze 51 %. Na základě těchto dat je **potvrzena hypotéza, že nefornální hodnocení pracovního výkonu probíhá častěji u THP než u ostatních pracovníků.**

7. Otázka: Je pro Vás tato forma nahodilého hodnocení dostatečná pro získání zpětné vazby na Váš pracovní výkon?

Jak již bylo uvedeno výše, je podstatné zjistit, zda je pro zaměstnance neformální hodnocení dostatečné či nikoli.

Pro tuto otázku byla zvolena hodnotící škála *naprosto dostačující – spíše dostačující – spíše nedostačující – naprosto nedostačující*.

Obrázek 18 Graf – Dostatečnost získání zpětné vazby z neformálního hodnocení



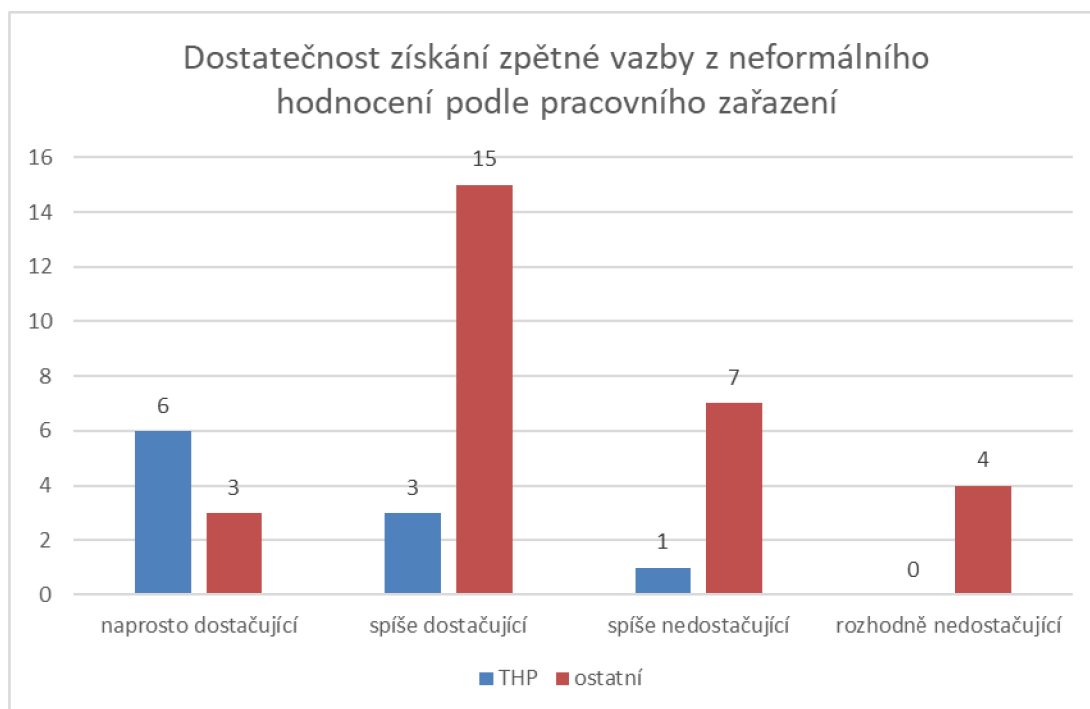
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této otázky z dotazníkového šetření je možné zodpovědět výzkumnou otázku č. 3: **Je používané neformální hodnocení pro zaměstnance dostačující k získání zpětné vazby na jejich pracovní výkon?**

Z výsledků vyplývá, že **69 % dotázaných považuje neformální hodnocení za dostačující** (odpovědi naprosto dostačující 23 % a spíše dostačující 46 %). Pro 21 % respondentů je současné neformální hodnocení spíše nedostačující (tj. 8 osob) a pro 10 % dotázaných je naprosto nedostačující (tj. pro 4 osoby).

Pro další grafické znázornění byl u této otázky zvolen sloupcový graf, kde jsou odpovědi rozlišeny podle pracovního zařazení.

Obrázek 19 Graf – Dostatečnost získání zpětné vazby z neformálního hodnocení podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

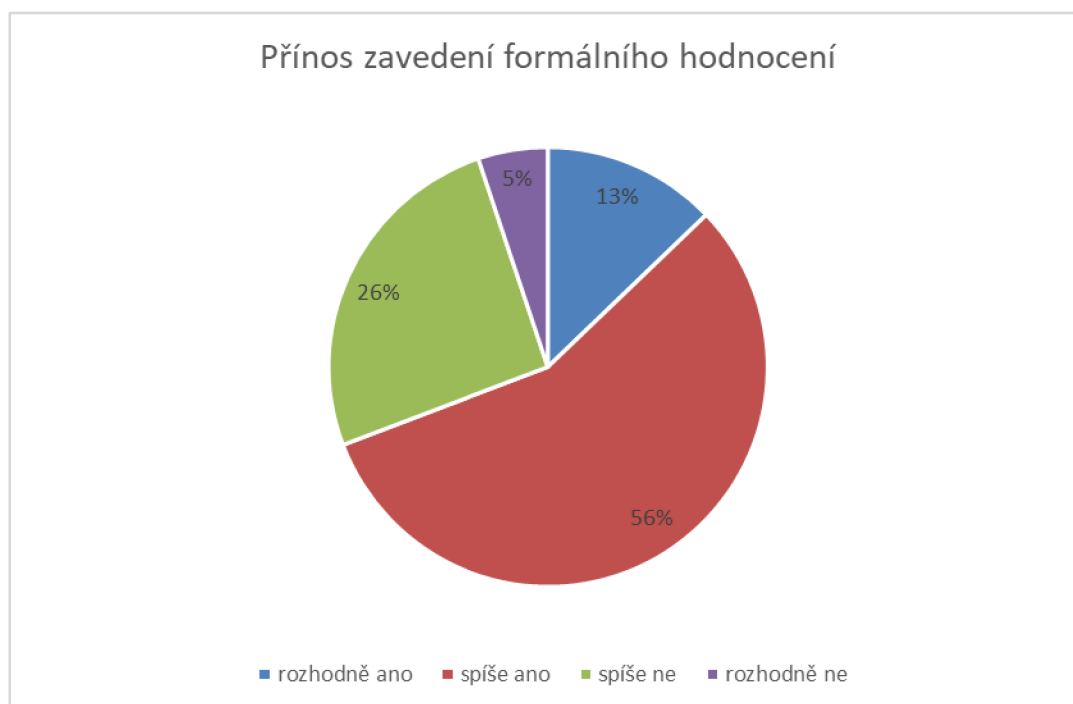
Pro respondenty spadající do kategorie THP je kromě jednoho z dotazovaných osob neformální hodnocení naprosto dostačující nebo spíše dostačující. U pracovníků z kategorie ostatní označilo 8 osob odpověď spíše nedostačující, další 4 respondenti zvolili možnost rozhodně nedostačující. Domnívám se, že dlouhodobě nedostačující zpětná vazba může vést k frustraci k pracovníka, což může mít za následek sníženou motivaci a pokles pracovního výkonu zaměstnance, pokud cítí, že jeho práce není jeho nadřízeným dostatečně oceněna.

V závěru této otázky lze konstatovat, že ačkoli celkový dojem z výsledků působí pozitivně (viz 69 % pracovníků, pro které je tato forma hodnocení dostatečná), počet pracovníků, pro které není neformálním hodnocením získána dostatečná zpětná vazba rozhodně není zanedbatelný (celkem 31 % všech respondentů). V návrhové části proto budou popsány kroky, které by měly vést ke zlepšení stávající situace.

8. Otázka: Viděl/a byste přínos v zavedení formálního hodnocení pracovníků (formou hodnotícího dotazníku a hodnotícího rozhovoru) s přesahem do systému odměňování a povyšování?

U této otázky měli respondenti možnost zvolit odpověď na škále *rozhodně ano – spíše ano – spíše ne – rozhodně ne*.

Obrázek 20 Graf – Přínos zavedení formálního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že **69 % respondentů by zavedení formálního hodnocení hodnotilo jako přínosné** (odpovědi rozhodně ano 13 %, spíše ano 56 %). Tím je **potvrzena hypotéza č. 3: Zaměstnanci by uvítali zavedení formálního hodnocení.**

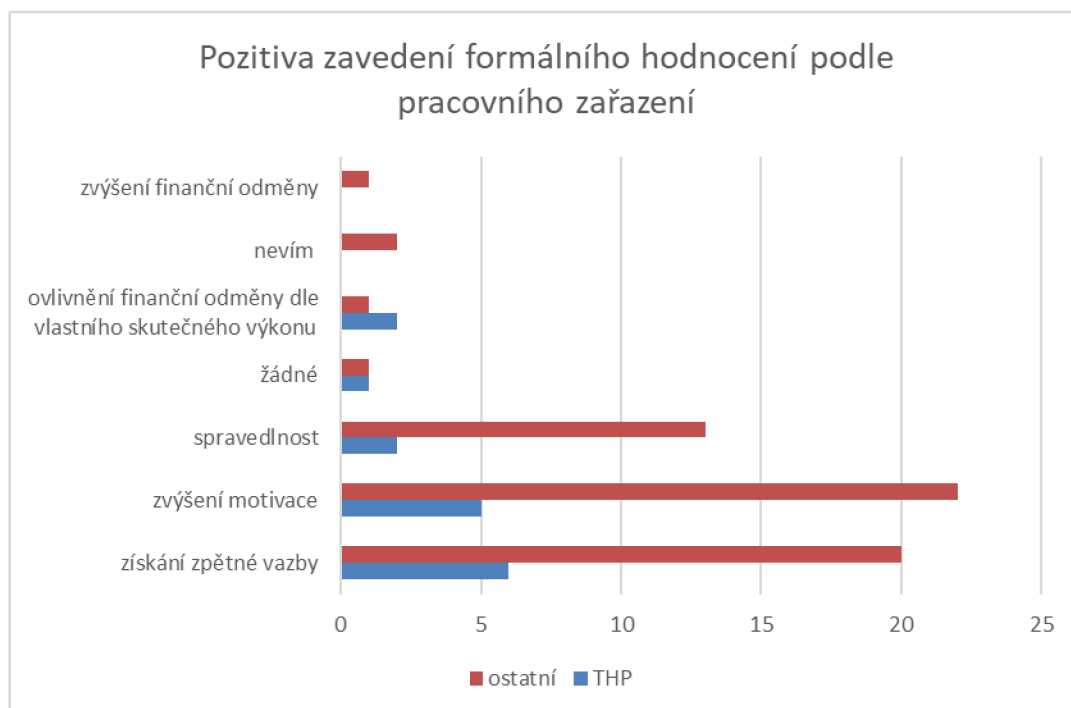
Dále zvolilo 37 % respondentů možnost odpovědi spíše ne, odpověď rozhodně ne zvolili pouze 2 respondenti, tj. 5 % z celkem dotazovaných.

9. Otázka: Jaká pozitiva by to dle Vás přineslo?

V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí najednou: *získání zpětné vazby – zvýšení motivace – spravedlnost*, přičemž byla respondentům ponechána možnost doplnit chybějící odpověď dle svého uvážení.

Četnost odpovědí rozlišená podle pracovního zařazení respondentů je uvedena v následujícím grafu.

Obrázek 21 Graf – Pozitiva zavedení formálního hodnocení podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

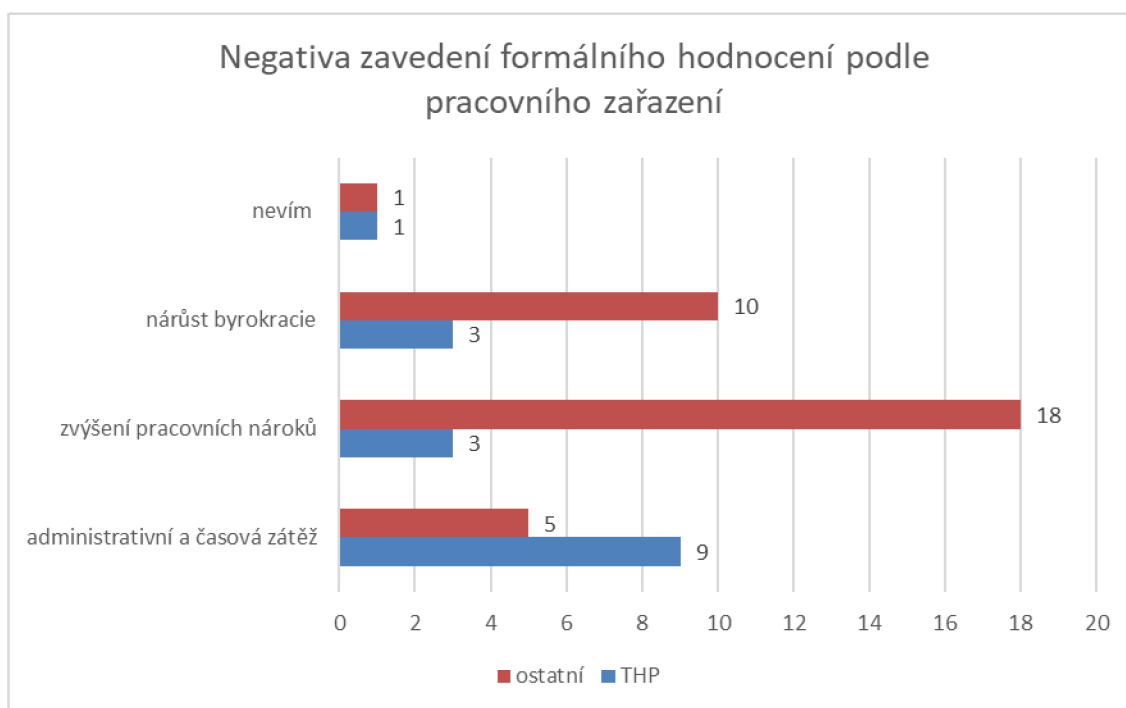
Pro 27 respondentů by zavedení formálního hodnocení znamenalo zvýšení motivace, což byla nejčastěji zvolená odpověď (tj. celkem 69 % všech dotazovaných). Dále si 26 respondentů myslí, že přínosem formálního hodnocení by bylo získání zpětné vazby. Spravedlnost zvolilo 15 respondentů. U otevřené odpovědi doplnili 3 pracovníci v různé formulaci, že díky formálnímu hodnocení by měli možnost ovlivnit finanční odměnu dle vlastního skutečného výkonu. Jeden respondent se domnívá, že by mu formální hodnocení přineslo navýšení finanční odměny. Dále dva respondenti nevěděli, jaká pozitiva by hodnocení přineslo a dva respondenti se dokonce domnívají, že by hodnotící pohovor nepřinesl žádná pozitiva.

10. Otázka: Jaká by to přinesla negativa?

Tato docházka navazuje na předchozí otázky týkající se zavedení formálního hodnocení. Opět mohli respondenti zvolit více odpovědí najednou: *administrativní a časovou zátěž – zvýšení pracovních nároků – nárůst byrokracie*, poslední možnost byla otevřená odpověď k doplnění dle uvážení dotazovaných.

Četnost odpovědí je stejně jako u předchozí otázky rozlišena podle pracovního zařazení v následujícím grafu.

Obrázek 22 Graf – Negativa zavedení formálního hodnocení podle pracovního zařazení



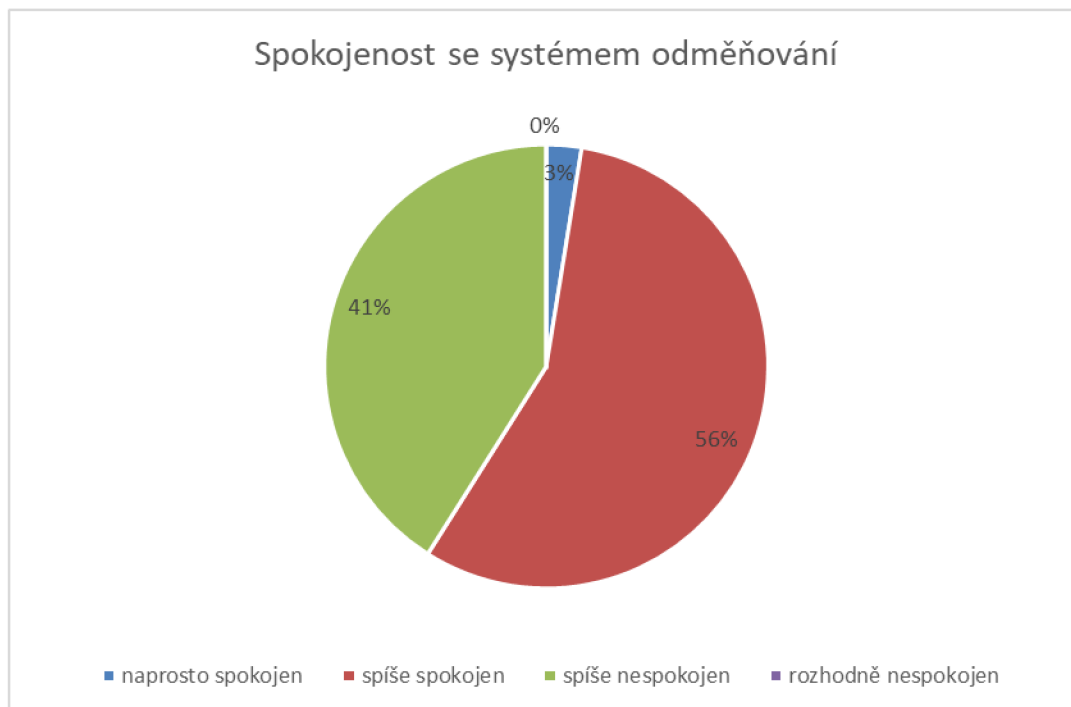
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí bylo zvýšení pracovních nároků, tu zvolilo celkem 21 respondentů, tj. 54 % všech dotazovaných. Z hlediska administrativní a časové zátěže vnímá zavedení formálního hodnocení negativně celkem 36 % respondentů (tj. 14 osob). Dále zvolilo 33 % respondentů (tj. 13 osob) odpověď nárůst byrokracie. Možnost nevím doplnili dva respondenti.

11. Otázka: Jste spokojen/a se současným systémem odměňování (mzda, měsíční výkonové bonusy + pololetní odměny)?

U této otázky byla zvolena opět čtyřstupňová hodnotící škála: *naprosto spokojen/a – spíše spokojen/a – spíše nespokojen/a – naprosto nespokojen/a*.

Obrázek 23 Graf – Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

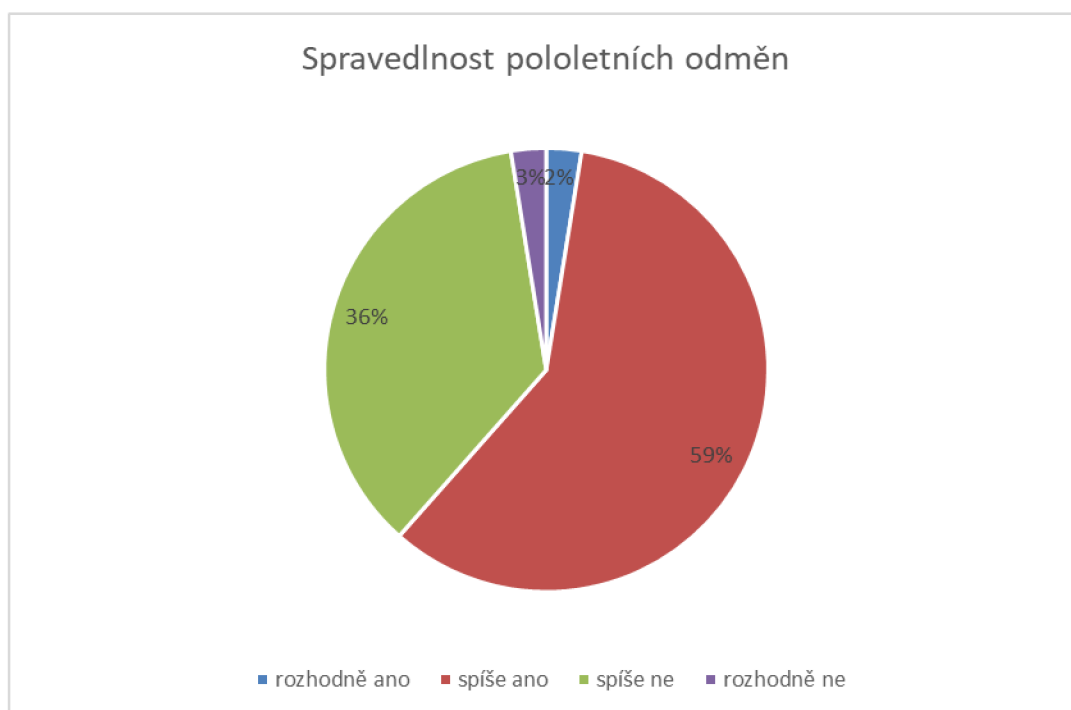
Z výsledků vyplývá, že **více než polovina (tj. 54 %)** všech dotazovaných je se **současným systémem odměňování spokojena** (odpovědi naprosto spokojen/a 3 %, spíše spokojen/a 56 %). Zbýlých 41 % respondentů zvolilo odpověď spíše ne, odpověď rozhodně ne nezvolil žádný z respondentů.

12. Otázka: Je dle Vašeho názoru systém pololetních odměn spravedlivý?

Nastavit systém odměňování spravedlivě je jedním z nejdůležitějších aspektů. Nicméně vnímání toho, co je nebo není spravedlivé se může od jedince k jedinci značně rozlišovat. Spravedlivá odměna umocňuje pocit sounáležitosti, ta je zase podstatná pro zaměstnancovo motivaci.

Cílem této otázky bylo zjistit, jak současný systém pololetních odměn z hlediska spravedlnosti vnímají samotní pracovníci.

Obrázek 24 Graf – Spravedlnost pololetních odměn



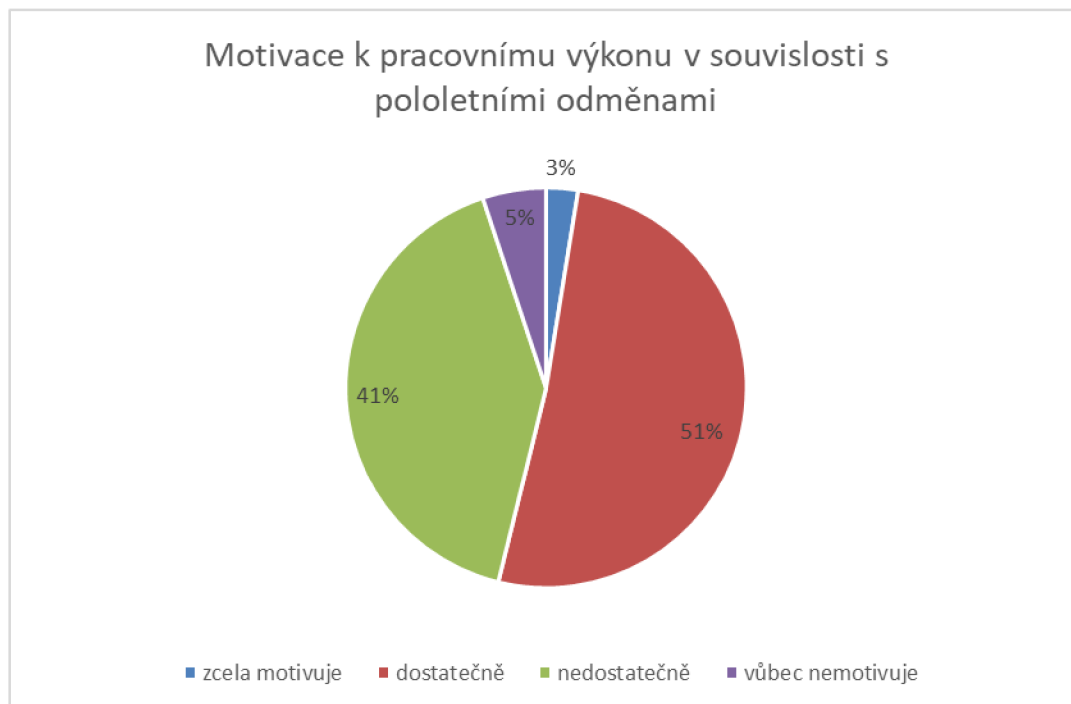
Zdroj: vlastní zpracování

Jako spravedlivý vnímá systém pololetních odměn 62 % respondentů (odpovědi rozhodně ano 3 %, spíše ano 59 %). K tomu, že je systém spíše nespravedlivý se přiklání 36 % dotazovaných, pro jednoho zaměstnance (tj. 3 %) je systém rozhodně nespravedlivý.

13. Otázka: Motivuje Vás systém pololetních odměn (vycházející z klíčových ukazatelů výkonnosti) podávat lepší pracovní výkon? V jaké míře?

Pro tuto otázku byla zvolena hodnotící škála: *zcela motivuje – dostatečně – nedostatečně – vůbec nemotivuje*.

Obrázek 25 Graf – Motivace k pracovnímu výkonu v souvislosti s pololetními odměnami



Zdroj: vlastní zpracování

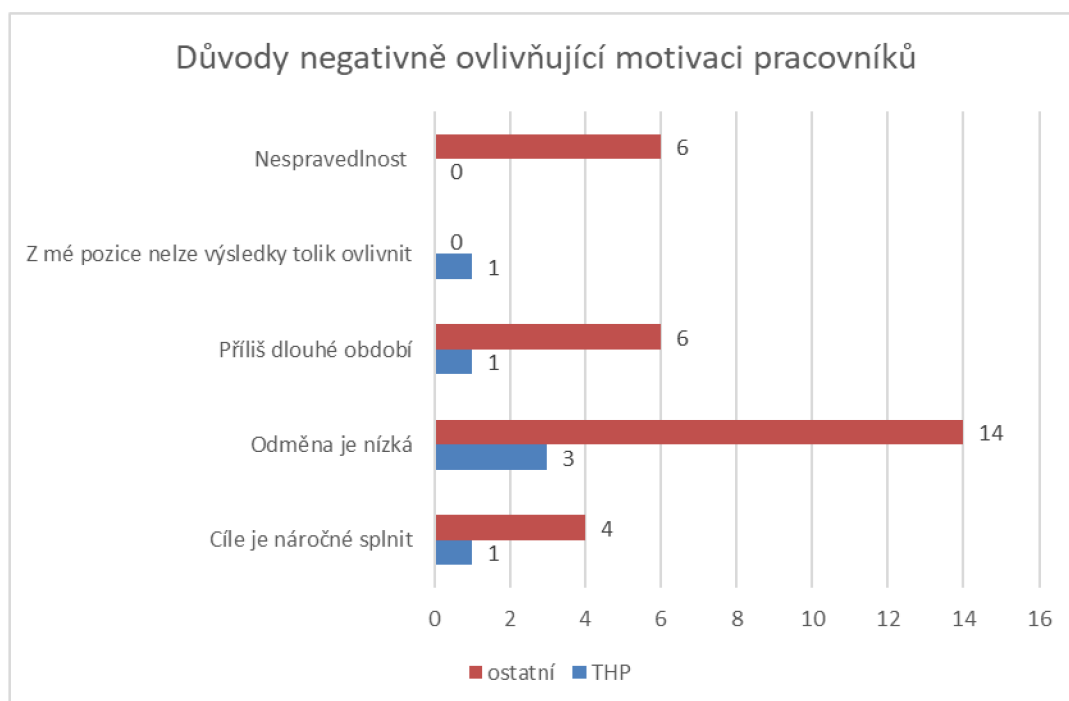
Nejvíce respondentů odpovědělo, že současný systém je motivuje dostatečně, tj. celkem 51 %. Naproti tomu nedostatečně se pololetními odměnami cítí být motivováno 41 % všech dotazovaných. Současná podoba pololetních odměn zcela motivuje pouze jednoho respondenta což představuje 3 % z celého vzorku, 5 % procent (tj. 2 osoby) systém pololetních odměn nemotivuje vůbec.

Z toho vyplývá, že **pro celkem 46 % dotazovaných není pololetní odměna dostatečným motivem ke zvýšení pracovního výkonu**. To hodnotím jako celkem nepříznivý výsledek. Pro firmu jsou vyplácené odměny finančně dost nákladné a je očekáváno, že to firmě přinese užitek právě ve formě zvýšené motivace dosahovat lepších pracovních výsledků. Aby bylo možné nastavit systém odměn tak, aby pracovníky více motivoval, je klíčové najít hlavní determinanty, které v tomto systému pracovníky demotivují. K tomu může být vodítkem následující otázka z dotazníkového šetření.

14. Otázka: Pokud jste v předchozí otázce uvedli možnost c) nebo d), uveďte důvod.

Jak je z otázky zřejmé, zde měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že je pololetní odměny motivují nedostatečně anebo zcela vůbec. Označit mohli více odpovědí současně anebo doplnit své vlastní důvody.

Obrázek 26 Graf – Důvody, které negativně ovlivňují motivaci pracovníků u pololetních odměn



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti na výběr ze tří připravených možností: cíle je náročné splnit – odměna je nízká – příliš dlouhé období. Dále mohli volně doplnit dle jejich uvážení.

Pro 13 % respondentů je náročné splnit stanovené cíle, pro 18 % dotázaných se jedná o příliš dlouhé období, za které je odměna vyplácena a v důsledku toho jejich motivace podávat vyšší pracovní výkon klesá. Téměř polovina dotazovaných (tj. 44 %) považuje odměnu za příliš nízkou.

Dále celkem 7 respondentů využilo možnost doplnění chybějící odpovědi. Následující řádky obsahují přesné formulace jejich odpovědí.

„Z mé pozice nelze výsledky tolik ovlivnit“.

„Nespravedlnost. Někteří se jen vezou“.

„Ne všichni pracují stejně, ale mají stejnou odměnu“.

„Není stejný metr pro všechny“

„Dělám více než jiní a mám stejnou odměnu“.

„Myslím, že není spravedlivý“

„Cíle pro všechny, někdo dělá nadprůměrně, někdo se veze“.

Na základě těchto odpovědí byla pro grafické znázornění (Obrázek 26) vytvořena odpověď nespravedlnost, kterou svými výroky zvolilo celkem 15 % respondentů (tj. 6 osob).

Domnívám se, že tyto výsledky plynou ze skutečnosti, že pololetní odměny jsou stanoveny dle výsledků KPIs, které jsou u liniových pracovníků rozlišovány podle různých pracovních skupin (například skupina pracovníků z linky SPG, skupina pracovníků z linky Shaft apod.). Odměna se tak odvíjí dle výkonu výrobní linky jako celku a nepromítá se do ní rozdílný výkon jednotlivců⁶. Přičemž pracovníci, kteří se domnívají, že se na výsledcích podíleli větší mírou, a i přesto nemají vyšší odměnu než pracovníci podávající nižší výkon, to samozřejmě mohou vnímat jako nespravedlivé. V další části práce proto budou navržena kritéria, na jejichž základě bude moct být ohodnocen pracovní výkon jednotlivců, jehož výsledek bude podkladem pro určení odměny.

⁶ Společnost uvádí, že výše odměny pro jednotlivce závisí na jejich podílu na výsledcích hospodaření společnosti. Tento podíl je však odvozen od počtu odpracovaných hodin ve sledovaném období, nikoli dle skutečného pracovního výkonu.

Další část dotazníku (otázky 15 a 16) byla věnována faktorům, které ovlivňují motivaci pracovníků. Jak již bylo uvedeno v metodice, podkladem pro tyto otázky byl již dříve provedený průzkum v této společnosti. Jednotlivé faktory byly zvoleny dle Měrtlové (In: Danešová, 2017), která mezi motivační faktory řadí například náplň práce, vztahy na pracovišti, systém odměňování, informovanost apod. Zařazeny byly také hygienické faktory jako jsou pracovní podmínky a jistota práce.

V rámci těchto otázek bude zodpovězena výzkumná otázka č. 4: **Které faktory považují zaměstnanci z hlediska motivace za důležité a jak jsou s nimi spokojeni?**

15. Otázka: Jak jsou pro Vás následující faktory z hlediska motivace důležité?

U této otázky mohli respondenti odpovídat na pětistupňové hodnotící škále *velmi důležité – méně důležité – neutrální postoj – není příliš důležité – vůbec není důležité*. Pro vyhodnocení výsledků bylo k jednotlivým možnostem přiděleno číselné vyjádření od 1 do 5, kde číslo 1 je nejlepší hodnota – tj. odpověď velmi důležité a číslo 5 představuje odpověď vůbec není důležité.

Následující tabulka zobrazuje průměrné známky důležitosti jednotlivých faktorů z hlediska motivace.

Tabulka 4 Hodnocení důležitosti faktorů z hlediska motivace

Faktor	Prům. známka
Mzda	1,026
Zaměstnanecké benefity a odměny	1,205
Vztahy s kolegy	1,256
Náplň práce	1,487
Jistota práce	1,564
Vztahy s nadřízenými	1,564
Pracovní podmínky	1,923
Informace a zpětná vazba	2,051

Zdroj: vlastní zpracování

Jako **nejdůležitější faktory** z hlediska motivace hodnotí respondenti **mzdu, zaměstnanecké benefity a odměny a vztahy s kolegy**. Z výčtu možných faktorů je pro zaměstnance nejméně důležitý faktor informace a zpětná vazba, nicméně dle průměrné známky nelze říci, že by pro ně informace a zpětná vazby nebyly nedůležité.

16. Otázka: Jak jste s těmito faktory u svého zaměstnavatele spokojen/a?

U této otázky mohli respondenti odpovídat na pětistupňové hodnotící škále *velmi spokojen/a – spíše spokojen/a – neutrální postoj – spíš nespokojen/a – velmi nespokojen/a*. Pro vyhodnocení výsledků bylo k jednotlivým možnostem přiděleno číselné vyjádření od 1 do 5, kde číslo 1 je nejlepší hodnota – tj. odpověď velmi spokojen/a a číslo 5 představuje odpověď velmi nespokojen/a.

Následující tabulka zobrazuje průměrné známky spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory.

Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory

Faktor	Prům. známka
Vztahy s kolegy	1,692
Náplň práce	1,974
Jistota práce	2,179
Vztahy s nadřízenými	2,308
Mzda	2,795
Informace a zpětná vazba	2,821
Pracovní podmínky	3,308
Zaměstnanecké benefity a odměny	3,436

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že v současné době jsou **zaměstnanci nejvíce spokojeni se vztahy s kolegy, náplní práce a vztahy s nadřízenými**. Nejmenší spokojenost vykazují u zaměstnaneckých benefitů a odměn a pracovních podmínek a také u informací a zpětné vazby.

V rámci otázky 16 z místního šetření byla dále testována hypotéza č. 3: Muži u jednotlivých faktorů vykazují vyšší spokojenost než ženy.

K ověření této hypotézy byl nejdříve proveden dvou výběrový f-test pro rozptyl. Na základě jeho p-hodnoty byl pak zvolen párový t-test s rovností či nerovností rozptylů. V následující tabulce jsou uvedeny p-hodnoty párového t-test, které byly testovány na 5% hladině významnosti.

Tabulka 6 Faktory spokojenosti a jejich p-hodnoty

Faktor	P - hodnota
Mzda	0,40
Vztahy s kolegy	0,04
Vztahy s nadřízenými	0,40
Pracovní podmínky	0,0010
Jistota práce	0,42
Zaměstnanecké benefity a odměny	0,05
Náplň práce	0,42
Informace a zpětná vazba	0,07

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištěných p – hodnot byl zjištěn rozdíl ve spokojenosti mužů a žen pouze u faktorů vztahy s kolegy a pracovní podmínky, kdy hodnota p je menší než testovací kritérium 0,05. Zamítáme tedy hypotézu o rovnosti středních hodnot.

U faktoru vztahy s kolegy byla naměřena střední hodnota u mužů 1,894737, u žen byla naměřena střední hodnota 1, 5. **Na základě těchto výsledků zamítáme pro faktor vztahy s kolegy hypotézu, že muži vykazují vyšší spokojenost než ženy. Ženy jsou spokojenější.**

U faktoru pracovní podmínky byla naměřena střední hodnota u mužů 2, 947368, u žen byla naměřena hodnota 3,65. **Na základě těchto výsledků nelze pro faktor pracovní podmínky zamítnout hypotézu, že muži vykazují vyšší spokojenost než ženy. S 95% pravděpodobností bylo prokázáno, že muži jsou s faktorem pracovní podmínky spokojenější než ženy.**

U ostatních faktorů nebyl prokázán statisticky významný rozdíl ve spokojenosti mužů a žen.

Dále byla v práci stanovena výzkumná otázka č. 5: **Jaký je vztah mezi důležitostí a spokojeností u jednotlivých faktorů?**

Cílem této otázky je zjistit, zda jsou u jednotlivých faktorů hodnoty odpovědí ve vzájemné korelaci. V následující tabulce jsou hodnoty korelačního koeficientu u jednotlivých faktorů. Pro získání těchto hodnot byla využita funkce correl v MS Excel.

Tabulka 7 Korelační hodnoty jednotlivých faktorů

Faktor	Korelační koeficient	Vztah
Mzda	-0,113	nepřímý vztah
Vztahy s kolegy	0,640	přímý vztah
Vztahy s nadřízenými	0,424	přímý vztah
Pracovní podmínky	-0,232	nepřímý vztah
Jistota práce	0,173	přímý vztah
Zaměstnanecké benefity a odměny	-0,033	nepřímý vztah
Náplň práce	0,204	přímý vztah
Informace a zpětná vazba	-0,275	nepřímý vztah

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty korelačního koeficientu mohou nabývat hodnot v intervalu -1 až $+1$, kdy absolutní hodnota koeficientu vyjadřuje sílu závislosti mezi zkoumanými proměnnými, tj. čím vyšší absolutní hodnota, tím je korelace mezi proměnnými těsnější. Kladné hodnoty vyjadřují pozitivní korelaci, tj. v tomto případě čím jsou pro zaměstnance faktory důležitější, tím je s nimi i více spokojen, naopak negativní korelace znamená, že čím více je pro zaměstnance faktor důležitý, tím méně jsou s ním spokojeni. Pokud by se koeficient rovnal nule, znamenalo by to, že korelační závislost neexistuje.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvyšší hodnota byla naměřena u faktoru vztahy s kolegy, koeficient 0,64, jedná se přímou lineární závislost. Druhá nejvyšší hodnota byla naměřena u faktoru vztahy s nadřízenými, kde byla zjištěna střední přímá lineární závislost. **Čím více jsou pro zaměstnance vztahy s kolegy a vztahy s nadřízenými důležité, tím více jsou s nimi spokojeni.**

U ostatních faktorů jsou naměřené koeficienty poměrně nízké.

4.3.2 Komparace výsledků

Jak již bylo uvedeno v metodice, součástí této práce je komparace výsledků z tohoto šetření s výsledky z šetření, které bylo provedeno autorem této práce v totožné firmě v roce 2016. Dotazníkového šetření se v roce 2016 zúčastnili pouze liniový zaměstnanci, proto budou pro komparaci využity z průzkumu provedeného v roce 2023 pouze výsledky zaměstnanců z kategorie ostatní.

Tabulka 8 Porovnané hodnoty u jednotlivých faktorů

Faktor	důležitost		spokojenost	
	2016	2023	2016	2023
Mzda	1,11	1	2,86	2,97
Vztahy s kolegy	1,51	1,24	1,86	1,69
Vztahy s nadřízenými	1,62	1,55	2,33	2,45
Pracovní podmínky	1,84	1,9	2,56	3,34
Jistota práce	1,29	1,62	2,15	2,28
Zaměstnanecké benefity a odměny	1,47	1,1	2,84	3,55
Náplň práce	1,82	1,55	2,51	2,24
Informace a zpětná vazba	1,71	1,86	3,02	3,07

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 8 je zřejmé, že největší rozdíl mezi rokem 2016 a 2023 je zhoršení spokojenosti u dvou faktorů. U pracovních podmínek došlo ke snížení spokojenosti z průměrné známky 2,56 na průměrnou známku 3,34. Dalším faktorem, kde došlo ke snížení spokojenosti zaměstnanců, jsou zaměstnanecké benefity a odměny, zde se jedná o snížení průměrné známky z 2,84 na 3,55.

Tento jev je pravděpodobně důsledkem rozdílné ekonomické situace společnosti v porovnávaných letech. Jak bylo uvedeno v počátku analýzy společnosti Ishimitsu, v době prvního výzkumného šetření se společností „dařilo“, rozšiřovala nabídku benefitů a neustále se snažila zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců. Naproti tomu nyní byla firma nucena zavést restriktce v poskytování benefitů zaměstnancům i v investicích do údržby zeleně apod. Je naprosto pochopitelné, že takové změny k horšímu vedly ke snížení spokojenosti

zaměstnanců. Bez finančních prostředků je však velmi těžké najít cestu, jak spokojenost s těmito faktory u zaměstnanců opětovně navýšit.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Shrnutí výsledků

Cílem analýzy současného stavu hodnocení pracovníků a provedeného dotazníkového šetření ve společnosti Ishimitsu bylo identifikovat silné a slabé stránky tohoto systému a s ním i úzce spojeného systému odměňování. Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby respondenti mohli hodnotit oba systémy samostatně a byla získána data k zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotéz. Zároveň byly v rámci dotazníku zkoumány faktory, které pracovníky motivují nejvíce a zároveň jak jsou s nimi spokojeni. Výsledky hodnocení faktorů z hlediska důležitosti a spokojenosti byly komparovány s již dříve provedeným výzkumným šetřením provedeným autorem této práce k určení vývoje spokojenosti pracovníků.

5.1.1 Shrnutí výsledků z analýzy vnitropodnikové dokumentace

Z analýzy vnitropodnikových dokumentů bylo zjištěno, že společnost upřednostňuje neformální hodnocení zaměstnanců a nemá zavedené hodnotící pohovory mimo hodnocení pracovníka po skončení jeho adaptace. Dále bylo zjištěno, že variabilní složka mzdy nepodléhá u THP žádným konkrétním kritériím k určení její měsíční výše, zpravidla je pracovníkům vyplácena celá. Ke snížení této variabilní složky dochází v případě, kdy by došlo například ke škodě způsobené zaměstnavateli nebo v případě závažného porušení vnitropodnikových předpisů. U liniových zaměstnanců jsou tato pravidla obdobná, avšak navíc může navíc ke snížení variabilní složky mzdy v návaznosti na zavedený bodovací systém.

U liniových zaměstnanců firma aplikuje hodnocení výkonu podle stanovených norem, výsledky jsou pravidelně sledovány a vyhodnocovány. Nicméně co se týče měsíčního hodnocení, výsledky plnění norem jednotlivých pracovníků se do výše odměny či výše variabilní složky neprojevuje. Výsledky plnění norem mají vliv na roční hodnocení, které je rozděleno na dvě části a je podkladem pro stanovení pololetních odměn. Odměna vychází z úrovně plnění celopodnikových cílů vyjádřených ukazateli KPIs a je rozlišena podle plnění stanovených ukazatelů v rámci jednotlivých linek. Individuální výkon zaměstnance tedy není předmětem hodnocení a odměna zaměstnancům v rámci celé linky je stanovena ve stejné výši a je upravena pouze na základě počtu skutečně odpracovaných hodin zaměstnance.

Situace je obdobná i u THP. Roční hodnocení zaměstnance probíhá pouze formou stanovení výše odměny dle plnění celopodnikových cílů a je opět vyplácena pololetně. Výše odměny je stejná pro pracovníky v rámci jednotlivých oddělení, pro které je stanovena míra plnění odvozena z dílčích KPIs.

5.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se současným systémem hodnocení a odměňování je spokojeno 69 % dotazovaných zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že 95 % zaměstnanců vnímá tento systém jako transparentní. Pro 97 % zaměstnanců je současný systém hodnocení a odměňování srozumitelný.

Dostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu získává 95 % pracovníků. Dále bylo zjišťováno, zda u zaměstnanců jejich nadřízený provádí neformální hodnocení pracovního výkonu v rámci běžné pracovní interakce. Celkem 59 % respondentů se vyjádřilo, že neformální hodnocení u nich „nějakým způsobem“ probíhá. U 41 % procent dotazovaných neformální hodnocení spíše neprobíhá anebo neprobíhá vůbec. Respondenti měli v další otázce zhodnotit v jaké míře se jim tohoto hodnocení dostává. Velmi často probíhá hodnocení pouze u 15 % respondentů, méně často pak u 41 %, minimální hodnocení dostává celkem 36 % pracovníků a 8 % pracovníků uvedlo, že takto nejsou hodnoceni nikdy. Další otázka v dotazníku navazovala a cílem bylo zjistit, zda je tato míra neformálního hodnocení pro pracovníky dostačující. Míra neformálního hodnocení je naprosto dostačující pro 23 % zaměstnanců, 46 % dotazovaných zvolilo možnost spíše dostačující. Naopak odpověď spíše nedostačující zvolilo označilo 21 % respondentů, rozhodně nedostačující je to pak pro 10 % pracovníků.

Vzhledem k neexistenci hodnotícího rozhovoru bylo v rámci dotazníku zjišťováno, zda by zaměstnanci viděli přínos v zavedení formálního hodnocení právě formou hodnotícího pohovoru a jeho využití pro systém odměňování a povyšování. Celkem 69 % zaměstnanců se vyjádřilo k zavedení formálního hodnocení kladně. Dále 26 % dotazovaných uvedlo, že by v tomto přínos spíše neviděli. Pro 5 % dotazovaných by zavedení nemělo přínos žádný. Respondenti měli také uvést, jaká pozitiva a negativa by zavedení formálního hodnocení přineslo, mezi největší pozitiva zaměstnanci řadí zvýšení motivace, získání zpětné vazby a ovlivnění finanční odměny dle vlastního skutečného výkonu. Jako negativa

hodnotili zaměstnanci nejčastěji zvýšení pracovních nároků, dále administrativní a časovou zátěž, nárůst byrokracie.

Dále byly zjišťovány názory zaměstnanců na systém odměňování. Z výsledků vyplývá, že 59 % zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojeno (56 % spíše spokojeno, 3 % naprosto spokojeno). Jako zcela spravedlivé vnímají pololetní odměny pouze 3 %, což je v přepočtu na osoby pouze 1 z dotazovaných. Spíše spravedlivé jsou tyto odměny pro 59 % respondentů. Zbývajících 38 % si nemyslí, že by byly spravedlivé. Pololetním odměnám byla věnována i další otázka, cílem bylo zjistit, zda pololetní odměny zaměstnance dostatečně motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Dostatečným motivem jsou pololetní odměny pro 54 % dotazovaných pracovníků, pro zbývajících 46 % dostatečným motivem nejsou. Dva respondenti dokonce zvolili možnost, že je odměny vůbec nemotivují. Na základě toho, bylo zjišťováno, z jakého důvodu je tyto odměny nemotivují. Nejčastějším důvodem je příliš nízká odměna, příliš dlouhé období pro vyplácení odměny a také nespravedlnost, kde se zaměstnanci vyjadřovali, že do odměn není zcela promítnut jejich skutečný pracovní výkon a někteří zaměstnanci se tak „vezou“ na těch, co pracují více či nadprůměrně.

Nejvíce důležitými faktory z hlediska motivace jsou mzda, zaměstnanecké benefity a odměny, vztahy s kolegy či náplň práce. Jako nejméně důležité hodnotili respondenti faktory informace a zpětná vazba a pracovní podmínky. Nicméně na základě průměrných známek přiřazených k těmto faktorům není žádný z faktorů pro zaměstnance nedůležitý.

Největší spokojenost v současné době vykazují zaměstnanci se vztahy s kolegy, náplní práce a jistotou práce. Nejméně jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity a odměnami, s pracovními podmínkami a informacemi a zpětnou vazbou.

V rámci komparace s dříve provedeným výzkumem byl zjištěn pokles spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a odměnami a také s pracovními podmínkami. U ostatních faktorů se trend hodnocení z hlediska důležitosti a spokojenosti výrazně nezměnil.

Na základě těchto výsledků je možné vyhodnotit stanovené výzkumné otázky a hypotézy.

VO1: Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení a odměňování?

Ano, spokojenost se současným systémem hodnocení a odměňování vyjádřilo 69 % zaměstnanců.

VO2: Je z pohledu zaměstnanců zavedený systém transparentní a srozumitelný?

Ano, 95 % zaměstnanců vnímá tento systém jako transparentní. Pro 97 % zaměstnanců je současný systém hodnocení a odměňování srozumitelný.

VO3: Je používané neformální hodnocení pro zaměstnance dostačující k získání zpětné vazby na jejich pracovní výkon?

Ano, pro 69 % zaměstnanců je to dostačující. Nicméně opačných 31 % rozhodně není zanedbatelných a je zde rozhodně prostor pro zlepšení.

VO4: Které faktory jsou pro zaměstnance z hlediska motivace důležité a jak jsou s nimi spokojeni?

Nejvíce důležitými faktory z hlediska motivace jsou mzda, zaměstnanecké benefity a odměny, vztahy s kolegy či náplň práce. Jako nejméně důležité hodnotili respondenti faktory informace a zpětná vazba a pracovní podmínky. Nicméně na základě průměrných známek přiřazených k těmto faktorům není žádný z faktorů pro zaměstnance nedůležitý.

Největší spokojenost v současné době vykazují zaměstnanci se vztahy s kolegy, náplní práce a jistotou práce. Nejméně jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity a odměnami, s pracovními podmínkami a informacemi a zpětnou vazbou.

VO5: Jaký je vztah mezi důležitostí a spokojeností u jednotlivých faktorů?

Pro vyhodnocení této otázky byl využit korelační koeficient, jehož aplikací byla zjištěna přímá lineární závislost u vztahy s kolegy a vztahy s nadřízenými. To znamená, že čím více je faktor pro zaměstnance důležitý, tím více je s ním spokojen. U ostatní faktorů byly naměřeny nízké korelační koeficienty.

H1: Neformální hodnocení pracovního výkonu probíhá častěji u THP než u ostatních pracovníků.

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření byla tato hypotéza **potvrzena**.

H2: Zaměstnanci by uvítali zavedení formálního hodnocení prostřednictvím hodnotícího rozhovoru.

Tato hypotéza byla na základě získaných dat taktéž **potvrzena**.

H3: Muži u jednotlivých faktorů vykazují vyšší spokojenost než ženy.

Pomocí dvouvýběrového F-testu pro rovnost rozptylů a následně využití dvouvýběrového párového t-test s rovností (či nerovností) rozptylů byl zjišťován rozdíl v hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory u mužů a žen. Na základě zjištěných

p-hodnot a středních hodnot rozptýlů byla **potvrzena hypotéza o vyšší spokojenosti mužů u faktoru pracovní podmínky.**

Naopak **pro faktor vztahy s kolegy byla hypotéza o vyšší spokojenosti mužů zamítnuta**, muži vykazují u tohoto faktoru nižší spokojenost než ženy.

5.2 Návrh nového hodnotícího systému a obecná doporučení

Jak již bylo v práci několikrát zmiňováno, společnost nemá zavedené systematické hodnocení pracovníků a využívá hodnocení neformální. Protože z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci uvítali zavedení formálního hodnocení a řada zaměstnanců nezískává dostatečnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, bude hlavním aspektem nového hodnotícího systému hodnotící rozhovor a hodnotící dotazník, ty budou doplněny metodou kritických případů.

V návaznosti na obavy respondentů ze zvýšení pracovních nároků a s tím spojené administrativní a časové zátěže je cílem navrhnout systém tak, aby tato zvýšená zátěž byla pro pracovníky přijatelná.

Nový hodnotící systém bude podkladem pro určení výše finanční odměny, dále bude sloužit k identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků a v neposlední řadě bude možné na základě tohoto hodnocení doporučit hodnoceného pracovníka k povýšení.

5.2.1 Obecná stanoviska k novému hodnotícímu systému

Proces hodnocení pracovníků by měl být detailně a srozumitelně popsán ve vnitřním předpisu. Předpis by měl obsahovat veškeré postupy hodnocení, včetně stanovení odpovědností za provedení hodnocení, určení periodicity, termínů. Je potřeba popsat jakým způsobem je hodnocení provázáno s ostatními personálními činnostmi. Vhodné je uvést základní kroky ve vedení hodnotícího rozhovoru.

Vhodné je hodnotitele na hodnotící pohovor připravit odpovídajícím školením z oblasti komunikace se zaměstnanci, vedení hodnotících rozhovorů, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.

Ačkoli někteří zaměstnanci hodnotí současnou dobu vyplácení odměn jako příliš dlouhé období, bude ponechána frekvence hodnocení pracovníků 2 x ročně tak, aby se výsledek hodnocení promítl do výše pololetních odměn. V zásadě pak bude pololetní odměna složena ze dvou částí. První část bude tvořit odměna za plnění celopodnikových cílů

tak, jak je to ve firmě stanoveno nyní. Druhou část bude tvořit výsledek individuálního hodnocení pracovníka (na základě hodnotícího rozhovoru), kde bude hodnotitel zaměstnance hodnotit podle předem stanovených kritérií.

Tím by měl být zvýšen pocit spravedlnosti při vyplácení pololetních odměn, což je jeden z identifikovaných nedostatků současného systému.

5.2.2 Hodnotící rozhovor a hodnotící dotazník

Hlavním aspektem nového systematického hodnocení pracovníků ve společnosti Ishimitsu bude hodnotící rozhovor. Periodicita bude stanovena 2 x ročně s návazností na termín vyplácení pololetních odměn. Termín, do kdy má být hodnocení provedeno si stanoví firma sama tak, aby to vyhovovalo jejich požadavkům na časové zpracování výsledků a jejich promítnutí do mezd.

O samotném hodnocení by měl být zaměstnanec informován s dostatečným časovým předstihem, nejpozději 14 dní před uskutečněním samotného hodnotícího rozhovoru. Hodnocenému zaměstnanci bude předán formulář pro sebehodnocení, kde by měl zhodnotit plnění svých pracovních povinností, své dovednosti a schopnosti. Tím bude zajištěna maximální příprava hodnoceného, což by mělo vést k uvolněnějšímu vystupování během samotného hodnotícího rozhovoru.

Ideálním prostředím pro uskutečnění rozhovoru může být zasedací místnost, popřípadě tzv. salonek, kde se obě strany mohou pohodlně usadit do křesel a navodit si tak příjemnější atmosféru. Zásadní bude zahájit rozhovor příjemně a hodnoceného zaměstnance motivačně podporovat v průběhu celého rozhovoru. Zásady pro vedení hodnotícího rozhovoru budou uvedeny ve vnitřním předpisu hodnocení zaměstnanců, hodnotitel se dle vnitřního předpisu na rozhovor předem připraví. V průběhu rozhovoru bude porovnáváno hodnocení zaměstnance nadřízeným a sebehodnocení zaměstnance, rozdílné názory by měly být podrobně rozebrány s cílem najít řešení nalezených nedostatků. Důležitou součástí by mělo být zhodnocení možností dalšího rozvoje pracovníka s cílem určit v jakých oblastech je potřeba pracovníka vzdělávat nebo v případě nadprůměrných výsledků doporučit k povýšení za předpokladu, že to u daném pozice struktura umožňuje. V závěru budou stanoveny individuální cíle pro následující období, cíle může navrhnout sám zaměstnanec, tím bude posílena motivace těchto cílů dosáhnout. Výstupem bude vyplněný a podepsaný hodnotící formulář.

Hodnotící dotazník bude strukturován do několika částí. První část bude sloužit k identifikaci pracovníka. Hlavní část bude tvořit hodnocení stanovených kritérií pomocí hodnotící stupnice. Další část bude sloužit pro určení přijatých opatření a úkolů plynoucích ze samotného hodnocení a pro určení rozvojových potřeb zaměstnance.

V závěru formuláře bude prostor pro doporučení k povýšení či k navýšení základní složky mzdy.

Výstupem z hodnotícího formuláře bude počet získaných bodů dle posouzení splnění hodnotících kritérií. Výsledná výše odměny bude násobek získaných bodů a pevné částky stanovené vedením společnosti. Odměna bude vyplacena v rámci pololetních odměn, kdy jsou vypláceny odměny na základě plnění celopodnikových cílů.

5.2.3 Kritéria a oblasti hodnocení pracovníků, hodnotící stupnice

Aby mohl být naplněn záměr, že míra zvýšení administrativní a časové zátěže bude pro pracovníky přijatelná, budou oblasti hodnocení stanoveny tak, aby bylo možné mít jednotný formulář pro všechny pracovníky.

Hodnotící stupnice bude obsahovat následujících 5 stupňů hodnocení.

- 1 – nenaplní očekávání
- 2 – očekávání naplňuje s většími výhradami
- 3 – očekávání naplňuje s menšími výhradami
- 4 – naplňuje očekávání
- 5 – překračuje očekávání

Hodnocena budou následující kritéria:

- Pracovní výkon
- Přístup k práci a pracovní morálka
- Spolupráce s ostatními pracovníky
- Samostatnost, spolehlivost

V rámci pracovního výkonu se u liniových zaměstnanců bude hodnotit úroveň plnění výkonových norem v průběhu sledovaného období a kvalita odvedené práce. Vodítkem

budou pravidelné záznamy nadřízeného pracovníka o plnění výrobního plánu, úrovně zmetkovitosti a jiných sledovaných norem.

U THP bude předmětem hodnocení pracovního výkonu dosahování cílů stanovených na začátku hodnotícího období. Stanovení konkrétních cílů by mělo probíhat za účasti hodnoceného pracovníka, jenž by se měl na stanovení cílů aktivně podílet.

V rámci přístupu k práci a pracovní morálky budou sledováno a hodnoceno využití pracovní doby, přístup k řešení problémů, dodržování BOZP, dodržování instrukcí a pravidel, ochota přijímat úkoly a vynaložené úsilí při plnění úkolů.

U třetího kritéria budou předmětem především sociální chování zaměstnance, jeho vztahy s kolegy i nadřízenými, ochota spolupracovat.

V rámci posledního kritéria bude možné hodnotit, zda a do jaké míry zaměstnanec potřebuje dohled nadřízené k vykonávání jeho práce.

5.2.4 Metoda kritických případů

Aby v rámci hodnocení výše zmíněných kritérií nedocházelo ke zkreslení (hodnocení pracovníka pouze za nedávné období), je dalším návrhem zavedení metody kritických případů. Nadřízený zaměstnanec bude mít možnost v průběhu hodnotícího období zaznamenávat hodnocenému pracovníkovi do připraveného formuláře v elektronické podobě minimálně pozitivní a negativní události (za předpokladu, že nastane). Výčet těchto událostí si nadřízený zaměstnanec pak připraví k hodnotícímu pohovoru.

Ideálním stavem by bylo zaznamenat každý měsíc minimálně jednu pozitivní a jednu negativní událost, nicméně například pro pracovníka na pozici mistr by to již mohlo s ohledem na počet podřízených pracovníků představovat značnou administrativní časovou zátěž. Naopak u THP by tato metoda přinesla minimální zvýšení pracovních nároků.

5.3 Doporučení ke zlepšení stávající situace

Na základě výsledků dotazníkového šetření je možné identifikovat několik nedostatků současného systému hodnocení a odměňování. Některé nedostatky by měly být odstraněny právě díky výše uvedenému návrhu hodnotícího systému.

Prvním z nedostatků plynoucím z dotazníku je z pohledu nezanedbatelného množství pracovníků úroveň zpětné vazby. Ta by mohla být zlepšena právě zavedením formálního hodnocení. Dalším aspektem, který by měl vést ke zlepšení v této oblasti je školení kompetentních zaměstnanců v oblasti přijímání a poskytování zpětné vazby. V případě, že

by došlo k proškolení těchto zaměstnanců, je vhodné s určitou časovou prodlevou následně provést průzkum mezi zaměstnanci, zda se po proškolení pracovníka zvýšila míra neformálního hodnocení a poskytování zpětné vazby.

Dále byl zjištěn problém s vnímáním spravedlnosti udělování pololetních odměn a s tím spojenou motivací pracovníků dosahovat lepších pracovních výsledků. Na základě tohoto problému byla navrženo rozdělení pololetních odměn na dvě části, přičemž jedna z částí odměn se bude odvíjet od skutečného individuálního hodnocení pracovního výkonu jednotlivců. I zde se předpokládá, že to povede ke zvýšení motivace pracovníků.

V neposlední řadě bylo zjištěno výrazné snížení spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a zaměstnaneckými benefity a odměnami. Jak už bylo vysvětleno, tento problém je zapříčiněn zhoršenou ekonomickou situací podniku a tím zavedených restrikcí v benefičním systému (například zrušení rozpočtu na teambuildingové aktivity) a snížením investic do údržby venkovní části areálu. V tomto ohledu je neskutné podávat doporučení, neboť v zásadě by se jednalo téměř vždy o doporučení spojená s finančními náklady. Nicméně jedním z návrhů, který by přinesl společnosti finanční náklady zcela minimální, je organizace alespoň dvou společných akcí. Může se jednat například o letní sportovní aktivity/hry nebo o vánoční posezení v prostorách firmy, kde by si zaměstnanci mohli donést cukroví apod. Společnost by pro dané akce vymyslela a zajistila program, připravila aktivity, soutěže. Tímto by mohly být posíleny vztahy mezi pracovníky a také posílen pocit sounáležitosti s firmou.

6 Závěr

Diplomová práce s názvem Návrh systému hodnocení pracovníků v první části vymezuje základní pojmy jako řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Dále je detailně popsán samotný proces hodnocení pracovníků a vysvětlena důležitost propojení hodnotícího systému s dalšími personálními činnostmi. Bez tohoto propojení by samotné hodnocení nedávalo význam.

Důležitou částí pro naplnění cíle této práce byla analýza současného stavu problematiky hodnocení pracovníků ve společnosti Ishimitsu Manufacturing Czech, s.r.o. Pro získání potřebných dat bylo mimo analýzu vnitropodnikové dokumentace potřeba získat primární data formou kvantitativního výzkumu. Pro efektivní a rychlé získání dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby pokryl jak oblast samotného hodnocení pracovníků, tak oblast odměňování a v neposlední řadě oblast zaměřenou na motivaci pracovníků. Z výsledků tohoto šetření bylo zjištěno, že neformální hodnocení, které společnost aplikuje, není pro nezanedbatelný počet pracovníků dostatečné a postrádají dostatečnou zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu. Také byl identifikován problém v souvislosti s poskytováním pololetních odměn, které se v současné době odvíjejí od plnění celopodnikových cílů, což někteří zaměstnanci nevnímají jako zcela spravedlivé. Základním kamenem úrazu je skutečnost, že do výše pololetních odměn se v současné době nepromítá individuální pracovní výkon jednotlivců, což je vnímáno tak, že zatímco někdo podává nadprůměrné výkony, jiní se jen „vezou“, ale odměna náleží stejná.

Na základě tohoto a dalších zjištění je součástí práce návrh nového hodnotícího systému se vstupem do systému odměňování a povyšování. Pro nový hodnotící systém byla navržena metoda kritických případů, hodnotící dotazník a hodnotící pohovor. Byla vytvořena taková kritéria, která umožňují hodnotit zaměstnance ve čtyřech oblastech: pracovní výsledky, pracovní chování, sociální chování a dovednosti a vlastnosti zaměstnance. Výsledky z formálního hodnocení zaměstnance jsou pak podkladem pro určení individuálního finančního ohodnocení v rámci pololetních odměn a pro určení rozvojových potřeb zaměstnance a případného kariérního růstu.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. ISBN 9788024704692.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BENEŠ, Milan. Andragogika. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 9788025122358.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Business books (CP Books). Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CAPPELLI, P. and M. J. CONYON. What Do Performance Appraisals Do? [online]. Industrial and Labor Relations Review, 2017, 71 (3) [cit. 2017-03-11]. Dostupné z DOI: 10.1177/0019793917698649.

DANEŠOVÁ, Lucie. *Systém motivace pracovníků ve výrobním podniku*. Bakalářské práce, vedoucí Alice Reissová. Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Katedra ekonomie a managementu, 2017.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807261116x.
- KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Manažer. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706989.
- KUBEŠ, Marián a ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Manažer. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LUSSIER, Robert N. *Human resource management: functions, applications, and skill development*. Third edition. Los Angeles: Sage, [2019]. ISBN 978-1-5443-3131-7.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN isbn978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027106295.
- REISSOVÁ, Alice. *Personální controlling v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. Dizertační práce, vedoucí Tureckiová, Michaela. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení, 2010.
- STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.
- SULLIVAN, John. Performance Appraisal, the Most Dreaded HR Process – A List of the Top 50 Problems [online]. 31. Ledna 2011 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/performance-appraisal-the-most-dreaded-hrprocess-a-list-of-the-top-50-problems/>

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Oblasti hodnocení dle Hroníka	17
Obrázek 2 Model procesu MBO.....	22
Obrázek 3 Příklady hodnotící stupnice.....	24
Obrázek 4 Metoda párového porovnávání	26
Obrázek 5 Metoda povinné distribuce.....	27
Obrázek 6 Systém 360stupňové vazby	28
Obrázek 7 Příklad čtyřstupňové škály kompetencí	34
Obrázek 8 Graf – Složení respondentů podle pracovního zařazení a pohlaví.....	46
Obrázek 9 Graf – Složení respondentů podle věku a pracovního zařazení	47
Obrázek 10 Graf – Délka pracovního poměru respondentů.....	48
Obrázek 11 Graf – Spokojenost se současným systémem hodnocení a odměňování	49
Obrázek 12 Graf – Spokojenost se současným systémem hodnocení a odměňování dle pracovního zařazení	50
Obrázek 13 Graf – Transparentnost systému hodnocení a odměňování	51
Obrázek 14 Graf – Srozumitelnost systému hodnocení a odměňování.....	52
Obrázek 15 Graf – Informace potřebné k pracovnímu výkonu.....	53
Obrázek 16 Graf – Existence neformálního rozdělení	54
Obrázek 17 Graf – Míra neformálního hodnocení z pohledu hodnocených pracovníků ...	55
Obrázek 18 Graf – Dostatečnost získání zpětné vazby z neformálního hodnocení	57
Obrázek 19 Graf – Dostatečnost získání zpětné vazby z neformálního hodnocení podle pracovního zařazení	58
Obrázek 20 Graf – Přínos zavedení formálního hodnocení	59
Obrázek 21 Graf – Pozitiva zavedení formálního hodnocení podle pracovního zařazení .	60
Obrázek 22 Graf – Negativa zavedení formálního hodnocení podle pracovního zařazení	61
Obrázek 23 Graf – Spokojenost se systémem odměňování	62
Obrázek 24 Graf – Spravedlnost pololetních odměn	63
Obrázek 25 Graf – Motivace k pracovnímu výkonu v souvislosti s pololetními odměnami	64
Obrázek 26 Graf – Důvody, které negativně ovlivňují motivaci pracovníků u pololetních odměn.....	65

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení nejčastěji používaných metod hodnocení dle Dvořákové	21
Tabulka 2 Výše pololetní odměny dle plnění celopodnikových cílů	42
Tabulka 3 Hodnoty odpovědí respondentů na otázku č. 6	56
Tabulka 4 Hodnocení důležitosti faktorů z hlediska motivace.....	67
Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory	68
Tabulka 6 Faktory spokojenosti a jejich p-hodnoty	69
Tabulka 7 Korelační hodnoty jednotlivých faktorů.....	70
Tabulka 8 Porovnávané hodnoty u jednotlivých faktorů	71

7.3 Seznam použitých zkratk

AC – Assessment centre

Apod. – a podobně

Aj. – a jiné

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DC – Development centre

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

EMS – systém řízení ochrany životního prostředí (environmental management system)

HR – lidské zdroje/personalistika (human resources)

HRM – řízení lidských zdrojů (human resources management)

ISO 9001 – certifikace systému řízení kvality

ISO 14001 – certifikace systému řízení ochrany životního prostředí

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti (z anglického key performance indicators)

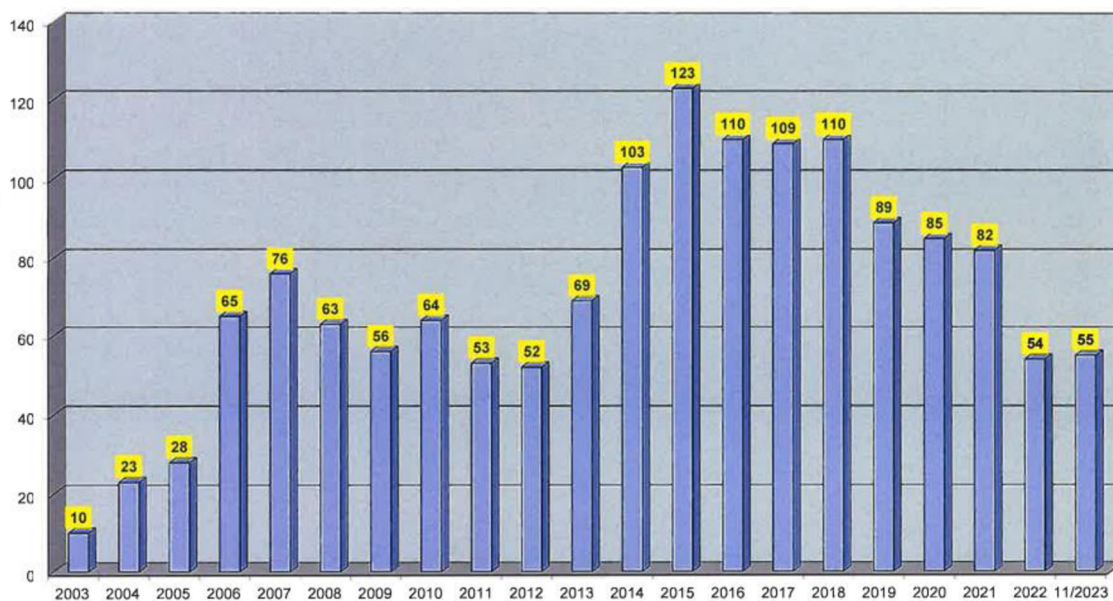
THP – technickohospodářský pracovník

QMS – systém řízení kvality (quality management system)

Přílohy

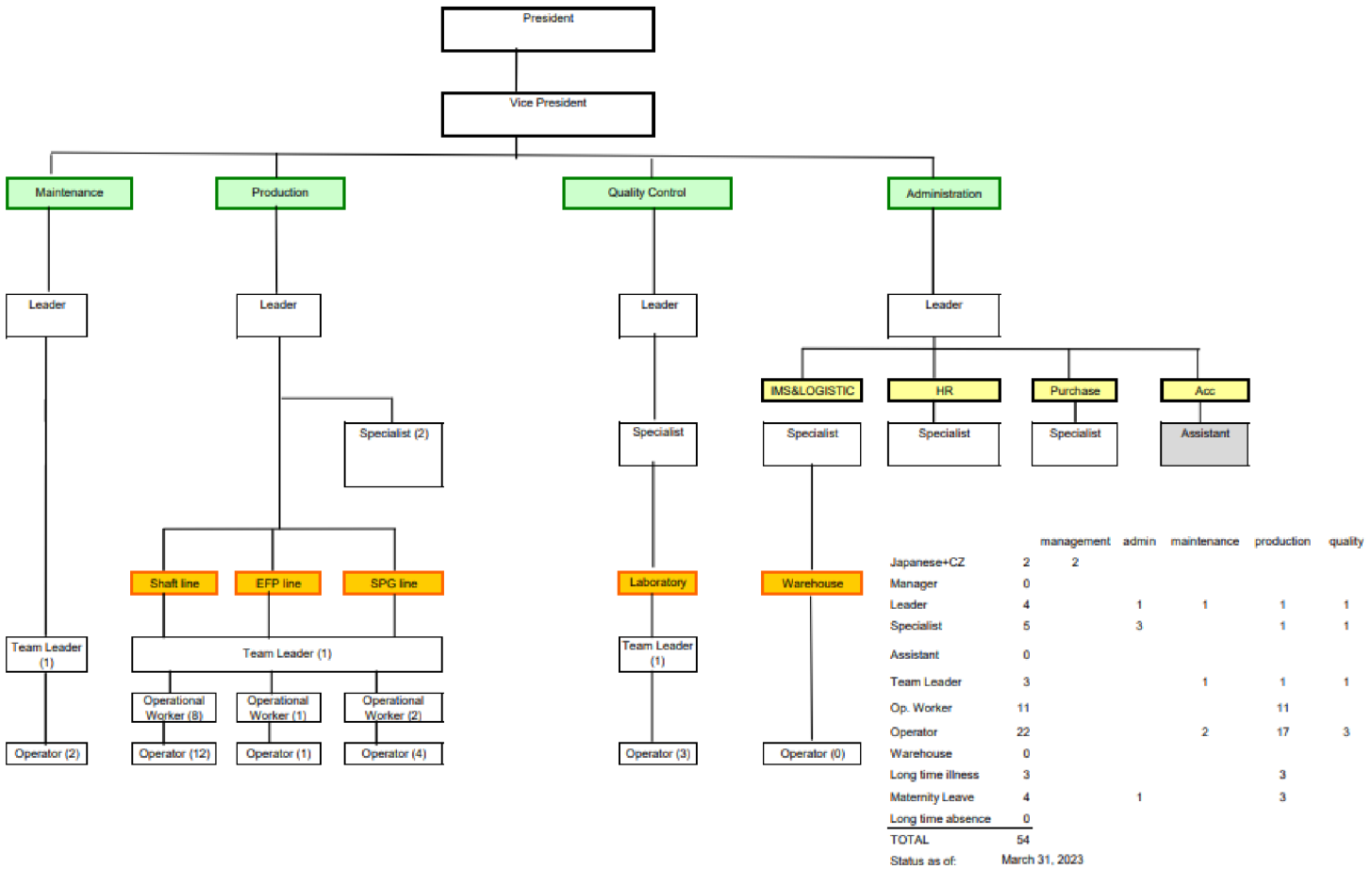
Příloha 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech.....	88
Příloha 2 Organizační struktura k 31.3.2023	89
Příloha 3 Dotazníkové šetření 1. část	92
Příloha 4 Dotazníkové šetření 2. část	93

Příloha 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech







Zdroj: Interní dokumenty společnosti Ishimitsu

Ishimitsu Manufacturing Czech s.r.o. - Organization scheme




Zdroj: Interní dokumenty společnosti Ishimitsu

Příloha 3 Formulář Hodnocení zaměstnance

	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE				
Hodnocený: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Hodnotitel: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	Na pozici: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> Datum inicializace: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>				
A. Závěry hodnocení pracovního výkonu zaměstnance:					
1) Zaměstnanec byl plně proškolen dle Inicializačního tréninkového programu.* ANO NE důvody: <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>					
2) Silné a slabé stránky pracovníka ve vztahu k vykonávané pracovní pozici, dovednosti.*					
<i>technické myšlení</i>	<i>pečlivost</i>	<i>přesnost</i>	<i>schopnost přijímat rozhodnutí</i>	<i>práce PC</i>	<i>AJ</i>
<i>logické myšlení</i>	<i>praxe</i>	<i>flexibilita</i>	<i>odpovědnost</i>	<i>učení</i>	<i>řídící schopnosti</i>
<i>manuální zručnost</i>	<i>dobrá vizuální rozlišovací schopnost</i>	<i>početní problémy</i>	<i>iniciativa</i>		
<i>nezodpovědnost</i>	<i>lenost</i>	<i>nerozhodnost</i>	<i>ukvapenost</i>	<i>(NE)plní úkolovou normu**</i>	
JINÉ: <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>					
3) Osobnostní charakteristika zaměstnance, práce v týmu.*					
<i>samotář</i>	<i>týmový hráč</i>	<i>dbá pokynů nadřízeného</i>	<i>problém s autoritou</i>	<i>loajálnost</i>	
<i>samostatnost</i>	<i>aktivní</i>	<i>stresuodolnost</i>	<i>flexibilita - časová</i>	<i>neloajálnost</i>	<i>neochota</i>
<i>konfliktní</i>	<i>bezkonfliktní</i>	<i>pasivní</i>	<i>problémy s docházkou</i>	<i>flexibilita vykonávaných činností</i>	
<i>ochotný pomoci</i>	<i>spolehlivost</i>	<i>(NE)ochotný se dále vzdělávat**</i>	<i>v kolektivu (NE)oblíbený**</i>		
JINÉ: <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>					
4) Během zkušební doby se vyskytly zdravotní problémy ve vztahu k vykonávané práci.* NE ANO jaké: <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>					
5) Zaměstnanec splňuje svými schopnostmi požadavky dané pracovní pozice.*					
 zcela	 převyšuje	 nesplňuje			
ponechat v profesii	připravit na pozici: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	ukončit PP			
6) Doporučení v oblasti odměňování:*** mzdové zařazení: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> platnost od: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>					
B. Přijatá opatření a úkoly ***					
1) V rámci pracovního výkonu:					
2) V rámci dosažení a zvyšování polyvalence:					
3) V rámci týmové spolupráce:					
4) Doporučení pro osobní rozvoj zaměstnance v oblasti vzdělávání:					
C. Závěry z hodnotícího pohovoru se zaměstnancem					
NENÍ JE nutné provést další hodnocení zaměstnance* další hodnocení uskutečnit za: <input style="width: 200px; height: 20px;" type="text"/>					
Doplnění vedoucího oddělení:					
Hodnotící pohovor se zaměstnancem se uskutečnil dne: _____ Za přítomnosti: _____ Zaměstnanec byl seznámen se závěry hodnocení pracovního výkonu a osobního jednání.					
..... podpis hodnoceného		 podpis hodnotitele		

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Příloha 4 Formulář Sebehodnocení

 Ishimitsu	SEBEHODNOCENÍ
Hodnocený: <input type="text"/>	Na pozici: <input type="text"/>
Přímý nadřízený: <input type="text"/>	Datum inicializace: <input type="text"/>
Popište, jakým způsobem probíhalo Vaše zaškolování v době inicializace, tzn. kdo zaškoloval, bylo vše řádně vysvětleno a objasněno, bylo Vám vše vysvětleno přímo na pracovišti, atd.	
Popište přístup Vašeho přímého nadřízeného ve vztahu k Vám, co oceňujete, co by mohl zlepšit?	
Jaká je atmosféra ve Vašem pracovním týmu?	
Jak hodnotíte spolupráci s ostatními odděleními či zaměstnanci?	
V čem vidíte výhodu své pracovní pozice i ve vztahu k celé firmě? Co naopak postrádáte v rámci své pracovní pozice i jako zaměstnanec společnosti Ishimitsu, co by se mohlo dělat lépe?	
Máte nějaké problémy s rozvržením pracovní doby, např. kvůli dojíždění apod.?	
Jak hodnotíte přístup managementu firmy k zaměstnancům?	
Jaké úkoly jsou pro Vás podle Vašeho názoru prioritní ve vztahu k pracovní pozici, kterou vykonáváte?	
Máte zájem dosáhnout ve společnosti Ishimitsu povýšení na jinou pozici (na jakou)?	
V jakých oblastech je podle Vás nutné se vzdělávat?	

Datum vyplnění dotazníku:

.....
podpis zaměstnance

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Příloha 5 Dotazníkové šetření 1. část

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce na téma Návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti pracovníků). Nový systém hodnocení bude navržen tak, aby mohl být podkladem pro následný systém odměňování a povyšování.

Dotazník je anonymní a všechny poskytnuté informace použiji pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Lucie Kučerová

1. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení a odměňování?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
2. Je podle Vás systém nastaven transparentně? Tj. je „průhledný“, jsou jasně stanovená kritéria a nespátřujete žádné nejasnosti?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
3. Je pro Vás tento systém srozumitelný? Víte, jak se Váš pracovní výkon promítá do mzdy a odměn?
a) ano, zcela b) spíše ano, ale mám mezery c) spíše ne d) rozhodně ne
4. Dostává se Vám dostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
5. Prohází neformální hodnocení Vámi odvedené práce? (tj. informace od nadřízeného, jak si při plnění vašich pracovních povinností vedete, hodnocení vašeho pracovního a sociálního chování, výtky a pochvaly v rámci běžné interakce s nadřízeným)
a) Rozhodně ano b) spíše ano b) spíše ne d) rozhodně ne
6. Jak často jste tímto způsobem hodnocen/a?
a) každý den b) každý týden c) 1 x měsíčně d) každý půlrok e) 1 x ročně f) vůbec
7. Je pro Vás tato forma nahodilého hodnocení dostatečná pro získání zpětné vazby na váš výkon?
a) naprosto dostačující b) spíše dostačující c) spíše nedostačující d) nedostačující
8. Viděl/a byste přínos v zavedení formálního hodnocení pracovníků (formou hodnotícího dotazníku a hodnotícího pohovoru) s přesahem do systému odměňování a povyšování?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
9. Jaká pozitiva by to dle Vás přineslo? (můžete uvést více odpovědí)
a) Získání zpětné vazby b) zvýšení motivace c) spravedlnost d) jiné:
10. Jaká by to přinesla negativa? (můžete zvolit více odpovědí)
a) Administrativní a časovou zátěž b) zvýšení pracovních nároků c) nárůst byrokracie d) jiné:
11. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování (mzda, měsíční výkonové bonusy + pololetní odměny)?
a) naprosto spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) naprosto nespokojen/a
12. Je dle Vašeho názoru systém pololetních odměn spravedlivý?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
13. Motivuje Vás systém pololetních odměn (vycházející z klíčových ukazatelů výkonnosti) podávat lepší pracovní výkon? V jaké míře?
a) zcela motivuje b) dostatečně c) nedostatečně a) vůbec nemotivuje

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Dotazníkové šetření 2. část

14. Pokud jste v předchozí otázce uvedli možnost c) nebo d), uveďte důvod (můžete zvolit více odpovědí):
 a) Cíle je náročné splnit b) odměna je nízká c) příliš dlouhé období d) jiné:

15. Jak jsou pro vás následující faktory z hlediska motivace **důležité**?

	Velmi důležité	Méně důležité	Není příliš důležité	Vůbec není důležité	Neutrální postoje
Mzda					
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
Pracovní podmínky (čistota, hluk, teplota, osvětlení, OOPP)					
Jistota práce					
Zaměstnanecké benefity a odměny					
Náplň práce					
Informace a zpětná vazba					

16. Jak jste s těmito faktory u svého zaměstnavatele **spokojen/a**?

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Neutrální postoje
Mzda					
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
Pracovní podmínky (čistota, hluk, teplota, osvětlení, OOPP)					
Jistota práce					
Zaměstnanecké benefity a odměny					
Náplň práce					
Informace a zpětná vazba					

17. Jste:

a) muž b) žena

18. Kolik je Vám let?

a) 18–30 let b) 31–50 let c) 51 a více let

19. Jak dlouho zde pracujete?

a) do 1 roku b) 1–4 roky c) 5–10 let d) 10 a více let

20. Jaký druh pozice ve firmě zastáváte?

a) THP b) ostatní pozice

Zdroj: vlastní zpracování