

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Zdeněk Blažek

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Zdeněk BLAŽEK
Osobní číslo: E21068
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn po provedené analýze a rozboru systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému hodnocení pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému hodnocení pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle charakteru práce
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
Marchington, M., Wilkinson, A., & Donnelly, R. (2020). *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*. London: Kogan Page

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....
Bc. Zdeněk Blažek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval především vedoucí své práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly v průběhu zpracování mé diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval firmě Schäfer-Menk s. r. o., zejména personální ředitelce Ing. Daně Bízkové za poskytnutí informací o systému hodnocení pracovníků a za celkovou součinnost při vypracování práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Lidské zdroje organizace	4
2.2	Řízení lidských zdrojů	5
2.3	Hodnocení pracovníků	5
2.4	Řízení pracovního výkonu	8
2.5	Kritéria hodnocení pracovníků	10
2.6	Hodnotitel	11
2.7	Metody hodnocení pracovníků	13
2.7.1	Hodnoticí rozhovor	13
2.7.2	Hodnocení podle cílů	14
2.7.3	Hodnocení na základě plnění norem	16
2.7.4	Metoda klíčové události	16
2.7.5	Hodnocení pomocí stupnice	17
2.7.6	Assessment centrum a Development centrum	18
2.7.7	Volný popis	19
2.7.8	BARS-metoda	20
2.7.9	Porovnávání jednotlivých pracovníků	21
2.7.10	Mystery shopping	21
2.8	Chyby hodnocení	22
2.9	Význam hodnocení pracovníků	23
2.9.1	Souvislost hodnocení a odměňování zaměstnanců	24
3	Cíl práce a metodika zpracování	26
3.1	Cíl práce	26

3.2	Metodika zpracování	26
4	Charakteristika vybrané organizace.....	28
4.1	Základní informace o společnosti Schäfer-Menk s.r.o.....	28
4.2	Skupina Menk-Gruppe	29
4.3	Personální situace	30
4.3.1	Struktura zaměstnanců	31
4.3.2	Pracovní pozice	32
4.4	Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti.....	34
4.4.1	Příplatky, odměny, benefity.....	36
5	Dotazníkové šetření	39
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	39
6	Diskuze a návrhy změn.....	59
7	Závěr	64
	Summary and keywords	67
	Seznam použité literatury	68
	Seznam obrázků a tabulek	71
	Seznam grafů	71
	Seznam příloh	72
	Přílohy	73

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k zaměstnancům, při němž je společnost vede takovým způsobem, aby přispívali k dosažení strategických cílů organizace. Jedná se o nedílnou součást úspěšných organizací. Činnostmi, které patří do tohoto přístupu, jsou strategické plánování lidských zdrojů, jejich následný výběr, motivace, rozvíjení a vzdělávání. Nedílnou součástí je hodnocení pracovníků. Pro většinu organizací představují pracovníci nejdůležitější kapitál, jelikož svou pracovní činností, kterou vykonávají pomocí svých znalostí, dovedností nebo svého fyzického úsilí, přispívají k celkovým cílům organizace. Jasně definované pracovní činnosti lze seskupit do pracovních míst, pro něž lze následně definovat žádoucí pracovní výkon. Ten musí být náležitě a správně hodnocen, aby bylo možné případně zjednat rozvojovou nebo personální nápravu. V neposlední řadě by hodnocení pracovního výkonu mělo být podkladem pro odměňování pracovníků. Z těchto důvodů je důležité, aby byl systém hodnocení pracovníků v každé organizaci nastaven efektivně a spravedlivě. Proto musí být jeho přípravě věnován dostatečný čas, jeho efektivnost by se měla ověřovat v čase.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy a rozboru aktuálního systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. navrhnout doporučení na zlepšení daného systému.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je na základě studia odborné literatury, článků a teoretických východisek na dané téma provedena literární rešerše. V jejím rámci jsou teoreticky popsány zásadní pojmy: řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, jeho kritéria, osoba hodnotitele, chyby hodnocení, a co představuje řízení pracovního výkonu. Poté jsou důkladně definovány jednotlivé způsoby hodnocení pracovníků. Na závěr této části je pak shrnut význam hodnocení pracovníků. V praktické části jsou uvedeny informace o společnosti Schäfer-Menk s. r. o. Dále je provedena analýza aktuálního systému hodnocení a odměňování. Podkladem pro analýzu jsou informace personální ředitelky a provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, jehož výsledky jsou slovně okomentovány.

Na základě porovnání získaných dat z praktické části s teoretickými poznatky jsou navržena doporučení pro zlepšení aktuálního systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o.

2 Literární přehled

V této části jsou popsány teoretické základy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Aby byla tato problematika správně pochopena, předcházelo jejímu popsání studium odborné literatury a odborných článků, které se tímto tématem zabývají. Použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci diplomové práce.

2.1 Lidské zdroje organizace

Hodnocení pracovníků je jednou z činností řízení lidských zdrojů, proto je potřeba nejprve definovat, co lidské zdroje (pracovníci) pro organizaci představují. Důležité jsou znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, již v organizaci pracují. Každý jedinec má vlastnosti, ať už vrozené nebo získané, které jsou součástí celkové zásoby lidských zdrojů dané organizace. Zároveň jsou tyto zdroje rozhodující složkou ve vyjádření tržní hodnoty podniku, protože lidské vlastnosti a schopnosti mohou být rozšiřovány prostřednictvím vhodného investování. Mezi vlastnosti těchto zdrojů, jež jsou pro firmy nejdůležitější, patří schopnost jedinců se neustále učit a rozvíjet své dovednosti, jejich flexibilita, kreativita, a v neposlední řadě umění reagovat na změny okolností. Tyto zdroje představují hodnotu organizace, a právě proto se společnosti důkladně věnují získávání, stabilizaci, rozvíjení a následnému udržování svých zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

Za lidský zdroj se nepovažuje samotný člověk, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Schopnostmi jsou myšleny „*znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy co ten člověk ví a co umí. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy*“ (Plamínek, 2002, s. 58). Důležité je, aby potenciál daný pracovník využíval ve prospěch organizace, což ovlivňují jeho postoje. Ty lze chápat takto: „*vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisí s jeho motivací*“ (Plamínek, 2002, s. 58). Ale ani správné postoje, podpořené dostatečnou motivací, nejsou dostačující bez dobrých schopností. Posledním lidským zdrojem jsou vlastnosti, které Plamínek (2002) definuje takto: „*jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že to jsou neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka... Člověka s určitými vlastnostmi si nemůžeme ve firmě vychovat, ale pouze získat již ‚hotového‘*“ (Plamínek, 2002, s. 58).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se obecně zabývá „*vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45). Na lidské zdroje organizace působí i ostatní zdroje, například v okamžiku, kdy pracovníci musí umět ovládat výrobní stroje. Proto se většina firem velmi soustředí na rozvoj svých zaměstnanců, a především kladou důraz na kvalitu při jejich výběru (Koubek, 2015). Pracovníci bývají ve společnostech většinou uskupeni do pracovních skupin, kde mají stejnou pracovní náplň a měli by spolupracovat. Existuje vysoká pravděpodobnost, že daná pracovní skupina bude mít i společný cíl. Příklady: pracovní skupina v nákupním oddělení, v marketingovém oddělení, v jedné dílně atd. Řízení lidských zdrojů se poté může zaměřit na celé pracovní skupiny (Adair, 1992).

Klíčové pro každou organizaci je, aby propojila řízení lidských zdrojů se strategickým řízením organizace. Toto propojení se nazývá *strategické řízení lidských zdrojů*, které se zabývá tím, jak lze budoucí rozvoj organizace a dosažení jejích cílů podpořit politikou a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro každou organizaci představuje kvalifikovaná, schopná a motivovaná pracovní síla zásadní konkurenční výhodu. Strategické řízení lidských zdrojů je orientováno na získávání, podporu a rozvoj kvalitních zaměstnanců (Muradzadə-Abdullayeva, 2022).

2.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků nepředstavuje jen kontrolu toho, jak jednotliví pracovníci plní stanovené činnosti. Moderní pojetí lze rozdělit na dvě složky: tou první je operativní hodnocení, které se týká splnění konkrétních úkolů a respektování pravidel, orientuje se tedy na výsledky práce a vazby (vztahy), které jsou při ní dodržovány. Druhou složkou je strategické hodnocení, které se soustředí na dlouhodobý rozvoj člověka a jeho potenciálu v organizaci. Tato složka je tedy orientována na vývoj zaměstnanců, který se skládá z představ o budoucím vývoji a z vyhodnocování dosavadního rozvoje (Plamínek, 2002).

Jedná se o základní personální činnost každého správného vedoucího. Hodnocení pracovníků by mělo sloužit jako nástroj k dosahování plánovaných cílů. Musí být prováděno průběžně a pravidelně a mělo by se stát přirozenou součástí veškerých personálních činností organizace (Profi-men, 2022).

V současné době se častokrát pojem *hodnocení pracovníků* nahrazuje termínem *řízení výkonnosti*. Tento pojem představuje širší spektrum činností, spadají do něj například i motivační soutěže, jejichž cílem je zvýšit výkonnost. „*Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy, a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR-specialisté*“ (Hroník, 2006, s. 13).

Podle F. Hroníka (2006) existují tři hlavní důvody, proč by každá organizace měla provádět hodnocení pracovníků:

1. **Změna či posílení firemní kultury a komunikace strategie.** To hodnocení, společně ještě s kompetenčními modely, je ideální nástroj pro změnu firemní kultury, a také jsou snadno využitelné pro nastavení priorit firmy. Proto se nový majitel v případě, že dojde ke změně vlastnictví firmy, zaměří na tyto dvě oblasti nejdříve.
2. **Sladění zájmů všech zúčastněných.** Hodnocení pracovníků je jedním z mála nástrojů, jejichž pomocí lze dosáhnou určitého souladu mezi zájmy vlastníků, manažerů a podřízených.
3. **Zvyšování výkonnosti.** To je hlavní cíl vlastníků, doufají, že to hodnocení bude mít reálný vliv na výkonnost jejich zaměstnanců. Pokud tomu tak není, hodnocení pracovníků se stává jen administrativní přítěží (Hroník, 2006).

Hodnocení nejsou pouze řadoví zaměstnanci, ale i manažeři, v takovém případě by hodnocení mělo sloužit ke zvyšování účinnosti vedení. Hodnocení by obecně mělo být nástrojem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, ovlivňování jejich motivace, a mělo by sloužit i jako podklad pro odměňování. Jelikož přináší užitek jak organizaci, tak jejím pracovníkům, mělo by být implementováno do personálního informačního systému. V praxi ale k hodnocení většinou firmy přistupují jen z nějakého konkrétního důvodu (impulzu), nejčastěji když zapracovávají nového pracovníka, zjišťují

výkonnost pracovníků, při organizační přestavbě (změně), jsou o to požádáni samotným pracovníkem, nebo když chtějí motivovat pracovníky (Stýblo, 1993).

Díky hodnocení zaměstnanců si firmy mohou udělat obrázek o jednotlivých pracovnících, o tom, jaké podávají výkony, jaké jsou jejich pracovní schopnosti nebo o tom, jak se jejich pracovní nasazení a činnosti mění v čase. Nepřináší však užitek jen firmám, pro zaměstnance představuje určitou zpětnou vazbu k jejich pracovním činnostem, a zároveň je považováno za efektivní motivační nástroj. Velice často jsou na hodnocení pracovního výkonu navázány následné vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry jednotlivých pracovníků. Pracovní výkon je hodnocen jako celek výsledků práce a pracovního chování. Základním cílem je zlepšit výkonnost pracovníků a také získat informace, které by mohly sloužit k lepšímu rozvoji nebo případnému jinému (lepšímu) využití pracovníka v organizaci (Kocianová, 2010).

Hodnocení pracovníků se nesoustředí na osobnost jednotlivých pracovníků, ale na to, jak svým jednáním přispívají k výkonu organizace. U každé činnosti pracovníka je nejdůležitější mít stanovený žádaný stav a průběžně provádět zpětnou vazbu. Bez toho nelze vybudovat žádný fungující systém hodnocení (Hroník, 2006).

Nemělo by se na něj nahlížet jako na nepřátelský akt hodnoceného a hodnotitele, jelikož má být prospěšné pro obě strany. Zároveň ale nesmí být vedeno příliš neformálně, musí na něj být nahlíženo jako na prostředek ke zlepšení vzájemné spolupráce mezi vedeným a vedoucím (Stýblo, 1993).

V současné době moderních technologií je samotné hodnocení pracovníků prováděno lépe, než tomu bylo dříve. Téměř všechna hodnocení by se podle A. J. Walkera et al. (2003) měla opírat o tři základní pilíře:

1. **Shromažďování všech kritérií hodnocení pracovního postupu.** Samotnému hodnocení pracovníků by mělo předcházet důkladné prozkoumání (revize) pracovního postupu na dané pozici.
2. **Nehodnotit jen to, co se provádí (výsledky), ale i jak se to provádí (pracovní chování).** Což se následně projeví do toho, že je posuzován celkový výkon a celopodnikové očekávání.
3. **Používání kombinace měřítek.** Všude tam, kde je možné zajistit, že pracovní výkon splňuje výrobní, zákaznická, zaměstnanecká a finanční kritéria, je hodnotit jako celek (Walker et al., 2003).

Většina manažerů bere hodnocení svých podřízených jako jednu z nejméně oblíbených činností své práce, společně ještě s jejich samotným propouštěním. Ale nemělo by tomu tak být, na hodnocení by se mělo pohlížet jako na důležitou součást vedení lidí, jelikož se jedná o užitečný nástroj pro zjištění odváděného výkonu, silných i slabých stránek zaměstnance. V neposlední řadě je hodnocení pracovníků základem pro stanovení doplňkové formy mzdy (osobního ohodnocení) (Švecová & Veber, 2021).

Hodnocení pracovníků J. Koubek (2004) definuje jako „*formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost*“ (Koubek, 2004, s. 31). Dále uvádí, že je potřeba to hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu) odlišit od řízení pracovního výkonu, které se zaměřuje na budoucnost (Koubek, 2004).

2.4 Řízení pracovního výkonu

Pod tímto pojmem se skrývá velice široký, obsáhlý, a hlavně ucelený proces řízení. Jeho hlavním cílem je, aby všechny strany (vlastníci, manažeri i pracovníci) znaly svá vzájemná očekávání. Je při něm odlišná role manažerů než při hodnocení pracovníků, při kterém mají jen hodnotící roli, zatímco při řízení pracovního výkonu by měli být podpůrnými kouči svých podřízených (Koubek, 2004).

Tato činnost by měla být v souladu se strategickými cíli organizace, jejím hlavním úkolem je, aby pracovníci díky němu lépe plnili stanovené normy a úkoly. K tomu přispívá to, že se soustředí na budoucnost, a podporuje tedy rozvoj pracovníků a celých pracovních týmů (Armstrong & Taylor, 2015).

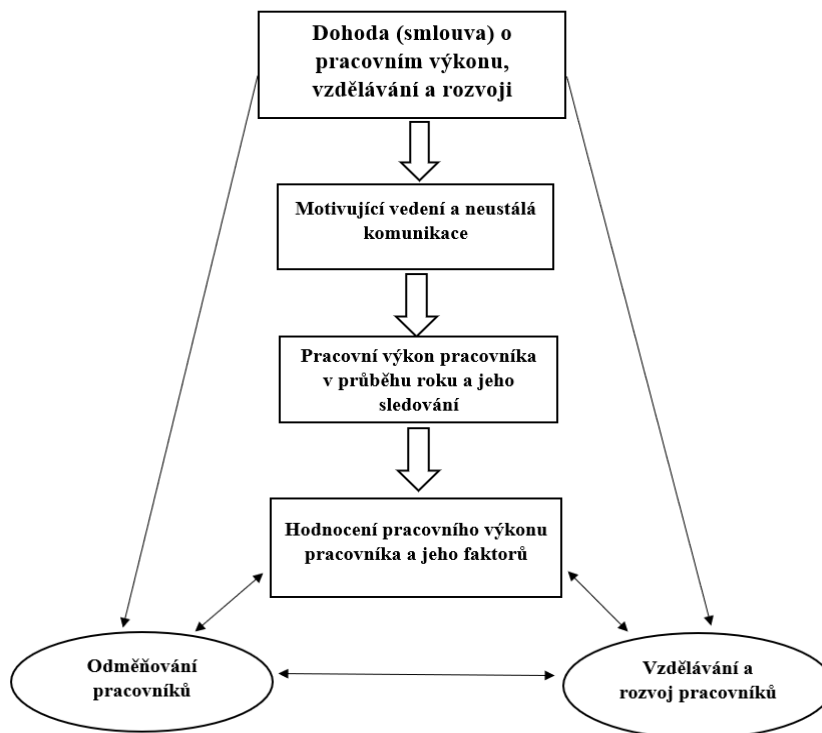
Pomocí řízení pracovního výkonu by se nadřízený pracovník měl snažit stimulovat své podřízené k lepším pracovním výsledkům. V současné době se jedná zejména o stimulační, které by měly vést ke zlepšení kvality práce. Velice důležitý je i celkový vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Jestliže je na dobré úrovni, pak ochota provádět svůj pracovní výkon kvalitně je zcela přirozená a efektivní (Provazník & Komárková, 1998).

Řízení pracovního výkonu je hlavním smyslem personální práce. Dříve pro něj byly typické direktivní metody a příkazový styl řízení. To mělo za následek, že i následné hodnocení pracovního výkonu se zaměřovalo jen na to, jak pracovník přikázané úkoly splnil (Koubek, 2004).

Moderní pojetí říká, že by pracovní úkoly, a i samotná pracovní místa měly být pracovníkům přidělovány v souladu s jejich schopnostmi, čímž by mělo docházet k jejich optimálnímu využití. Zároveň by se mělo dbát na neustálé rozvíjení pracovních schopností pracovníků, což by mělo mít pozitivní vliv na jejich pracovní výkonnost. To rozvíjení se stává stále častěji jedním z pracovních úkolů samotných zaměstnanců. Považuje se za jednu část jejich pracovního výkonu, a proto se promítá i v jejich hodnocení a následném odměňování (Koubek, 2004).

Jak řízení pracovního výkonu probíhá, lze vidět na obrázku 1, který čerpá ze schématu vytvořeného Koubkem (2004).

Obrázek 1: Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2004, s. 21

Řízení výkonnosti bylo vyvinuto v 80. letech, jelikož se přišlo na to, že do té doby používané hodnocení a odměňování, které bylo založeno jen na základě splnění úkolu, není dostačující. Tento princip je založen na způsobu vedení na základě jakési smlouvy a souhlasu s osobním rozvojem daného pracovníka, zatímco předchozí způsob vedení znamenal jen přidělování příkazů. Je zde kladen důraz na rozvoj a osobní přispění jedinců a snahu nalézt ideální soulad mezi zájmy organizace a zájmy zaměstnance, což by mělo přispět ke zvýšení celkové efektivnosti organizace. Hlavním podstatou tohoto přístupu je,

že se zaměřuje na správné propojení pracovních postupů, managementu, rozvoje pracovníků a jejich odměňování. To spojení se stává základní činností řízení lidských zdrojů (Wagnerová, 2008).

2.5 Kritéria hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků je důležité správně zvolit, co u zaměstnanců budeme hodnotit. Podle Pilařové (2008) lze kritéria hodnocení definovat takto: „*Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace*“ (Pilařová, 2008, s. 41).

V praxi těmi kritérii nejčastěji jsou reálný pracovní výkon, pracovní chování nebo kompetence (způsobilosti), které představují soubor určitých předpokladů k dané činnosti. Často je pojem *kompetence* nesprávně zaměňován s rysy nebo vlastnostmi. Stejně jako například skvělý herec, který na jevišti hraje komické postavy, může být ve skutečnosti tichý a vážný povahy, ani manažer nemusí v soukromém životě být zrovna dominantní extrovert (což představuje rys/vlastnost vhodná pro manažera). V profesním životě se ale očekává, že tyto vlastnosti bude zvládat. K posouzení (sledování) toho, jak svou roli zvládá, nám právě pomáhají kompetence (způsobilosti). Lze tedy říct, že na jedné straně se hodnotí pracovní výsledky („co“ je uděláno), a na druhé straně kompetence, kterými se těch výsledků dosahuje („jak“ a „čím“ je výsledků dosaženo) (Hroník, 2006).

Před samotným hodnocením pracovníků je důležité stanovit žádoucí pracovní výkon na dané pracovní pozici. Na to navazuje volba vhodných kritérií, která musí být přiměřená požadovanému pracovnímu výkonu. To ve výsledku znamená, že se nehodnotí všechny schopnosti, které pracovník má, ale jen ty, jež jsou přímo potřebné k výkonu dané práce. Nejdůležitější kritéria hodnocení lze rozčlenit do následujících skupin:

- **Výsledky práce** (např. množství a kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků / jejich spokojenost, množství reklamací).
- **Pracovní chování** (např. úsilí při plnění pracovních úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, dodržování pravidel, docházka).

- **Sociální chování** (např. jednání s lidmi, ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům, nadřízeným, zákazníkům, popř. styl vedení).
- **Dovednosti a vlastnosti** (např. znalosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, spolehlivost, samostatnost, loajalita, přizpůsobivost, organizační schopnosti).

Při hodnocení pracovníka a jeho výkonu musí hodnotitel brát v potaz, že pracovníka mohly ovlivňovat i faktory, které nezpůsobil nebo je nemohl ovlivnit. Těmi mohou být: vybavení nepřiměřené práci, špatná spolupráce s ostatními spolupracovníky, nedostatečná instruktáž, nevhodné uspořádání pracoviště, životní podmínky pracovníka a v neposlední řadě i štěstí/náhoda (Koubek, 1996).

2.6 Hodnotitel

„Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnoticí rozhovory a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení“ (Koubek, 2007, s. 216).

Hodnotitel je tedy osoba, která hodnotí pracovní výkon, většinou se jedná o přímého nadřízeného daného pracovníka, jelikož právě on je zodpovědný za jeho práci. Na hodnocení se mohou podílet i další lidé, například metodický vedoucí, personalista, externí asessor, dodavatel. Ze závěrů těchto lidí následně nadřízený může čerpat. Proto pokud se někdo z těchto dalších osob na hodnocení podílí, mělo by to probíhat odděleně a nezávisle na hodnocení nadřízeného, aby nedošlo ke vzájemnému ovlivňování (Hroník, 2006).

Samotné hodnocení pracovníků se většinou uskutečňuje jednou ročně, ale aby bylo skutečně efektivní, mělo by probíhat průběžně. S tím souvisí, že hodnotitelé, většinou manažeři, by měli být důkladně proškoleni v hodnotitelských dovednostech, například v efektivní komunikaci, stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, vyhnutí se hodnotitelským chybám, provedení hodnoticího rozhovoru (Wagnerová, 2008).

Hodnocení nemusí vždy provádět jen přímý nadřízený, mohou ho provádět, nebo se na něm podílet i další osoby:

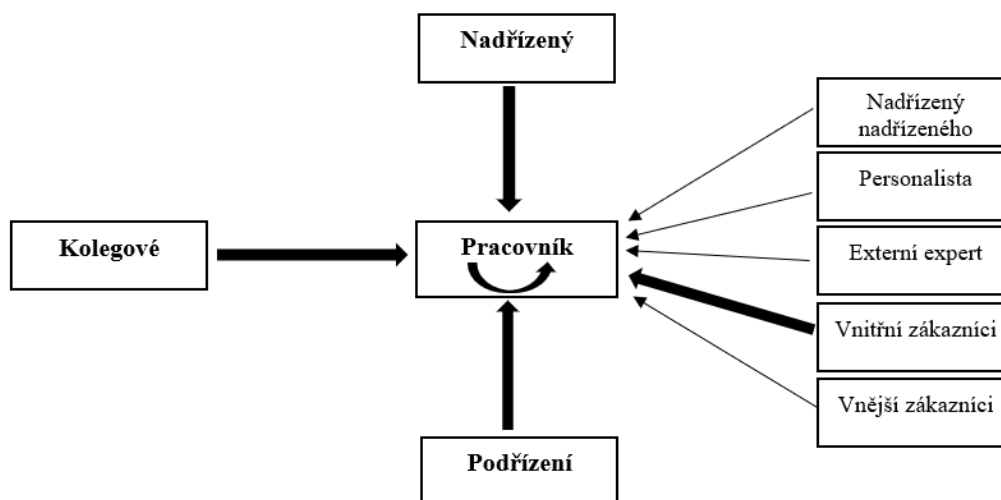
- **Nadřízený přímého nadřízeného.** Tento styl hodnocení je užitečný v případě nedostatečné autority přímého nadřízeného, nebo pokud má být hodnocení

pracovníka podkladem pro přímé povýšení či odměňování. Nevýhodou je, že takovýto hodnotitel nemá přímý kontakt s jednotlivými pracovníky.

- **Pracovník personálního útvaru.** Ten hodnotí v případě, kdy neexistuje přímý nadřízený (například v neustále se měnících organizačních strukturách). Toto hodnocení se těžce realizuje, jelikož podkladem pro něj bývají hodnocení od různých vedoucích měnících se týmů.
- **Zákazníci.** Ti mohou být hodnotitelem v případě, že se s nimi pracovník na svém pracovním místě přímo setkává. Tento styl má řadu nebezpečí, tím největším je to, že nespokojenost s výrobkem/službou se neprávem promítne do hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Další logické nebezpečí spočívá v tom, že nespokojený zákazník bude spíše hodnotit než ten spokojený. Proto je tohle hodnocení k pracovníkům mnohdy nespravedlivé a nemělo by být jediným podkladem pro další personální rozhodnutí.
- **Kolegové (spolupracovníci).** Vzhledem k tomu, že spolupracovníci znají dané pracovní místo velice dobře, jedná se o jedno z nejobjektivnějších hodnocení pracovníků. Nicméně většina pracovníků nechce hodnotit své kolegy.
- **Sám pracovník (sebehodnocení).** Toto je velice dobrý způsob hodnocení, jelikož pracovník přesně ví, s jakým úsilím pracoval. Existuje zde však riziko toho, že své úsilí a pracovní činnosti bude úmyslně nadhodnocovat. Proto se někdy používají formuláře, ze kterých není zcela jasné, jak budou odpovědi vyhodnocovány/bodovány.
- **Podřízený.** Tento hodnotitel se příliš nevyskytuje, jelikož většinou podřízení neznají důkladně povahu práce svého nadřízeného. Ovšem velkým plusem tohoto hodnocení je, že nadřízený zjistí, jak působí na své podřízené, a k tomu může přihlídnout při zlepšování své práce (Koubek, 2007).

V dnešní době se organizace snaží hodnotit své pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestranněji, tyto požadavky splňuje metoda s názvem **třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků / 360° zpětná vazba**. U této metody se bere v potaz co nejvíce kritérií hodnocení a zapojuje se do něj velké množství hodnotitelů. I při této metodě má hlavní slovo přímý nadřízený. Velkou roli hraje i pracovníkovo sebehodnocení. Tento model hodnocení je znázorněn na obrázku 2. Silné čáry ukazují hlavní zdroje zpětné vazby a ty tenké představují dodatečné zdroje (Koubek, 2007).

Obrázek 2: Schéma 360° zpětné vazby



Zdroj: Koubek, 2007, s. 218

2.7 Metody hodnocení pracovníků

2.7.1 Hodnoticí rozhovor

Tato metoda, přesněji nazývaná motivačně-hodnoticí pohovor, je součástí většiny hodnoticích systémů. Skládá se ze dvou částí, tou první je sebehodnocení pracovníka, kdy text (otázky) pro sebehodnocení obdrží pracovník většinou dopředu, a může se tedy na pohovor připravit. Ve druhé části pracovníka hodnotí jeho nadřízený. Výhodou tohoto typu hodnocení je, že pokrývá veškeré oblasti hodnocení (Hroník, 2006).

Hodnoticí pohovor většinou vede přímý nadřízený hodnoceného. Díky tomu může tento rozhovor sloužit i jako forma hledání způsobů nápravy zjištěných nedostatků při práci, případně probrání postihu (odměny) nebo přeřazení na jinou pozici. Mělo by se vždy jednat o oficiální, předem připravený, formální rozhovor, a proto by vždy měl mít pevně danou strukturu a časový plán (Koubek, 2007).

Jde o konverzaci mezi hodnoceným a hodnotitelem, během kterého si vyměňují poznatky ohledně pracovního výkonu a úsilí zaměstnance. Typickým znakem tohoto rozhovoru je, že se při něm klade velký důraz na budoucnost (Kociánová, 2010).

Wagnerová (2008) o hodnoticím rozhovoru podotýká: „Rozhovor by se měl zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti jako celku a na odlišení

širších potřeb jedince. Měl by být orientován na budoucnost a na rozvoj spíše než na minulost“ (Wagnerová, 2008, s. 84).

Nemělo by se jednat o automatické zkontrolování toho, zda pracovník splnil předepsané normy, či nikoliv. Měl by sloužit jako možnost k diskuzi mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Je to možnost k ohlédnutí se do minulosti (jak svoji práci vykonával), a hlavně také k probrání toho, jak bude pokračovat do budoucna (Hroník, 2006).

Pro úspěšnost této metody jsou zcela zásadní schopnosti toho, co rozhovor/pohovor vede. Nejde jen o aktivní komunikační schopnosti daného člověka, ale i o jeho umění porozumět druhému člověku. Úspěšný hodnotitel by měl podle Bělohlávka (2009) zvládat:

- naslouchání,
- kladení správných otázek,
- prezentování a přesvědčování,
- neverbální komunikaci,
- asertivní komunikaci (Bělohlávek, 2009).

U spousty firem probíhá hodnotící pohovor jednou ročně, což ne vždy vede k výsledkům, jaké si od něho slibují. Aby byl efektivní, měl by probíhat častěji (minimálně jednou za čtvrtletí). V takovém případě není potřeba, aby byl rozhovor nějak dlouhý, stačí na něj 45 až 60 minut. Měl by ho vést přímý nadřízený hodnoceného, protože ten má největší zájem na tom, aby se jeho podřízený neustále zlepšoval, a tudíž ho i podporuje v pracovním rozvoji. Ale v praxi je kolikrát typické to, že ho vedou personalisté, z důvodu nedostatku času manažera (NeuroLeadership, 2022).

2.7.2 Hodnocení podle cílů

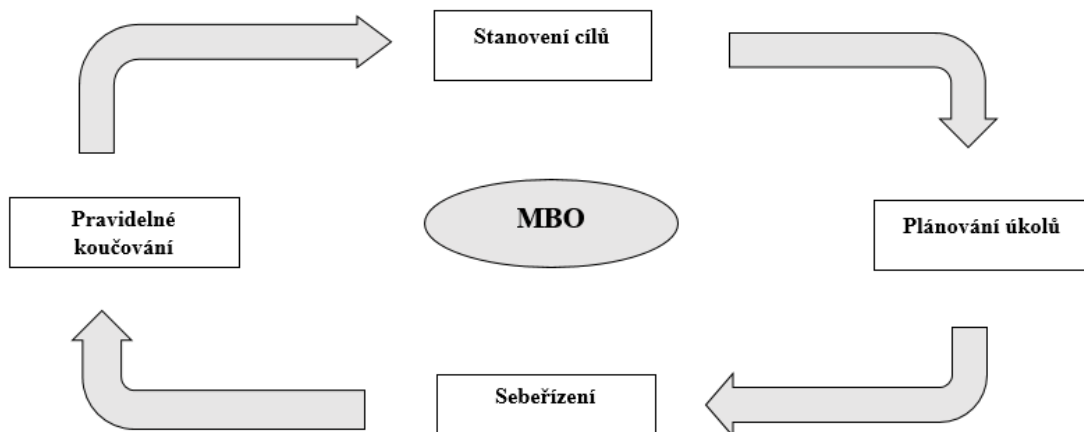
Pod touto metodou se skrývají tři trochu rozdílná hodnocení. Prvním je MBO (Management By Objectives), dále MBR (Management By Results – management podle výsledků) nebo WPR (Work Planning and Review – plánování a kontrola práce). Všechny tyto přístupy jsou podle Hroníka (2006, s. 58) postaveny na stejných základech:

- **Stanovení cílů** – ty musí být měřitelné a termínované.
- **Plánování akcí (úkolů)** – určení toho, jak má být stanovených cílů dosaženo.
- **Sebeřízení** – provádí je samotný hodnocený a mělo by vést k osobní motivaci, znalosti MBO a dostatečnému úsilí.

- **Pravidelná kontrola (koučování)** – to zabezpečuje sledování a zpětnou vazbu k úrovni plnění stanovených cílů (Hroník, 2006).

Jak tyto základní prvky fungují, je vidět na modelu MBO, který popsal Hroník (2006, s. 59).

Obrázek 3: Model MBO



Zdroj: Hroník, 2006, s. 59

Jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost, která se využívá zejména pro hodnocení lidí ve vrcholných pozicích (manažerů, specialistů).

Podle Koubka (2007, s. 219) jsou jednotlivé kroky této metody následující:

1. Dohodnutí jasně definovaných a termínovaných cílů, jichž má být dosaženo.
2. Vypracování plánu, jak bude cílů dosaženo.
3. Vytvoření ideálních podmínek pro splnění těchto cílů.
4. Měření plnění stanovených cílů.
5. Zavádění opatření ke zlepšení, pokud jsou při měření zjištěny nějaké nedostatky.
6. Případně stanovení nových cílů (Koubek, 2007).

„Při vytváření dobrých cílů je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz *SMART*“ (Koubek, 2007, s. 220). To znamená, že by cíle měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované.

Dále by správné cíle měly splňovat i podmínku zkratky KARAT, tedy být konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný (Hroník, 2006).

Má-li být MBO efektivní, je potřeba, aby zaměstnanci byli zapojeni do stanovování a určování krátkodobých a dlouhodobých cílů pro sebe i celé oddělení. Tato metoda by měla přispívat k dosažení a udržení celkové produktivity organizace (Ogochukwu et al., 2022).

2.7.3 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se využívá zejména k hodnocení výrobních dělníků. Jejím největším úskalím je stanovení správných (žádoucích) norem. Ty na jedné straně nesmějí být příliš snadno dosažitelné, jelikož takové normy by nemotivovaly pracovníky k dostatečné výkonnosti. Zároveň by však neměly být ani příliš přísné, to by vedlo k jejich nesplnění a následné demotivaci pracovníků. Hlavní výhodou této metody je, že je objektivní a průkazná (Koubek, 2007).

Normy se mohou stanovovat několika způsoby. Jednak je to pomocí přímého sledování pracovníka. V takovém případě mluvíme o tzv. snímku pracovního dne. Pokud je cílem sledování určení času operace, nejčastěji se jedná o tzv. chronometráž. Tato metoda slouží k určení trvání určité pracovní operace. Zároveň je jedním z nejpoužívanějších způsobů stanovení výkonové normy. Je založena na tom, že se pracovní činnost na daném pracovním místě rozdělí do několika dílčích úseků (úkonů či měřicích bodů), které jsou následně měřeny (Dlabač, 2023).

Podle Koubka (1996, s. 119) je postup pro hodnocení na základě plnění norem následující:

1. Stanovení požadovaných norem, kterých má být dosaženo.
2. Sdělení norem jednotlivým pracovníkům.
3. Hodnocení výkonu pracovníků a následné srovnání se stanovenými normami (Koubek, 1996, s. 119).

2.7.4 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události neboli metoda kritických případů *vyžaduje*, „aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro

vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci“ (Koubek, 2007, s. 221).

Tato metoda se zaměřuje na hodnocení pracovního procesu, spočívá v pravidelném zaznamenávání jak pozitivní, tak negativní události během určeného časového úseku, který většinou trvá 14 dní až jeden měsíc. Každé jedné události je následně přidělena určitá váha. Předností této metody jsou její administrativní a časová nenáročnost. Podmínkou úspěšnosti této metody je, že hodnotitel musí být při záznamech co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možné porozumět danému hodnocení i v budoucnu. Díky tomu je velmi často využívána pro rozvoj a změny, přestože samotné hodnocení se zaměřuje na minulost (Hroník, 2006).

Nevýhodou této metody je, že může být pro hodnotitele nezáživná a že mu zabere příliš mnoho času. Také definování té klíčové události může vést k řadě nejasností, jelikož pro každého představuje klíčovou událost něco jiného. To by mohlo vést až ke konfliktům mezi hodnotitelem a hodnoceným (Koubek, 2007).

Vedoucí si mezi jednotlivými hodnoceními pořizuje záznamy o pracovním chování zaměstnance. Zapisuje si jak kladné chování, tak i to záporné, výsledky této metody jsou vhodným podkladem pro hodnotící pohovor (Vnoučková, 2013).

„Největší výhodou této metody je to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě“ (Hroník, 2006, s. 62).

2.7.5 Hodnocení pomocí stupnice

Při této metodě lze hodnotit zvlášť jednotlivé části dané práce, těmi mohou být například: množství práce, kvalita práce, samostatnost, znalost práce atd. Tento typ hodnocení se ve skutečnosti hodně používá, a lze ho využít i pro účely sebehodnocení. Má i svá rizika, to největší spočívá ve správném výběru hodnocených kritérií a následném popisu toho, jak jsou pracovníkem plněna. Dalším možným rizikem může být i opomenutí některých důležitých kritérií, která mají na daném pracovním místě důležitý význam. Aby se těmto rizikům předešlo, musí být přípravě formuláře věnován dostatečný čas. Pokud tomu tak je, jedná se o jednu z nejlepších metod hodnocení pracovníků (Koubek, 2007).

„Její výhodou je to, že umožňuje přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů nebo průměrného počtu dosažených bodů za všechna

kritéria. Umožňuje také přisuzovat různým kritériím různou bodovou váhu, různé bodové rozpětí. Tím umožňuje přihlížet k významu jednotlivých kritérií či složek výkonu pro celkový výkon pracovníka“ (Koubek, 1996, s. 119–120).

Podle Dvořákové et al. (2012) je největší výhodou této metody její časová nenáročnost, dále to, že je velmi snadno využitelná pro velkou skupinu pracovníků. Ty lze následně na základě výsledků hodnocení mezi sebou porovnávat (Dvořáková et al., 2012).

Zpravidla se používají tři typy hodnoticí stupnice:

1. **Číselná** – při ní je pracovník ohodnocen na určité bodové stupnici, která má hodnoty například od jednoho do deseti bodů. Výsledné hodnocení je stanoveno na základě součtu bodů, nebo pomocí prostého či váženého průměru všech kritérií.
2. **Grafická** – při této stupnici je hodnocení pracovníka zobrazeno bodem (křížkem) na úsečce, která má na jednom konci například hodnotu „nízká“ a na druhém „vysoká“. Celkové hodnocení pracovníka poté ukazuje spojnice těchto jednotlivých bodů. Díky této metodě lze jasně vidět silné a slabé stránky pracovníka.
3. **Slovní** – při tomto hodnocení je nejprve sestavena stupnice s jednotlivým slovním ohodnocením, které je odstupňováno (např. vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná, špatná). Hodnotitel následně u každého kritéria označí hodnotu, která nejlépe odpovídá výkonu hodnoceného pracovníka (Koubek, 2007).

2.7.6 Assessment centrum a Development centrum

Při této metodě dochází k hodnocení pracovníků v uměle vytvořeném prostředí, které je vytvořeno tak, aby úkoly v něm přímo souvisely s danou pracovní pozicí. Hlavním úkolem skupiny hodnotitelů je poté objektivně zhodnotit účastníky těchto testů. Z tohoto důvodu musí být hodnotitelé dobře vyškoleni: měli by rozumět hodnoceným kritériím a zároveň umět odlišit samotné pozorování od následného hodnocení. Předmětem posuzování jsou i vlastnosti, schopnosti a osobní předpoklady hodnocených, což může následně sloužit k rozvoji daných pracovníků (Kocianová, 2010).

Tato metoda se nejčastěji používá při výběru zaměstnanců, ale lze ji využít i pro účely hodnocení, zejména pak v případech, kdy potřebuje organizace znát rozvojový potenciál pracovníků na vyšších pozicích (manažerů a specialistů). Výhodou této metody je, že

hodnocení pracovníka je velice komplexní. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že testování probíhá v „uměle vytvořeném prostředí“, nemusí tedy přesně znázorňovat reálný pracovní výkon (Koubek, 2007).

Kromě metody Assessment centrum (AC), která je typická pro výběr pracovníků, se při hodnocení používá Development centrum (DC). To využívá prakticky stejných metod jako AC. Výstupem z DC mohou být jak individuální zprávy, tak i zprávy o hodnocení celých týmů. Rozdíl oproti AC spočívá zejména v zaměření výstupových zpráv, kdy při DC individuální zpráva posuzuje silné a slabé stránky hodnoceného. Ještě k tomu přidává možné způsoby odstranění těch slabých stránek formou školení nebo rozvoje za chodu. DC-zpráva je určena hodnoceným pracovníkům, managementu a HR společnosti, aby bylo možné případný rozvoj pracovníka naplánovat (Pavelmasek.cz, 2022).

Při těchto metodách se nejčastěji využívají skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika. Je velmi důležité vytvořit správné modelové situace. Základní rozdíly mezi těmito metodami lze vidět v tabulce 1.

Obrázek 4: Charakteristické rysy AC × DC

	AC	DC
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Srovnávání	Interindividuální	Intraindividuální
Zpětná vazba	Po skončení	Průběžná

Zdroj: Hroník, 2006, s. 64

2.7.7 Volný popis

Tato metoda se využívá především při hodnocení manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Podstatou je, že hodnotitel, na základě předem připravených položek písemně popíše pracovní výkon hodnoceného. Nevýhodou je to, že hodnocení od různých hodnotitelů lze jen stěží porovnávat, jelikož záleží na vyjadřovacích schopnostech hodnotitele, kdy se jednotlivá hodnocení mohou výrazně lišit svou délkou a obsahem. Typickým znakem této metody je, že je hodnocen dlouhodobý (průměrný) výkon, nikoliv ten aktuální (Koubek, 2007).

Značnou nevýhodou této metody je subjektivita hodnotitele (případné osobní sympatie či antipatie k hodnocenému), z tohoto důvodu se příliš nevyužívá. Metoda je vhodná spíše pro malé firmy, ve kterých je jen jeden hodnotitel, čímž lze předejít rozdílnostem v přístupech hodnotitelů. Hodnotitel by vždy měl mít k dispozici osnovu, která určuje, jaké situace a schopnosti pracovníka mají být hodnoceny (Altaxo, 2022b).

2.7.8 BARS-metoda

Zkratka BARS je vytvořena z prvních písmen názvu metody „Behaviorally Anchored Rating Scales“, v překladu „klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování“. Tato metoda je založena na tom, že hodnotí pracovní chování požadované k úspěšnému vykonávání dané práce. Předpokládá, že žádoucí chování je předpokladem pro efektivní vykonávání pracovní činnosti. To znamená, že se nesoustředí na samotné výsledky práce, ale spíše na pracovní chování při jejím výkonu (Koubek, 2007).

Tato metoda se zaměřuje na pracovníkův přístup k práci, dodržování postupů při ní a celkové účelnosti jeho výkonu. Základem metody je zpracování stupnice, jejíž pomocí se následně hodnotí pracovní chování (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2007) je postup při přípravě stupnice následující:

1. Definování jednotlivých úkonů pracovního místa.
2. Sepsání možných popisů pracovního chování při daných úkonech.
3. Vytvoření stupnice, která odpovídá typu pracovního chování a je doplněna o vzorové popisy pracovního chování.

Stupnice je zpracována zvlášť pro každý úkon daného pracovníka. Většinou má pět až sedm bodových stupňů doplněných slovním hodnocením. U každého pracovního úkonu hodnotitel označí počet bodů, který nejlépe odpovídá pracovníkovu chování. Udělené body u jednotlivých úkonů se poté mohou, stejně jako u hodnocení pomocí stupnice, sečíst, zprůměrovat, případně různě zkombinovat (Kmošek, 2018).

Základem je hodnotící stupnice od nejvíce nežádoucího pracovního chování až po ideální pracovní chování. Chování hodnoceného pracovníka je přiřazeno k nejvíce odpovídajícímu popisu na stupnici. Jelikož je tato metoda srozumitelná, jednoduchá a objektivní, těší se oblibě mezi hodnotiteli i hodnocenými (Kleibl et al., 2001).

2.7.9 Porovnávání jednotlivých pracovníků

Jde o metodu, která je založena na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu. Jak již z názvu této metody vyplývá, je každý pracovník hodnocen na základě výkonu ostatních pracovníků, nikoliv na základě předem daných hodnot kritérií. Nejedná se o příliš přesnou metodu, a to z toho důvodu, že nejhorší pracovník v jedné skupině může být teoreticky tím nejlepším ve skupině jiné. Není tedy vhodná pro formální hodnocení nebo pro účely rozhodování o variabilní složce mzdy. Nejvíce se využívá k motivování pracovníků a nastavení soutěživého prostředí v rámci pracovní skupiny, kdy odměnou může být například den volna navíc (Koubek, 2007).

2.7.10 Mystery shopping

Překlad anglického názvu této metody znamená „utajený nákup“. Jde tedy o fiktivní nákup, při němž jsou zaměstnanci (prodávající) hodnoceni hodnotitelem, který se vydává za zákazníka. Hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě a musí být k nerozeznání od ostatních zákazníků. Ihned po provedení fiktivního nákupu následuje zpětná vazba. Nejčastěji se tato metoda využívá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníky, tudíž například ve velkých hypermarketech. Zde tato metoda může sloužit i jako základní podklad pro hodnocení zaměstnanců. Nemělo by se jednat o náhodné sledování, protože to by mohlo vést ke zkresleným výsledkům. Předem by měl být vyhotoven pozorovací plán, na jehož základě bude pracovník sledován a hodnocen opakovaně (Hroník, 2006).

Mystery shopping lze provádět třemi základními způsoby:

- **Osobní mystery shopping**, ten je běžný v odvětvích typu maloobchod a pohostinství.
- **Telefonní mystery shopping** je určen pro prostředí call center a pro odvětví, kde je telefon nedílnou součástí zákaznické zkušenosti.
- **Hybridní mystery shopping**, při kterém pozorovatel sleduje celou cestu zákazníka. Tento typ využívají například světové hotely k měření všech aspektů zákaznické zkušenosti, od odbavení až po pokladnu (Koch, 2022).

Hlavním předpokladem úspěchu této metody je absolutní anonymita hodnotitele, který musí dokonale splýnout s ostatními zákazníky. Hodnocený tedy, na rozdíl od ostatních typů hodnocení pracovního výkonu, neví, že je hodnocen. „Základní výhodou je to, že

v pozorování získáváme chování, se kterým se setkává zákazník. S určitou pravděpodobností je chování k zákazníkovi jiné, když v roli zákazníka je nadřizený, popřípadě je v blízkosti situace jednání se zákazníkem, než když prodávající nevnímá přítomnost nadřizeného“ (Hroník, 2006, s. 74).

2.8 Chyby hodnocení

Základní chybou při hodnocení pracovníků bývá zvolení špatných kritérií. Svou roli může hrát i samotná osobnost hodnotitele a individuální podmínky při práci. Chyby při hodnocení pracovníků jsou běžné, ale firmy by se jim měly snažit předcházet tím, že hodnotitelé budou profesionálně vyškoleni a budou znát danou pracovní činnost (Altaxo, 2022a).

Podle Koubka (2007) se při hodnocení pracovníků nejčastěji vyskytují tyto chyby:

1. **Neobjektivita hodnotitele** – subjektivní hodnocení podle sympatií či předsudků, případně na základě nějakých vlastních měřítek. Základní chybou je i to, když je hodnocení ovlivněno aktuální náladou hodnotitele.
2. **Nevhodný výběr kritérií** – jeho důležitost již byla zmíněna v kapitole „Kritéria hodnocení pracovníků“.
3. **Přílišná shovívavost** – pracovníci jsou hodnoceni příliš pozitivně.
4. **Přílišná přísnost** – jedná se o opak 3. chyby, kdy v tomto případě jsou pracovníci hodnoceni příliš přísně a negativně.
5. **Tendence hodnotit ze středu stupnice** – tato chyba znamená, že většina pracovníků je hodnocena kolem průměru, což ve výsledku demotivuje lepší pracovníky, a ty horší to nepřiměje k tomu, aby se zlepšovali.
6. **Tzv. halo [hejlou] efekt** (z anglického „halo“ = svatozář), což znamená, že se hodnotitel nechá příliš ovlivnit jedním pozitivním či negativním rysem hodnoceného, který poté ovlivní celkové hodnocení.
7. **Různý přístup / různá náročnost jednotlivých hodnotitelů** – to pochopitelně vede k pocitu nespravedlnosti u těch, kteří mají pocit, že byli hodnoceni přísnějšími hodnotiteli.

Všechny tyto chyby znemožňují objektivní, časově srovnatelné hodnocení pracovníků, a tím i činnosti, které na hodnocení navazují. Proto je potřeba chyby z hodnocení vyloučit, nebo se je alespoň snažit eliminovat (Koubek, 2007).

Častou chybou je nadměrné obecnosti hodnocení, což znamená, že všichni zaměstnanci jsou hodnoceni podle stejného vzoru, který nerozlišuje jednotlivá pracovní místa a specifické úkoly na nich. Základní kritéria hodnocení by měla vycházet z hlavních cílů organizace, ale každé pracovní místo k danému cíli organizace přispívá jinými činnostmi, a ty by měly být hodnoceny (Urban, 2017).

Chybou může být i to, že není jasně daná vazba mezi hodnocením a následným odměňováním zaměstnanců, tudíž hodnocení postrádá jeden ze svých základních účelů. Další chyba nastává u nově příchozích zaměstnanců, kteří by měli být hodnoceni ihned po dokončení adaptačního období, kdy ne vždy tomu tak je. Základem správného hodnocení je, že zaměstnanci s předstihem vědí, co se od nich očekává, chybou tedy může být špatná komunikace očekávání či nároků na dané pracovní místo (Kahle & Stýblo, 1994).

Hodnocení pracovníků má vliv na motivaci zaměstnanců, která vede k lepšímu pracovnímu nasazení, což podporuje lepší pracovní výkon. Hodnocení pozitivně přispívá k motivaci zaměstnanců, když je zcela objektivní a nedochází při něm k chybě v neobjektivitě hodnotitele (Urban, 2018).

Aby se chybám předešlo, zejména těm způsobeným osobou hodnotitele, je důležité si pamatovat následující: *„Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací“* (Koubek, 2007, s. 230).

2.9 Význam hodnocení pracovníků

„Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance“ (Arthur, 2010, s. 14). Dalším úkolem hodnocení pracovníků jsou podle Diane Arthur (2010) motivovat pracovníky k tomu, aby měli stejné cíle jako společnost, měl by se utužovat vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a umožnit personalistům efektivněji provádět své úkoly (Arthur, 2010).

Na hodnocení pracovníků by mělo navazovat jejich odměňování. Slouží k tomu mzdové třídy, které odrážejí závislost mezi celkovým přínosem daného pracovního místa a mzdou, která pracovníkům na něm náleží. Měly by být uvnitř dané organizace jasně a přehledně nastaveny (Kocourek & Trylč, 2004).

Výsledky hodnocení by měly přímo souviset s odměňováním pracovníků. Většinou se jedná o výkonové prémie, které jsou aktivovány, pokud hodnocení pracovního výkonu dopadne v souladu očekáváním. Výše výsledné mzdy je tedy přímo závislá na pracovním výkonu zaměstnance. Jiným typem je změna mzdy na základě schopností daného pracovníka, při které se odměňuje pracovníkova schopnost efektivně pracovat, nikoliv jeho pracovní výsledky. Dalším způsobem může být změna odměňování podle znalostí a dovedností nebo dle přínosu (Koubek, 2004).

Význam hodnocení pracovníků spočívá i v jeho návaznosti na další personální činnosti, kterými jsou:

- personální plánování,
- analýza pracovních míst, kompetence, kompetenční model,
- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- rozvoj motivace a angažovanosti,
- nastavování systému odměňování za práci,
- benchmarking,
- rozmísťování a budování flexibility zaměstnanců (Profi-men, 2021).

Hlavními cíli hodnocení pracovníků jsou tedy zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality práce, usnadnění/zefektivnění pracovních činností a celkové zvýšení výkonnosti organizace. K tomu slouží především hodnoticí pohovor, na kterém mohou obě strany o pracovní činnosti hodnoceného „diskutovat“. Hlavním úkolem hodnocení je poučit se z minulosti a pomocí toho zlepšit pracovní výkon v budoucnosti. K tomuto zlepšení se využívá vzdělávání a rozvoj pracovníka (Srpová & Řehoř, 2010).

2.9.1 Souvislost hodnocení a odměňování zaměstnanců

Souvislost mezi hodnocením a odměňováním pracovníků je v tom, že firmy jsou schopny zlepšit produktivitu pomocí variabilní složky mzdy. Její získání je podmíněno splněním předepsaného výkonu na daném pracovním místě.

Vynaložené úsilí při práci odráží motivaci daného pracovníka, ta může být podpořena různými motivátory. Je dokázáno, že jakákoliv odměna, kterou lze získat v závislosti na pracovním výkonu, zvyšuje úsilí člověka, které následně přispívá k jeho vyšší efektivitě. Tato odměna nemusí být jen peněžního nebo hmotného charakteru (Goldsmith et al., 2000).

O pracovní výkonnosti rozhodují podmínky, které by měly být spravedlivě nastaveny v návaznosti na pracovní výkon. Zaměstnavatelé usilují o to, aby splnili svým zaměstnancům základní potřeby, jelikož jinak dojde k jejich nespokojenosti. A nespokojené pracovníky lze obtížně motivovat k většímu pracovnímu úsilí. O spokojenosti a nespokojenosti rozhodují tzv. hygienické faktory, kterými jsou například pravidelná základní mzda, bezpečné pracovní prostředí, chování nadřízených pracovníků, vztahy se spolupracovníky, jistota práce, dále jsou to zaměstnanecké benefity typu příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvky na stravování, MultiSport karta atd. (Urban, 2017).

Pokud chce firma zvýšit efektivitu svých zaměstnanců, musí využít vhodné motivátory. Ty se od hygienických faktorů liší tím, že jejich získání je přímo závislé na předvedeném pracovním výkonu, a měly by na něj být spravedlivě navázány. Podle Jana Urbana (2017) jsou nejčastějšími motivátory:

- finanční odměna (prémie, bonus, příplatek),
- možnost kariérního růstu,
- pochvala, uznání, zpětná vazba od nadřízeného,
- dny volna navíc za splnění pracovních povinností, norem,
- vyšší pravomoc (Urban, 2017).

Jedním ze základních výstupů hodnocení pracovníků společnosti je rozhodnutí o odměnách. Pokud je ve firmě systém hodnocení pracovníků spravedlivě propojen s jejich odměňováním, je to základní předpoklad pro úspěšné vedení a motivování zaměstnanců. Dalším úkolem hodnocení pracovníků je rozhodnutí o rozmístění pracovníků, do kterého patří i rozhodování o povyšování. Dále by toto hodnocení mělo sloužit jako zpětná vazba k předvedeným výkonům a být podkladem pro stanovení budoucích cílů a rozvojových potřeb. Pokud je ve společnosti systém hodnocení pracovníků nastaven nesprávně a nespravedlivě, může to mít za následek snížení pracovního nasazení a ztrátu motivace u většiny zaměstnanců (Hroník, 2006).

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce jsou návrhy na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci na základě analýzy a rozboru aktuálního systému hodnocení. Vybranou organizací je společnost Schäfer-Menk s. r. o.

3.2 Metodika zpracování

Metodický postup této práce lze shrnout v těchto bodech:

1. Studium odborné literatury
2. Zpracování literární rešerše
3. Stanovení cíle
4. Sběr dat
5. Komparace a syntéza získaných dat s teoretickými poznatky
6. Návrhy a doporučení konkrétních změn

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je provedena literární rešerše, zpracovaná na základě studia odborné literatury, internetových zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou hodnocení pracovníků. Nejprve jsou zmíněny lidské zdroje organizace a jejich řízení. Následují analýza hodnocení pracovníků, jeho kritéria, osoba hodnotitele, a co představuje pojem řízení pracovního výkonu. Nejčastějšími způsoby hodnocení pracovníků jsou hodnoticí rozhovor, hodnocení podle cílů, hodnocení na základě plnění norem, metoda klíčové události, hodnocení pomocí stupnice, Assessment centrum a Development centrum, volný popis, BARS-metoda, porovnávání jednotlivých pracovníků a mystery shopping. Na to navazuje kapitola popisující chyby hodnocení. Na závěr je shrnut význam hodnocení pracovníků.

Ke zpracování literární rešerše byly použity dostupné zdroje, především knižní publikace a články nebo příspěvky na webových stránkách. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v části Seznam použitých zdrojů v závěru této práce.

Druhou částí práce je praktická část, která se již týká vybrané společnosti – Schäfer-Menk s. r. o. Hlavními zdroji dat praktické části jsou informace poskytnuté vedením organizace,

z internetových stránek, interních dokumentů a komunikace s personální ředitelkou. Nejprve jsou zde uvedeny informace o podniku, poté je v této části analyzován systém hodnocení a odměňování v daném podniku. Na základě provedené analýzy byl vytvořen dotazník a následně provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Cílem šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem hodnocení a odměňování. Pro každou otázku je zpracován graf ze získaných odpovědí, který je následně i slovně okomentován.

Tato primární i sekundární data jsou porovnána s teoretickými poznatky k dané problematice a na základě toho jsou následně navržena doporučení na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o.

4 Charakteristika vybrané organizace

V této části se práce věnuje analýze a popisu vybrané společnosti Schäfer-Menk s. r. o., zmíněny jsou základní informace o organizaci a o její hlavní výrobní činnosti. Dále jsou zde popsány historie i současnost společnosti. Součástí jsou i informace o nadnárodní skupině Menk Group, do které tato společnost patří. Jsou zde zmíněny nejdůležitější pracovní pozice, které se v této organizaci vyskytují. A poté je analyzován aktuální systém hodnocení pracovníků.

4.1 Základní informace o společnosti Schäfer-Menk s.r.o

Společnost Schäfer-Menk s.r.o byla založena v roce 1994, a od té doby si vybuodovala pevné místo na trhu technologicky náročných svařovaných konstrukcí. Spadá do nadnárodní skupiny Menk-Gruppe. Výrobní závody této společnosti v České republice se nacházejí v Radotíně a v Dýšině u Plzně. Základní kapitál společnosti v ČR je 150 milionů korun a každoroční obrat činí cca 1,1 miliardy Kč (Schäfer - Menk s.r.o., 2023).

Obrázek 5: Logo společnosti Schäfer-Menk s. r. o.



Schäfer-Menk
ČESKÁ REPUBLIKA

Zdroj: Schäfer - Menk s.r.o., 2023

Společnost své produkty exportuje do zemí celého světa. Konkrétními produkty, které společnost vyrábí, jsou:

- transformátorové nádoby,
- komponenty pro důlní techniku,
- komponenty pro stavební stroje a autojeřáby,
- statory motorů (Schäfer - Menk s.r.o., 2023).

Základním materiálem pro tuto výrobu je ocel různých jakostí, kterou zde následně komplexně zpracovávají kvalifikovaní pracovníci v CNC obráběcích centrech. Díky tomu mohou vyrábět produkty přesně podle specifických požadavků zákazníků, kterými jsou nejčastěji výrobci autojeřábů, stavebních strojů, transportérů do přístavů, lokomotiv a mobilních nakládačů. V současnosti se firma soustředí na robotizaci a modernizaci svařování ve svých výrobních závodech. Stěžejními body, kterými se společnost ve svých výrobních závodech řídí, jsou bezpečnost, kvalita, flexibilita, produktivita a efektivita (Schäfer - Menk s.r.o., 2023).

4.2 Skupina Menk-Gruppe

Tato celosvětově uznávaná skupina výrobních závodů zahrnuje celkem šest výrobních středisek. Dvě nejvýznamnější společnosti této skupiny se nacházejí ve městě Bad Marienbergu v Německu. Další dvě se nacházejí v České republice: v Radotíně a v Dýšíně u Plzně. Další středisko této skupiny najdeme ve městě Sterlingu, ležícím ve státě Illinois (USA). Poslední středisko se nachází v Číně ve městě Kunshan (Schäfer - Menk s.r.o., 2023).

Dvě společnosti této skupiny, které se nacházejí v Německu (Menk Apparatebau a Bad Marienberg), patří mezi největší evropské subdodavatele pro transformátorový průmysl. Jsou významné i tím, že jejich výrobní program zahrnuje tělesa síťových transformátorů, chladičích radiátorů a nádob pro výkonové transformátory (Schäfer - Menk s.r.o., 2023).

Obrázek 6: Sídlo společnosti Menk v Bad Marienbergu



Zdroj: (Menk-Schmehmann, 2023)

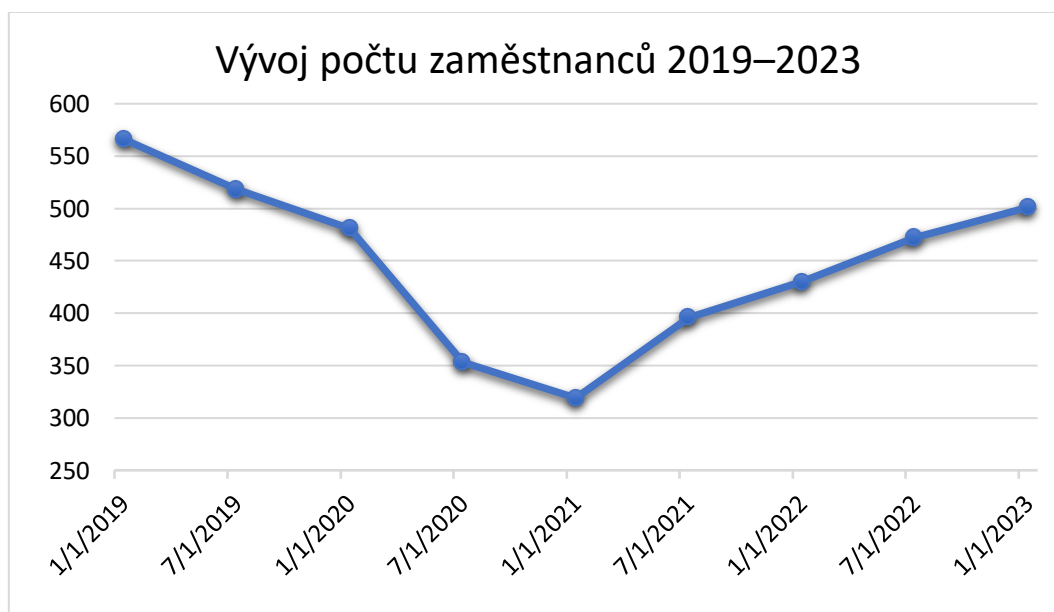
4.3 Personální situace

K 1. květnu 2023 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 531 pracovníků na různých pozicích. Z tohoto počtu je 193 zaměstnanců ve výrobním závodě v Radotíně a 338 v Dýšíně u Plzně. Společnost má stabilní postavení na trhu a poskytuje dostatek pracovních příležitostí v obou regionech.

Růst počtu zaměstnanců společnosti je patrný, jelikož na začátku roku 2022 měla o více než sto zaměstnanců méně. Tento fakt naznačuje, že společnost se neustále rozvíjí a rozšiřuje svou potřebu pracovní síly.

Graf 1 zobrazující vývoj počtu zaměstnanců společnosti v posledních pěti letech ukazuje, že v letech 2019 a 2020 došlo k propadu počtu zaměstnanců kvůli celosvětové pandemii onemocnění covid-19. Od ledna 2021 však počet zaměstnanců začal stoupat a stále roste.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2019–2023

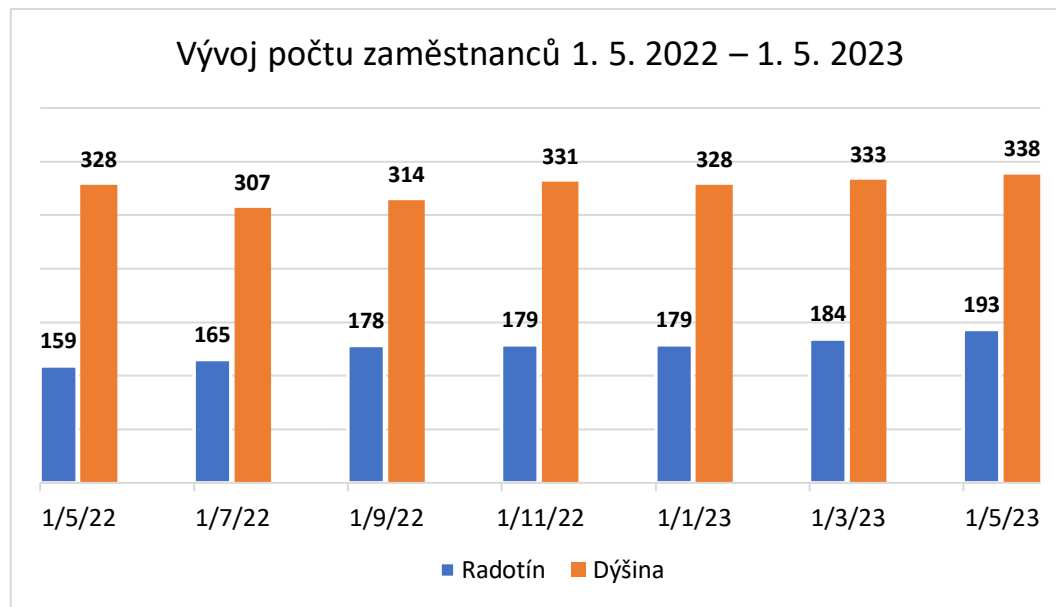


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 2 můžeme vidět vývoj zaměstnanců v obou závodech společnosti za poslední rok, tedy od 1. května 2022 do 1. května 2023. V tomto období došlo k rozdílnému vývoji počtu zaměstnanců v jednotlivých závodech. V závodě Radotín se počet zaměstnanců zvýšil o 34 osob, počáteční stav 159 zaměstnanců se zvýšil na konečných 193 zaměstnanců. To naznačuje poměrně výrazný nárůst počtu zaměstnanců v tomto období. Oproti tomu v závodě Dýšina došlo pouze k početnímu nárůstu o 10 pracovníků, a to z počátečních 328 na konečných 338 zaměstnanců.

Z grafu je zřejmé, že tyto dva závody nejsou nijak propojeny, co se týká počtu zaměstnanců. Závod v Radotíně zaznamenal mnohem výraznější nárůst počtu zaměstnanců než závod v Dýšíně.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců od 1. 5. 2022 do 1. 5. 2023



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Struktura zaměstnanců

Z celkového počtu 531 zaměstnanců je 402 zaměstnáno na různých výrobních pozicích, jako jsou svářeči, lakýrníci, obsluha CNC, manipulanti, skladníci, obráběči a další. Těchto 402 zaměstnanců se přímo podílí na výrobě.

Celkem 129 zaměstnanců spadá do kategorie technicko-hospodářských pracovníků (THP). Tito zaměstnanci se nepodílejí přímo na výrobě, ale mají odpovědnost za provozní management, plánování výroby, lidské zdroje a materiál. Do této skupiny patří například personalisté, kontrolori, programátoři strojů, vedoucí výroby, mistři, nákupčí a další.

Z celkového počtu 531 zaměstnanců je 40 žen a 491 mužů. Tento rozdíl lze vysvětlit tím, že hlavní výrobní činnost společnosti, kterou je výroba svařovaných konstrukcí, je fyzicky náročná a vhodnější pro muže. Lze tedy předpokládat, že na výrobních pozicích je zastoupení mužů výrazně vyšší než žen, což souvisí s povahou práce a fyzickými nároky na tyto pozice. V THP-pozicích může být poměr mezi muži a ženami vyrovnanější.

4.3.2 Pracovní pozice

A. Výrobní pozice. Jedná se o pracovní pozice, které se přímo podílejí na výrobní činnosti podniku. To znamená, že zaměstnanci těchto pozic se podílejí na výrobě svařovaných konstrukcí pro stavební stroje, autojeřáby, důlní techniku atd.

- **Svářeč.** Pozice, která má velký význam v této společnosti, protože hlavním zaměřením organizace je výroba svařovaných konstrukcí. Osoba na této pozici musí mít schopnosti a dovednosti ve svařování komponentů pro stavební stroje, ovládání mostového jeřábu a provádění základní vizuální kontroly svárů. Pro tuto pozici jsou nezbytné různé certifikace, jako například zkoušky CO₂, schopnost číst výkresovou dokumentaci, zkušenost práce s autogenem a praxe v oblasti strojírenství.
- **Zámečnick.** Člověk na této pozici je zodpovědný za montáž a přesunutí pracovních stanovišť pro svářeče, dále musí zvládat práci podle výkresové dokumentace. Základními požadavky pro tuto pozici jsou výuční list v oboru strojírenství, schopnost číst výkresovou dokumentaci a zkušenost se svařováním s CO₂ (na základní úrovni).
- **Kompletář.** Zaměstnanec na této pozici se podílí na montáži a sestavování jednotlivých komponentů. Mezi jeho úkoly spadá také případné odhalení vadné součástky.
- **Obsluha CNC.** Pracovník na této pozici má odpovědnost za ovládání, seřizování a provádění výrobních operací na CNC-strojích. Jeho hlavním úkolem je zajistit správné nastavení stroje, sestavení nástrojů a optimalizaci procesu pro konkrétní operaci a materiál.
- **Obsluha Plazma.** Úkolem pracovníka na této pozici je odpovědnost za pálící stroj, který je nezbytným nástrojem při výrobě konstrukcí v této organizaci. Klíčovým požadavkem pro tuto pozici je zkušenost s obsluhou pálících strojů, schopnost pracovat s počítačem a číst výkresovou dokumentaci.
- **Lakýrník.** Pracovník na této pozici má za úkol, jak již název napovídá, provádět lakování výrobků. Jeho povinnosti zahrnují přípravu barvy podle specifikace, správné nastavení viskozity, nanášení barvy podle přesných pokynů, manipulaci

s materiálem a ovládání jeřábu. Klíčovým požadavkem pro tuto pozici je zkušenost v oblasti lakování.

Dalšími výrobními pozicemi v této společnosti jsou obráběč, skladník, logistik, údržbář, brusič atd.

THP pozice. Pracovníci na pozicích THP se přímo neúčastní výrobního procesu, ale jejich úkolem je zajištění plynulého průběhu výroby.

- **Kontrolor.** Tento zaměstnanec má celkovou zodpovědnost za kvalitu svařování. Jeho povinností je sledovat platné předpisy, normy a zákony týkající se svařování. Také se podílí na vyhotovování svářečské dokumentace a schvalování předepsaných dokumentů. Jeho úkolem je upozorňovat na zjištěné technologické nedostatky a vypracovávat technologické postupy svařování (WPS) a postupy pro schvalování svařování (WPAR). Pro tuto pozici je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou technického směru. Dále je nezbytné mít certifikace NDT a praxi v oblasti svařování.
- **Technolog/konstruktér.** Mezi hlavní úkoly tohoto pracovníka patří zpracování zakázek v souladu s technologickými požadavky pro svařování. Patří sem příprava konstrukcí, shromažďování potřebných informací pro vytvoření zakázek, zpracování výkresové dokumentace a předávání dokumentů do výroby. Dále je odpovědný za monitorování a kontrolu vstupů a výstupů v provozním systému, včetně analýzy informací, a zajišťuje aktuálnost a správnost zadávání dat do provozních systémů a databází. Pro tuto pozici je vyžadováno středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání v technickém oboru. Důležitým požadavkem je také schopnost ovládat německý nebo anglický jazyk.
- **Personalisté.** Pracovníci na této pozici mají pro tuto společnost, stejně jako pro většinu větších firem, zásadní význam. Jejich úkolem je zajišťovat získávání kvalifikovaných zaměstnanců na různé pracovní pozice. Jsou také zodpovědní za hodnocení zaměstnanců ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Kromě toho se podílejí na organizaci nezbytných vzdělávacích programů, certifikací a školení pro ostatní zaměstnance. Jejich role je klíčová pro udržení kvalifikovaného a kompetentního personálu ve společnosti.

V organizaci pracuje celá řada dalších typických THP-pozic, jako jsou finanční účetní, mzdová účetní, nákupčí, IT-specialisté, programátoři výrobních strojů, vedoucí směn, vedoucí výroby, nákupčí, správce budov, projektoví manažeři atd.

4.4 Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti

Ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. je hodnocení zaměstnanců prováděno jednou měsíčně přímým nadřízeným pracovníkem. Metody hodnocení se liší v závislosti na pracovních pozicích. Na základě provedeného hodnocení pracovního výkonu je vyplácena pohyblivá složka mzdy.

U THP-pozic společnosti je klíčovým faktorem pro získání této variabilní složky plnění stanovených KPI (Key Performance Indicators), což jsou klíčové ukazatele výkonnosti. V tabulce 1 je znázorněno, kdo je hodnotitelem na jednotlivých THP-odděleních v závodě v Radotíně.

Tabulka 1: Hodnocení THP – Radotín

Hodnotitel	Oddělení
Ředitelka společnosti	Management + sekretariát
Obchodní ředitel	Obchodní oddělení
Finanční ředitel	Finanční oddělení
Manažer nákupního oddělení	Nákupní oddělení
Personální ředitelka	HR-oddělení
Vedoucí IT	IT-oddělení
Vedoucí výroby	Mistři výroby
Vedoucí technologie	Technologové

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výši mzdy stálých zaměstnanců na výrobních pozicích je ve společnosti jasně daný řád odměňování. Každá výrobní pozice má přidělenou určitou tarifní třídu, která odráží úroveň odpovědnosti, dovedností a znalostí potřebných pro danou pozici, jako jsou například: svářečské certifikace, obsluha strojů, praxe na obdobné pozici atd. Odměna pracovníků se pak odvíjí od toho, do jaké tarifní třídy patří. Zaměstnanci ve vyšších tarifních třídách mají obvykle vyšší mzdu. Tímto způsobem je zajištěna relativní spravedlivost odměňování mezi výrobními pracovníky společnosti. I na těchto pozicích

se celková finanční odměna skládá ze základní mzdy a variabilní složky mzdy. Klíčovým faktorem pro získání variabilní složky mzdy je plnění stanovených norem, které jsou rozdílné pro jednotlivé úseky výroby. Mohou zahrnovat kvantitativní ukazatele, kvalitu provedené práce, dodržování časových termínů a další relevantní faktory pro danou pracovní pozici. Hodnocení pracovních výkonů výrobních pozic probíhá, stejně jako u THP, 1× měsíčně a hodnotitelem je přímý nadřízený pracovník jednotlivých úseků. V závodě v Radotíně je celkem devět výrobních úseků, v tabulce 2 jsou uvedeni nadřízení jednotlivých úseků.

Tabulka 2: Hodnocení pracovníků výroby – Radotín

Hodnotitel	Výrobní úsek
Nadřízený přípravy	Příprava
Nadřízený svařovny 1	Svařovna 1
Nadřízený svařovny 2	Svařovna 2
Nadřízený obrobny	Obrobna
Nadřízený lakovny	Lakovna
Nadřízený kontroly	Kontrola
Nadřízený logistiky	Logistika
Nadřízený skladu	Sklad
Nadřízený údržby	Údržba

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci výroby mají možnost získat i speciální finanční příplatek za nejlepšího pracovníka měsíce. O tom, kdo danou odměnu získá, rozhoduje vedoucí výroby na základě hodnocení daných pracovníků od nadřízených (mistrů) jednotlivých úseků. Výše této odměny je 1 000 Kč k měsíční mzdě.

V rámci společnosti jsou zaměstnání i pracovníci na zkrácený úvazek či dohody. Zaměstnancům pracujícím na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohodu o provedení práce (DPP) je vyplácena hodinová mzda, která se skládá z hodinové sazby a počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. I u těchto pracovníků probíhá každý měsíc hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným, na jehož základě se hodinová sazba může zvýšit o výkonovou prémii. U některých zaměstnanců na zkrácený úvazek, kteří pracují ve výrobních pozicích, se vyskytuje úkolová mzda, jejíž výše je závislá na

množství provedené práce. I u těchto zaměstnanců jsou stanoveny výkonové normy, na jejichž základě se mzda může měnit.

4.4.1 Příplatky, odměny, benefity

Ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. zaměstnanci mohou nad rámec základní mzdy získat celou řadu premií a benefitů. Tyto položky jsou buď přímo spojeny s výkonem práce, nebo slouží jako zaměstnanecké výhody, které lze získat bez ohledu na pracovní výkonnost.

1. Prvním typem jsou povinné příplatky ke mzdám či platu, které jsou stanoveny zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Jedná se o příplatky za:

- **přesčas** – to je finanční odměna, která je poskytována jako kompenzace za práci vykonávanou nad rámec běžné pracovní doby. Zákoník práce udává povinnost v případě práce přesčas zaplatit zaměstnanci minimálně 25 % příplatek k průměrné hodinové mzdě, nebo kompenzovat práci přesčas formou náhradního volna. Dále je stanovena maximální doba 150 hodin za jeden kalendářní rok, kterou může zaměstnanec odpracovat prací přesčas,
- **práci o víkendu** – jedná se o formu kompenzace za omezení víkendového volného času. Podle zákona zaměstnanci přísluší za práci v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrné hodinové sazby,
- **noční směnu** – tento příplatek slouží jako motivace pro práci v nočních směnách. Měl by zaměstnancům kompenzovat práci v nočních hodinách. Zákon stanovuje povinný příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku,
- **pracovní pohotovost** – ze zákona za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna v minimální výši 10 % průměrného výdělku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2023).

2. Dále společnost poskytuje příplatky, které nejsou zakotveny v zákoníku práce, a jejich výši upravuje vlastními předpisy. Jde o odměny za:

- **získání pracovníka** – slouží jako forma motivace pro zaměstnance, kteří aktivně přispívají k rozšiřování týmu společnosti. Podporuje zapojení zaměstnanců do procesu nábory a při hledání vhodných kandidátů. Výše této odměny se může lišit v závislosti na aktuální potřebě nových zaměstnanců,

- **odpracovaná léta u společnosti (věrnostní odměna)** – tato odměna by měla být projevením vděku zaměstnanci formou finančního ohodnocení za dlouholetou věrnost společnosti Schäfer-Menk s. r. o. Představuje i formu motivace pro ostatní pracovníky, aby viděli, že si společnost svých věrných zaměstnanců cení,
 - **mimořádná odměna za nejlepšího pracovníka měsíce** – odměna je učena pracovníkům, kteří daný měsíc předvedli nejlepší pracovní výkony. Dané pracovníky vyhlašuje a vybírá vedoucí výroby na základě hodnocení jednotlivých mistrů výrobních úseků,
 - **roční odměna** – o její výši rozhoduje jednatel společnosti v závislosti na splnění firemních cílů. Je vyplácena k listopadové mzdě a nárok na ni mají zaměstnanci, kteří nastoupili do 31. března téhož roku.
3. Poslední typem zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje, jsou benefity, které nejsou nijak navázány na pracovní výkon či nějakou činnost. Jejich úkolem je zlepšit image společnosti v očích zaměstnanců. Patří sem:
- **týden dovolená navíc** – v této společnosti má každý zaměstnanec právo na pět týdnů dovolené za rok,
 - **zvyšování kvalifikace** – dalším benefitem je podpora zvyšování kvalifikace u jednotlivých pracovních pozic. Typickým příkladem je, že společnost sama vytváří pro zaměstnance nabídky na rozšiřování svářečských certifikací,
 - **příspěvek na stravování a dopravu/ubytování** – typickým benefitem je příspěvek na stravování, dále příspěvek na dopravu, pro ty, kteří dojíždějí z větší vzdálenosti. V Dýšíně se nachází i podniková ubytovna v blízkosti závodu za zvýhodněnou cenu,
 - **příspěvek na penzijní nebo životní pojištění** – jedná se o příspěvek zaměstnavatele 500 Kč/měsíc. Nárok na něj má každý zaměstnanec, který již absolvoval zkušební dobu,
 - **karta MultiSport** – jedná se o klasický benefit, který je dnes mnoha zaměstnanci vyžadován, a proto nechybí ani ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. Lze s ní využívat různá partnerská sportoviště, posilovny, bazény, tělocvičny, wellness zařízení atd. se slevou.

- **Zvýhodněný mobilní tarif** – zvýhodněné mobilní služby od partnerského mobilního operátora do soukromého mobilu.

5 Dotazníkové šetření

Analýza systému hodnocení pracovníků proběhla ve společnosti Schäfer-Menk, s. r. o. prostřednictvím dotazníkového průzkumu. Dotazník, který je uveden v příloze č. 1 této práce, se skládal především z otázek s uzavřenou odpovědí, kde respondenti vybírali jednu z nabízených možností. Některé otázky umožňovaly také volnou variantu „Jiná odpověď“, kam bylo možné uvést vlastní komentář.

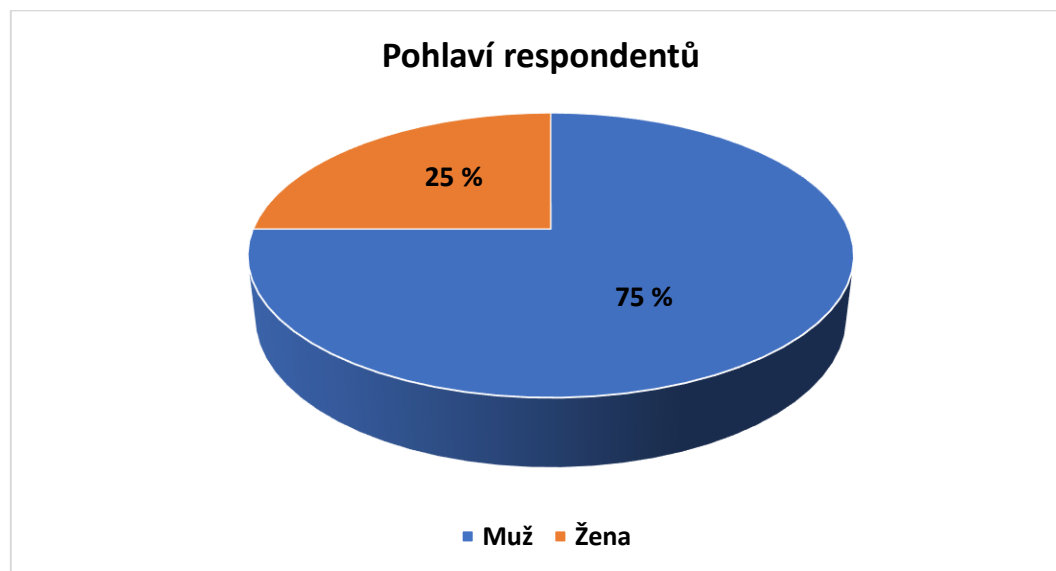
Dotazníky byly distribuovány do závodu v Radotíně (kde je zaměstnáno 193 zaměstnanců), a to jak v online, tak tištěné verzi. Online verzi dotazníku využili především pracovníci THP, zatímco tištěný dotazník byl preferován zaměstnanci na výrobních pozicích. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 68 zaměstnanců. To znamená, že návratnost dotazníků činila 35 %.

Provedené dotazníkové šetření je podkladem pro návrhy změn v systému hodnocení dané organizace, které jsou popsány v následující kapitole.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 3: Pohlaví respondentů



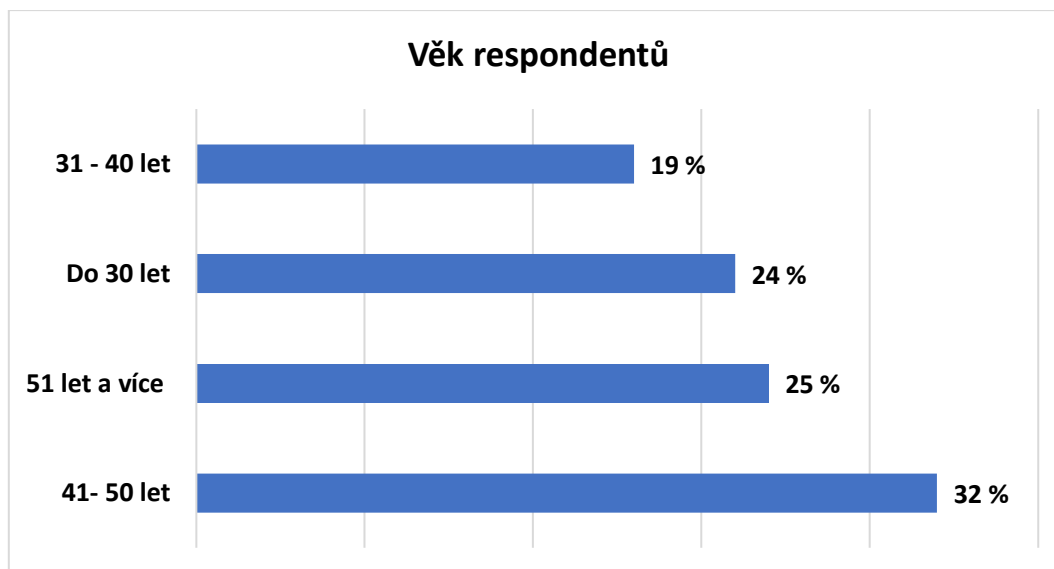
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že z celkového počtu 68 respondentů bylo mnohem více mužů, přesněji 75 %, a žen bylo zbývajících 25 %. Tento nepoměr v počtu

respondentů lze vysvětlit tím, že ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. pracuje výrazně více mužů než žen.

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Graf 4: Věk respondentů

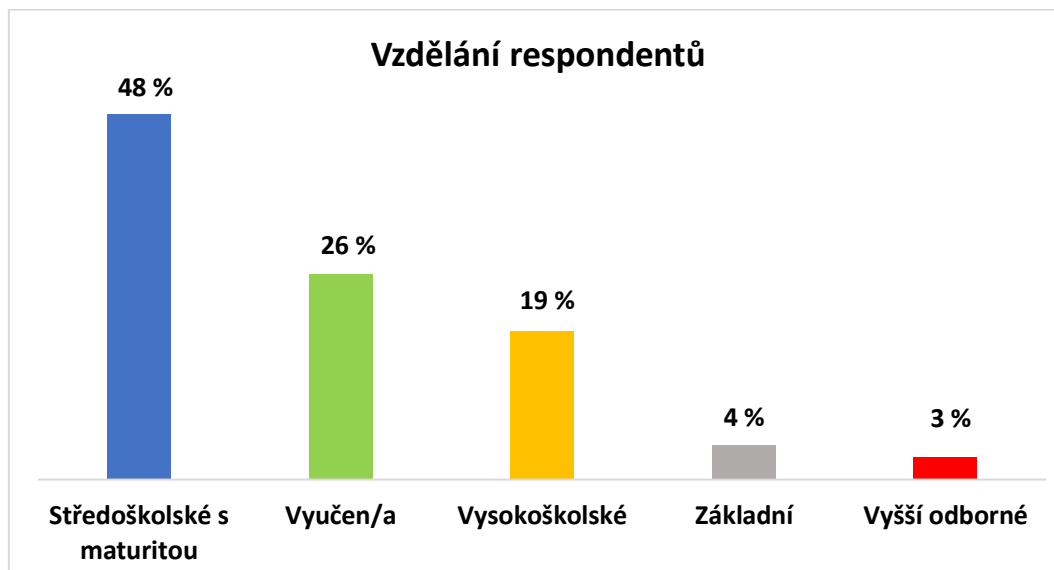


Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku poskytují přehled o věkovém rozložení pracovníků, kteří vyplnili dotazník. Byly zvoleny čtyři věkové skupiny. Nejvíce respondentů pocházelo z věkové skupiny 41–50 let, konkrétně do ní patřilo 32 % dotázaných. Na druhém místě se nacházela věková skupina tvořená pracovníky staršími 51 let, do té spadalo 25 % respondentů. Zajímavé je, že mezi těmi, kdo vyplňovali dotazník, bylo také 24 % pracovníků mladších 30 let, což svědčí o jejich zájmu a aktivním zapojení i v mladším věku. Nejméně zastoupenou skupinou byla skupina pracovníků středního věku 31–40 let, ze které bylo jen 19 % respondentů.

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 5: Vzdělání respondentů

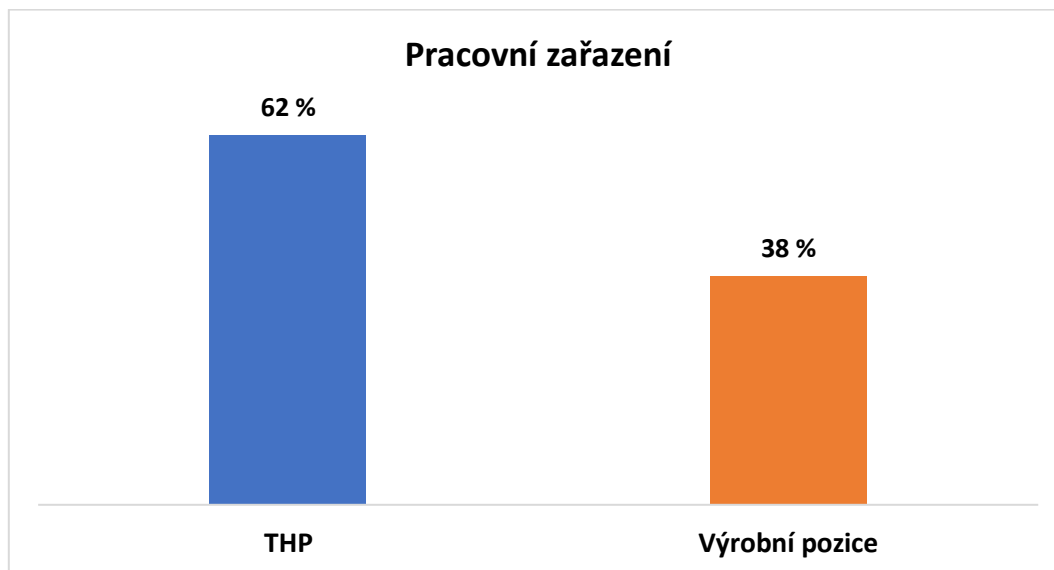


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka rozděluje respondenty podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejčastěji uváděným nejvyšším stupněm vzdělání mezi nimi bylo středoškolské vzdělání s maturitou, kterého dosáhlo 48 % dotázaných. Dále 26 % respondentů má střední odborné vzdělání s výučním listem, které je potřeba pro technické pozice ve výrobě. Skupina respondentů s vysokoškolskými tituly zahrnovala 19 % pracovníků, v této skupině pravděpodobně převažují pracovníci THP nebo vyšší pozice ve výrobě. Pouze 4 % respondentů uvádí jako své nejvyšší vzdělání to základní a 3 % dotazovaných mají nějaký typ vyššího odborného vzdělání.

Otázka č. 4: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Graf 6: Pracovní zařazení

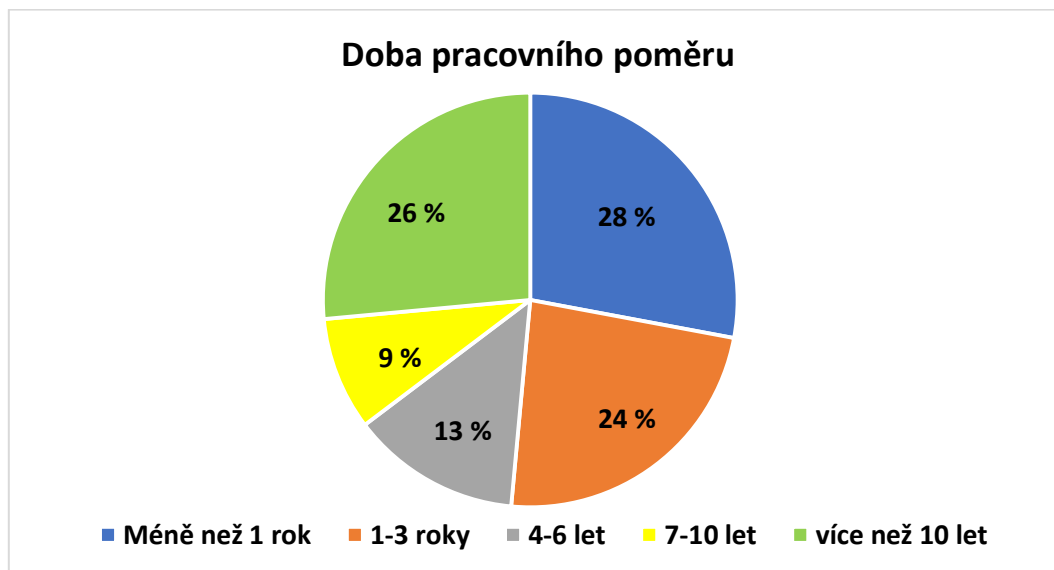


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 62 % respondentů pracuje na THP-pozicích. Tato kategorie zahrnuje celou řadu profesí, jako jsou například mistři, kontroloři, administrativní pracovníci, nákupčí, technologové, IT-specialisté a další. Jejich role je spojena s technickými a hospodářskými aspekty práce v různých odvětvích. Dále bylo zjištěno, že 38 % dotazovaných se identifikuje jako pracovníci výroby. Tato skupina zahrnuje profese, jako jsou obsluha strojů, svářeči, zámečníci, kompletáři, manipulanti a další. Jejich práce je přímo spojena s výrobními procesy a fyzickou manipulací s materiály a stroji.

Otázka č. 5: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 7: Doba pracovního poměru ve společnosti

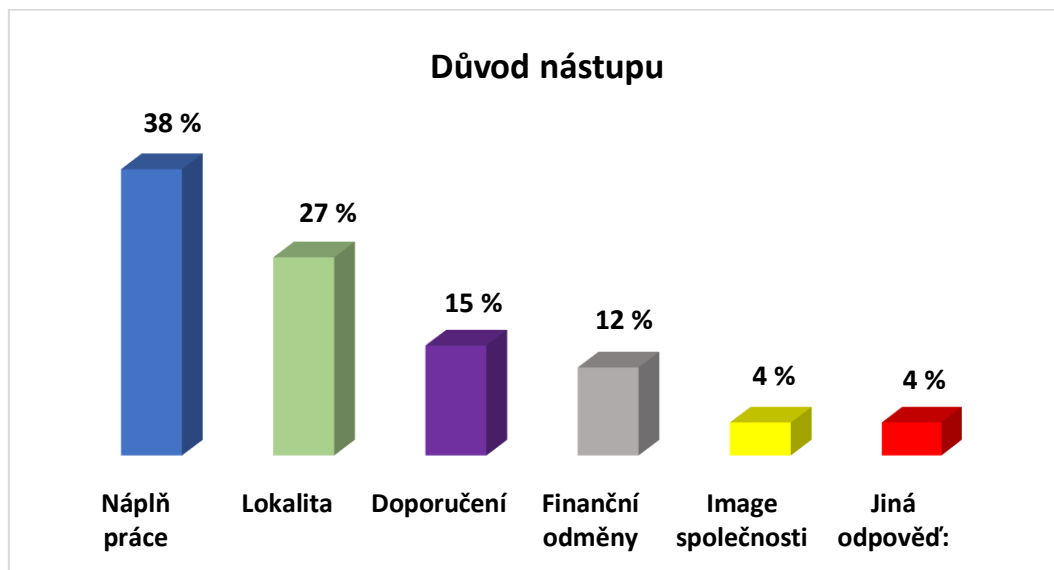


Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku měly respondenty rozdělit do pěti skupin, podle délky jejich pracovního poměru ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. Nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci pracující ve společnosti po dobu kratší než jeden rok, kterou tvořilo 28 % dotázaných. Tato skutečnost může naznačovat vysokou fluktuaci zaměstnanců v organizaci, ale také může být způsobena větší ochotou nových zaměstnanců zapojit se do dotazníkového šetření. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli zaměstnanci pracující pro společnost déle než 10 let, konkrétně takovou dobu v organizaci pracuje 26 % respondentů. Třetí nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci pracující v organizaci 1–3 roky, kterých bylo 24 %. Následuje 13% skupina respondentů, kteří mají ve společnosti pracovní poměr v délce 4–6 let. Nejméně dotazovaných působí ve společnosti po dobu 7–9 let, konkrétně 9 % respondentů.

Otázka č. 6: Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto společnost?

Graf 8: Důvod výběru této organizace

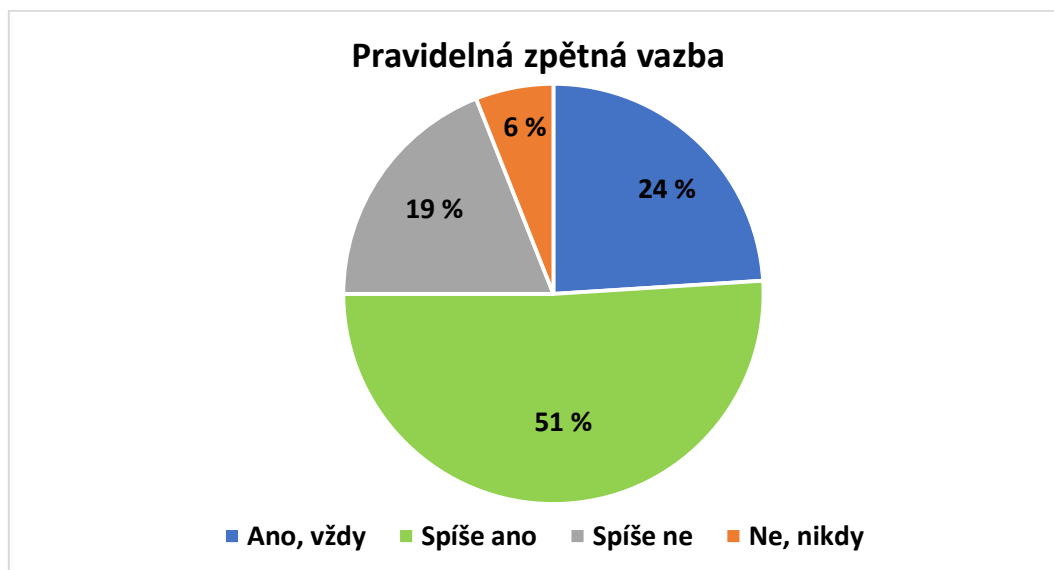


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit hlavní důvod, proč si na trhu práce zaměstnanci vybrali právě tuto společnost. Respondenti měli k dispozici pět uzavřených odpovědí a jednu otevřenou možnost, kde mohli uvést jakýkoliv jiný důvod, který je k výběru motivoval. Nejčastější odpovědí byla varianta „Náplň pracovního místa“, která k nástupu do společnosti motivovala 38 % dotazovaných. Tato odpověď pravděpodobně souvisí se specifickými pracovními úkoly, které společnost nabízí v rámci své hlavní výrobní činnosti. Ty mohou být pro svářečské pozice nebo obsluhy specifických strojů velice lákavé. Druhou nejčastěji se vyskytující odpovědí byla „Lokalita“, kterou jako hlavní motivaci zvolilo 27 % respondentů. To může být zdůvodněno tím, že společnost se nachází v Radotíně u Prahy, který je oblastí s dostatečným množstvím pracovní síly. Celkem 15 % dotazovaných uvedlo „Na základě doporučení“ jako hlavní důvod své volby, pravděpodobně na základě doporučení současných zaměstnanců nebo osob, které s touto společností již přišly do styku. Dále označilo 12 % respondentů, že se rozhodli na základě výše finančního ohodnocení. Pro 4 % dotazovaných byla při rozhodování o nástupu rozhodujícím faktorem image společnosti. A další 4 % respondentů si zvolila variantu otevřené odpovědi. Jeden z nich uvedl jako hlavní důvod volby této společnosti „dynamiku, různorodost práce a činnost“. Další zmínil „flexibilitu při studiu“ a poslední respondent, který zvolil otevřenou variantu, uvedl „nutnost pracovat před důchodem“.

Otázka č. 7: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu (např. slovní hodnocení) na Váš pracovní výkon od nadřízeného pracovníka?

Graf 9: Pravidelná zpětná vazba

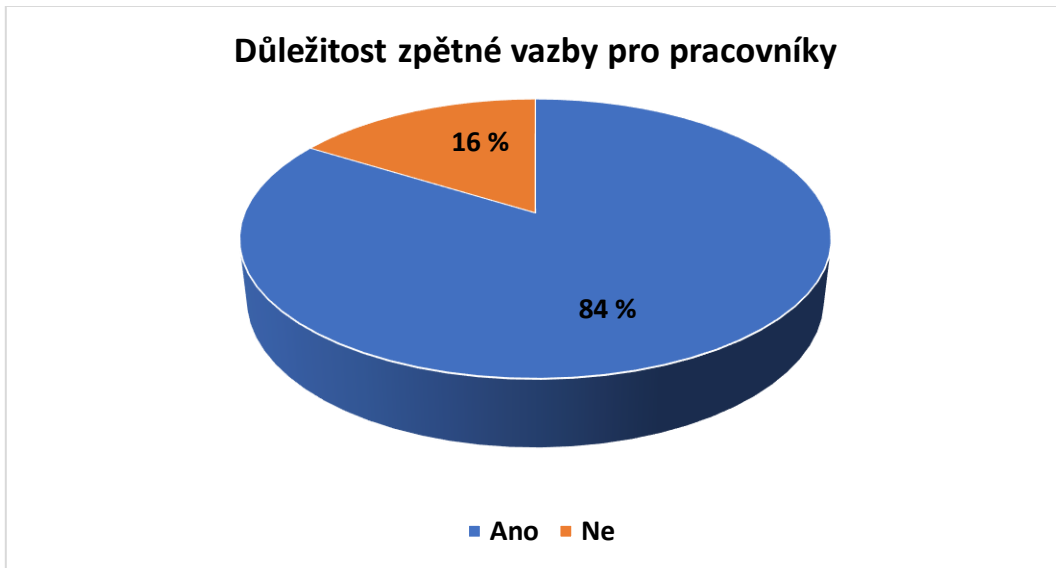


Zdroj: vlastní zpracování

Díky této otázce bylo zjištěno, v jaké míře dostávají respondenti zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Celkově 51 % respondentů zvolilo variantu „Spíše ano“. Dalších 24 % dotazovaných označilo odpověď „Ano vždy“, což znamená, že dostávají pravidelnou odezvu na jejich práci. Celkově lze z těchto dvou nejčastějších odpovědí na tuto otázku vyvodit, že 75 % respondentů pravidelně získává nějakou formu zpětné vazby na svou práci. Zbývajících 25 % tvoří respondenti, kteří pravidelně zpětnou vazbu nedostávají. Ale z toho 19 % jich zvolilo mírnější variantu „Spíše ne“. Pouze 6 % z nich nikdy nedostalo na svůj pracovní výkon zpětnou vazbu.

Otázka č. 8: Je pro Vás zpětná vazba na Váš pracovní výkon důležitá?

Graf 10: Důležitost zpětné vazby pro pracovníky

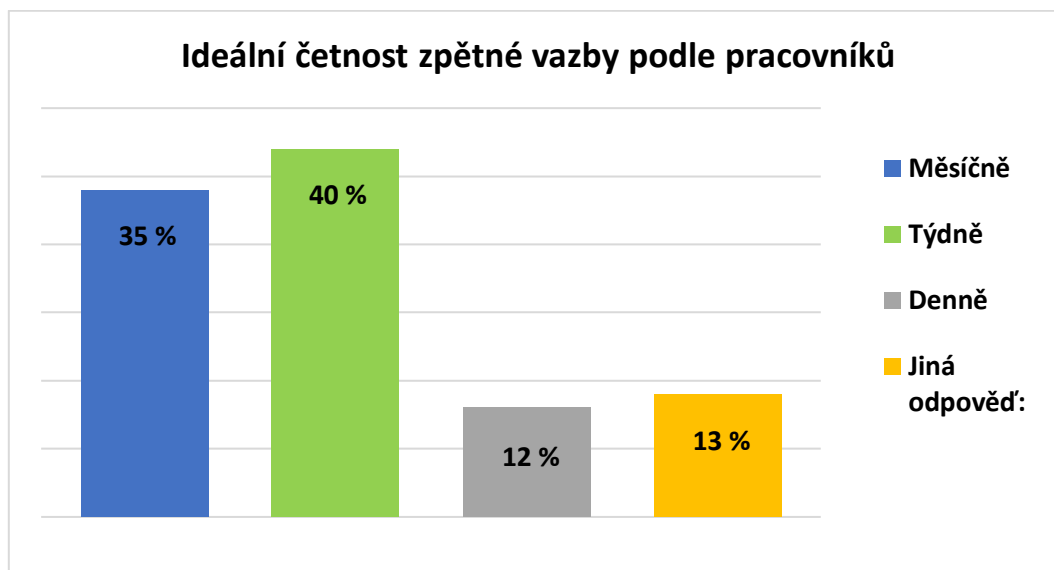


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka volně navazuje na předchozí a zjišťuje, zda je pro zaměstnance žádoucí pravidelně dostávat zpětnou vazbu na práci. Většina dotazovaných, konkrétně 84 %, uvedla, že pravidelná zpětná vazba je pro ně důležitá, zatímco u zbývajících 16 % respondentů tomu tak není. Je také zajímavé porovnat odpovědi těch, kteří nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu, ale pro které je důležité ji dostávat. Ze 17 dotazovaných, kteří v předchozí otázce odpověděli zápornými variantami „Spíše ne“ nebo „Ne, nikdy“, jich 77 % považuje pravidelnou zpětnou vazbu za důležitou. Což znamená, že velká část zaměstnanců, kteří by zpětnou vazbu na svou práci rádi dostávali, ji nedostává.

Otázka č. 9: Jak často by bylo optimální podle Vás podávat zpětnou vazbu zaměstnancům na jejich práci?

Graf 11: Četnost zpětné vazby podle pracovníků

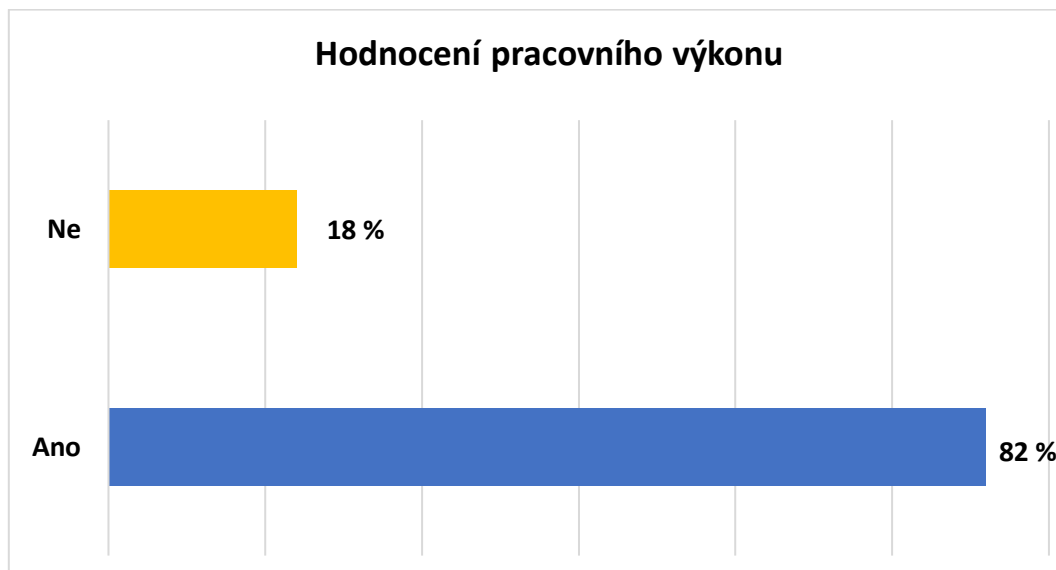


Zdroj: vlastní zpracování

I tato otázka volně navazovala na dvě předchozí, cílem bylo zjistit, kolikrát by podle daného respondenta bylo ideální poskytovat svým podřízeným zpětnou vazbu týkající se jejich práce. Měli tedy možnost vcítit se do role svých nadřízených a uvést, jak by se chovali ke svým podřízeným v této situaci. Největší část respondentů, konkrétně 40 %, se domnívá, že by zpětná vazba měla být poskytována týdně. Dalších 35 % respondentů uvedlo, že by ideálně měla být zpětná vazba poskytována 1 × měsíčně. Nejméně častou odpovědí na tuto otázku bylo, že by měla být poskytována denně, což uvedlo pouze 12 % dotazovaných. Kromě toho byla také k dispozici otevřená možnost odpovědi, kterou si vybralo 13 % respondentů. Z nich pouze jeden respondent si myslí, že by zpětná vazba neměla být poskytována vůbec. Další tři respondenti se shodli na tom, že by měla být přizpůsobena aktuálním potřebám. Jiní tři dotazovaní si myslí, že by pravidelná zpětná vazba měla být jednou za pololetí, a jeden respondent je toho názoru, že by měla být jedenkrát za 14 dní. Poslední respondent, který zvolil otevřenou odpověď, uvedl, že to nelze specifikovat, a závisí to na zařazení a konkrétních úkolech na jednotlivých pozicích.

Otázka č. 10: Je Váš pracovní výkon hodnocen (oficiálně)?

Graf 12: Hodnocení pracovního výkonu

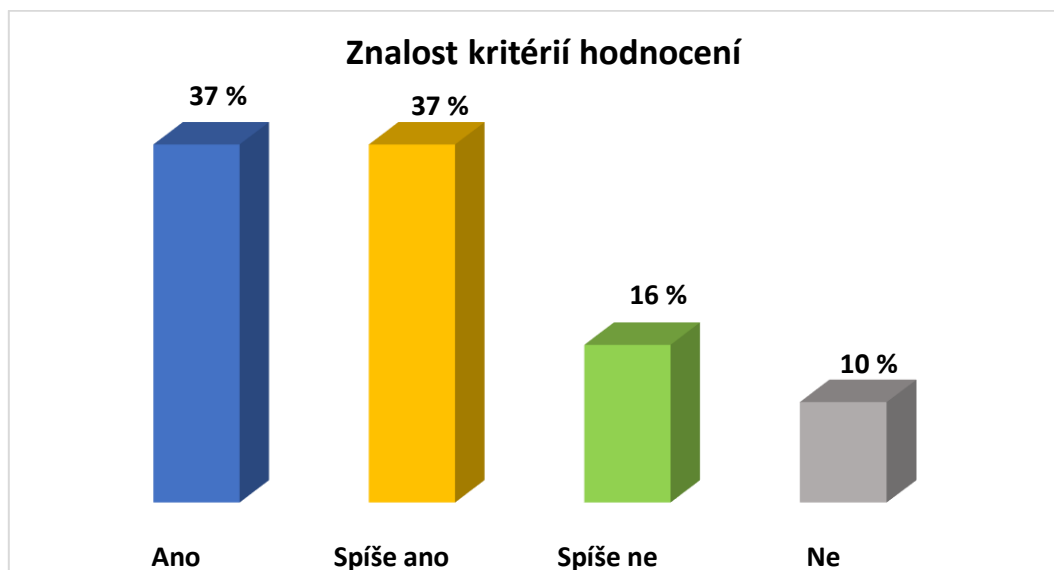


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je výkon respondentů oficiálně hodnocen, nikoliv pouze prostřednictvím neformálních způsobů. Respondenti měli možnost odpovědět buď „Ano“, nebo „Ne“. Z celkového počtu 68 respondentů odpovědělo 82 %, že ano. To znamená, že většina dotazovaných je oficiálně hodnocena za svoji práci. Zbývajících 18 % respondentů nedostává pravidelná hodnocení svého pracovního výkonu, případně o tom nemá informace.

Otázka č. 11: Znáte přesně kritéria (normy), podle kterých je Váš pracovní výkon hodnocen?

Graf 13: Znalost kritérií hodnocení

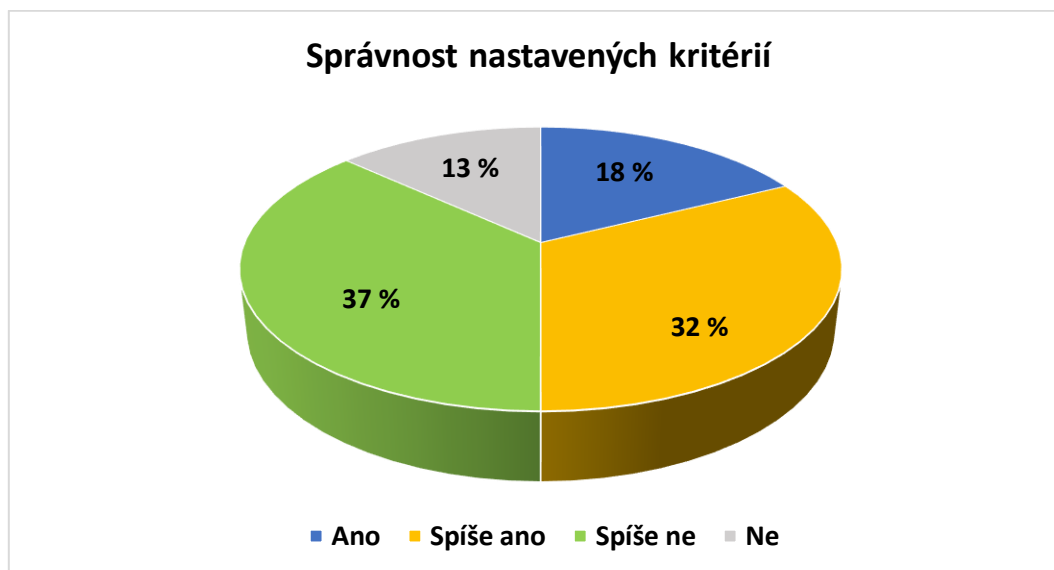


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky č. 11 respondenti odpovídali na to, zda znají kritéria, podle kterých je jejich pracovní výkon hodnocen. Cílem bylo zjistit, zda je hodnocení transparentní pro všechny zaměstnance. Byly jim nabídnuty čtyři možnosti odpovědí. Pro společnost Schäfer-Menk s. r. o. může být povzbudivé zjištění, že 74 % respondentů vybralo jednu z pozitivních variant. Konkrétně 37 % respondentů odpovědělo variantou „Ano“ a dalších 37 % odpovědělo „Spíše ano“. Celkem 16 % respondentů označilo odpověď „Spíše ne“ a pouze 10 % odpovědělo variantou „Ne“. Z toho lze usoudit, že většina respondentů má povědomí o kritériích nebo normách, podle kterých je hodnocen jejich pracovní výkon.

Otázka č. 12: Je podle Vás ve firmě dobře nastaveno hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Graf 14: Správnost nastavených kritérií



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, jak respondenti vnímají správnost nastaveného hodnocení jejich pracovního výkonu. Byly k dispozici čtyři možnosti odpovědí. Z 68 dotazovaných jich 37 % vybralo možnost „Spíše ne“, což naznačuje, že si myslí, že kritéria by mohla být lépe nastavena. Druhou nejčastější odpovědí byla varianta „Spíše ano“, kterou zvolilo 32 % respondentů. Variantu odpovědi „Ano“, která naznačuje, že hodnocení je zcela správně nastaveno, vybralo 18 % dotázaných. Zbývajících 13 % respondentů odpovědělo, že není vůbec dobře nastaveno, což odpovídá možnosti „Ne“. To znamená, že pozitivní odpovědi („Spíše ano“, „Ano“) a negativní odpovědi („Spíše ne“, „Ne“) se vyskytují ve stejném poměru.

Otázka č. 13: Myslíte si, že by hodnocení pracovního výkonu mělo probíhat častěji?

Graf 15: Četnost hodnocení pracovního výkonu podle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na tuto otázku lze získat přehled o spokojenosti zaměstnanců s tím, jak často oficiální hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá. Respondenti měli možnost zvolit jednu ze dvou možných variant odpovědi. Zjistilo se, že 57 % respondentů se domnívá, že by jejich pracovní výkon měl být hodnocen častěji. Zbývajících 43 % dotazovaných odpovědělo, že hodnocení by nemělo být častější a současná frekvence jednou měsíčně je dostačující.

Otázka č. 14: Co Vás nejvíce motivuje k pracovním výkonům?

Graf 16: Hlavní motivátory k pracovnímu výkonu

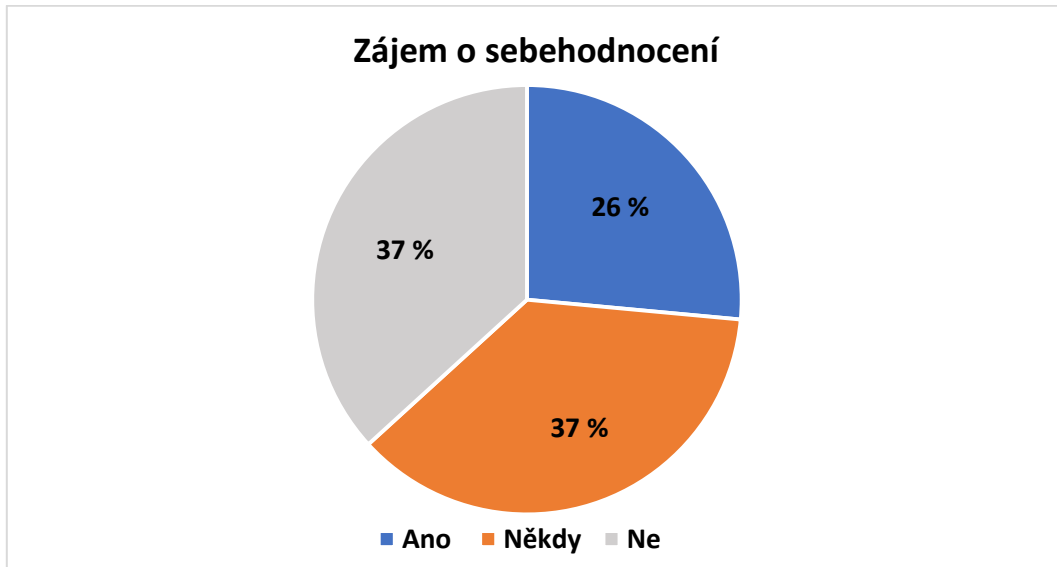


Zdroj: vlastní zpracování

Díky odpovědím na tuto otázku lze vyvodit hlavní motivátory zaměstnanců ve společnosti. Respondenti měli možnost vybrat jednu z pěti uzavřených odpovědí a také mohli napsat vlastní odpověď v otevřené variantě. Cílem bylo zjistit, jaký motivátor je pro ně nejvýznamnější. Nejčastěji zvolenou odpovědí byla „Pravidelné finanční odměna (základní mzda)“, kterou označilo 28 % respondentů. To naznačuje, že pro většinu respondentů je jistota práce a stabilního příjmu nejvýznamnějším faktorem motivace. Dále 24 % dotazovaných označilo „Pracovní kolektiv (dobré vztahy na pracovišti)“ jako svůj hlavní motivátor. Z toho lze usoudit, že pro mnohé respondenty je pracovní atmosféra velice důležitým aspektem práce. Třetím nejčastěji voleným motivátorem byla „Variabilní složka mzdy (příplatky, bonusy, benefity)“, kterou vybralo 22 % respondentů. Celkem 10 % respondentů označilo „Možnost pracovního růstu“ jako svůj hlavní motivátor. „Pochvalu nebo uznání od nadřízeného pracovníka“ zvolilo pouze 9 % respondentů. Zbylých 7 % respondentů připsalo vlastní motivátory v otevřené odpovědi. Dva z nich zmínili „Zájem o danou práci“. Jeden respondent napsal „Všechny nabízené odpovědi“, což naznačuje, že nemohl vybrat jeden konkrétní hlavní podmět k práci. Další uvedl „Různorodost práce“ a poslední z dotazovaných označil „Blízkost zaměstnání od domova“ jako svůj hlavní motivátor.

Otázka č. 15: Uvítal/a byste možnost zapojit se do hodnocení Vašeho pracovního výkonu formou sebehodnocení?

Graf 17: Zájem o sebehodnocení

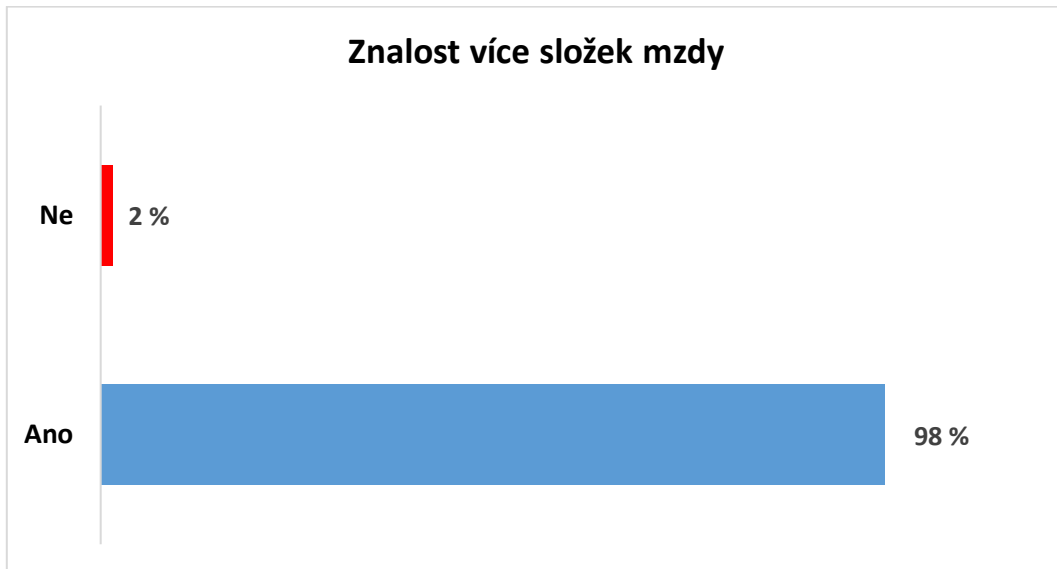


Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit zájem respondentů o účast na hodnocení vlastního pracovního výkonu prostřednictvím sebehodnocení. Respondenti měli možnost vybrat ze tří možných odpovědí: „Ano“, „Ne“ a „Někdy“. Zjištěno bylo, že 37 % dotázaných nechce být zapojeno do hodnocení svého vlastního výkonu, což může být způsobeno obavou z přidělování práce kvůli vyplňování sebehodnocení. Dalších 37 % respondentů zvolilo odpověď „Někdy“, což může naznačovat, že by preferovali sebehodnocení, ale ne pravidelně každý měsíc, nýbrž například v delších časových intervalech. Zbývajících 26 % respondentů vyjádřilo zájem o účast na hodnocení vlastního výkonu.

Otázka č. 16: Víte o tom, že se Vaše mzda skládá z více složek?

Graf 18: Znalost složek mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla filtrovat respondenty pro následující otázky a zjistit, zda jsou seznámeni s konceptem variabilní složky mzdy, proto obsahovala doložku, že v případě odpovědi „Ne“ byly vynechány otázky č. 17, 18. Výsledky ukázaly, že téměř všichni dotazovaní, konkrétně 98 % z nich, si je vědomo, že se jejich mzda skládá z různých složek.

Otázka č. 17: Jste si vědom/a toho, že je variabilní složka odměny (prémie) navázána na Váš pracovní výkon?

Graf 19: Návaznost pracovního výkonu na variabilní složku mzdy

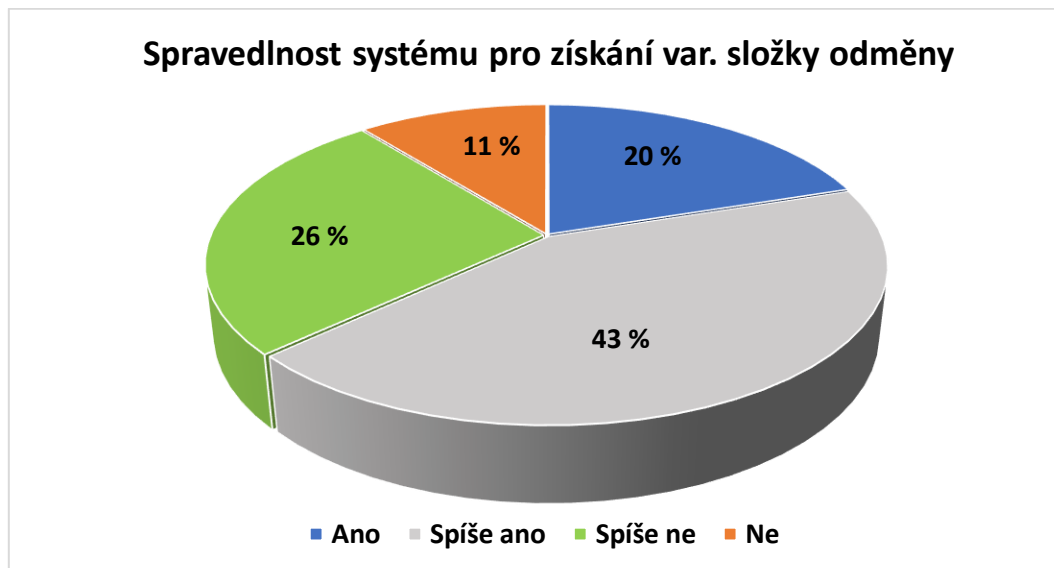


Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako otázka č. 16, i tato měla filtrovací charakter, jejím účelem bylo rozdělit respondenty na ty, kteří si jsou vědomi, že výše jejich celkové mzdy závisí na jejich pracovním výkonu, a kteří si toho vědomi nejsou. Stejně jako v předchozí otázce, rovněž zde platila doložka, že v případě odpovědi „Ne“ bude vynechána následující otázka č. 18. Jelikož v předchozí otázce jeden zaměstnanec odpověděl, že si není vědom více složek mzdy, činil celkový počet dotazovaných u této otázky 67 pracovníků. Opět bylo vidět, že naprostá většina z nich, přesněji 97 %, si je vědoma toho, že má jejich pracovní výkon souvislost s výší jejich mzdy.

Otázka č. 18: Je podle Vás spravedlivě nastaven systém pro získání variabilní složky odměny?

Graf 20: Spravedlivost systému pro získání variabilní složky odměny

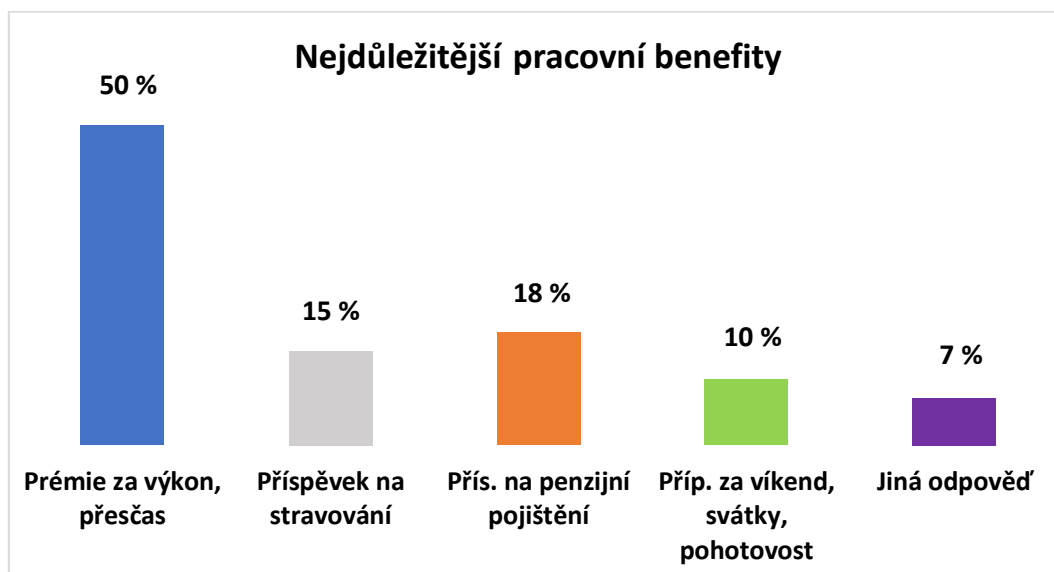


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na tuto otázku lze vyvodit, zda je v očích pracovníků systém pro získání variabilní složky odměny spravedlivý. Na otázku odpovídalo jen 65 respondentů, jelikož na ni neodpovídali ti, kteří v otázce č. 16 nebo otázce č. 17 odpověděli „Ne“. Pro společnost Schäfer-Menk s. r. o. může být pozitivní zjištění skutečnost, že 43 % dotazovaných je toho názoru, že je systém spíše nastaven spravedlivě. Druhý nejvyšší počet dotazovaných, konkrétně 26 % z nich, se domnívá, že to spíše není spravedlivě nastaveno. Dále 20 % respondentů odpovědělo, že systém pro získání variabilní složky mzdy je zaveden zcela spravedlivě. Celkem 11 % dotazovaných je naopak toho názoru, že zcela nespravedlivě.

Otázka č. 19: Který ze zaměstnaneckých benefitů je pro Vás nejdůležitější?

Graf 21: Nejdůležitější pracovní benefity



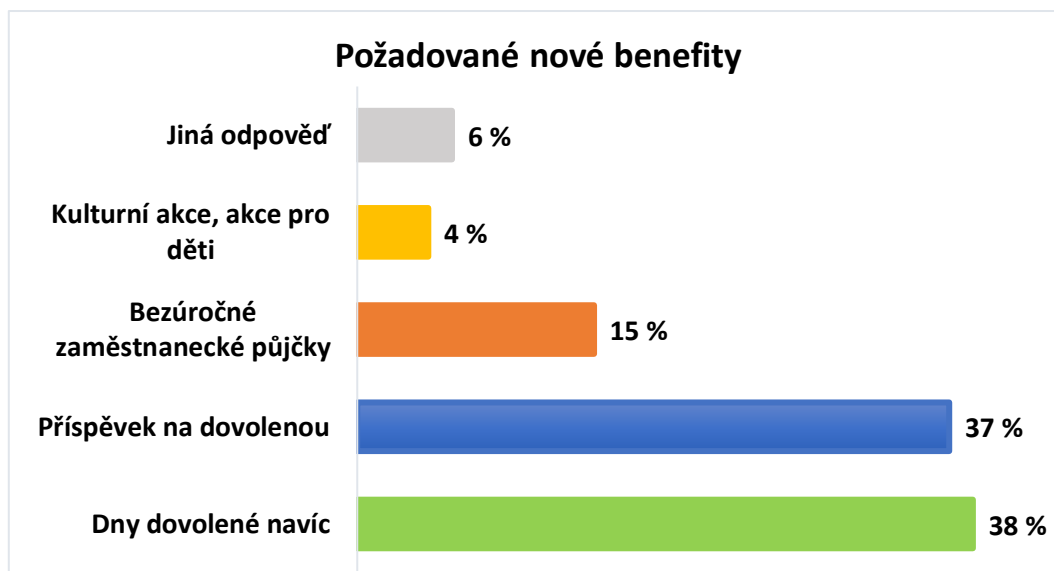
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 měla za úkol zjistit, který z aktuálních zaměstnaneckých benefitů je pro pracovníky tím nejdůležitějším, proto opět bylo možné zvolit pouze jednu odpověď. Na výběr bylo ze čtyř variant odpovědí, případně možnost uvést vlastní odpověď. Nejvíce respondentů se rozhodlo pro odpověď „Prémie za výkon, přesčas“, protože zaměstnanci si cení svého času a očekávají spravedlivé odměny za přesčasovou práci. Tyto prémie mohou také sloužit jako motivátor pro ty, kteří chtějí vydělat peníze navíc a jsou ochotni pracovat usilovně nebo strávit v zaměstnání více času. Tuto variantu zvolilo 50 % dotazovaných. Druhý nejvyšší počet respondentů ocenil „Příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění“, konkrétně 18 % z nich. Což je vzhledem k nejistotě výše důchodů pro dnešní mladší generaci vítaný benefit. Pro 15 % pracovníků je nejdůležitějším benefitem „Příspěvek na stravování“, který přestože už není tak samozřejmým benefitem jako dříve, stále zůstává důležitým bonusem v očích některých zaměstnanců. Trochu překvapivě jen 10 % dotazovaných zvolilo odpověď „Příplatky za víkend, svátky, mimořádnou pohotovost“, to lze přisoudit tomu, že lidé neradi pracují v tyto dny a preferují úplné volno bez pracovní pohotovosti. Sedm procent dotazovaných si vybralo variantu otevřené odpovědi. Dva z nich odpověděli, že to není žádný z výše zmíněných. Další dva uvedli, že by to byly prémie za přesčas, ale je pro ně nepřehledně nastaven systém pro jejich získání, a ve většině případů na ně nedosáhnou. Poslední z

otevřených odpovědí zněla: „Mám nárok jen na stravné, ale chtěla bych flexibilní pracovní dobu“.

Otázka č. 20: Jaký další zaměstnanecký benefit byste nejvíce ocenil/a?

Graf 22: Požadované nové benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem poslední otázky v dotazníku bylo zjistit, jaký další benefit by pracovníci uvítali. Na výběr byly opět nabídnuty čtyři uzavřené a jedna otevřená odpověď, kam mohli dotazovaní psát vlastní nápady. Nejvíce respondentů, konkrétně 38 % z nich, zvolilo „Dny dovolené navíc“. Společnost Schäfer-Menk s. r. o. svým zaměstnancům již poskytuje jeden týden dovolené navíc nad rámec státem stanovené doby. Nicméně není překvapující, že by pracovníci zvolili právě více volného času jako další benefit. Jen o jednoho respondenta méně, tedy 37 %, jich označilo „Příspěvek na dovolenou“, což opět souvisí s tím, že v dnešní době si pracovníci nejvíce cení volného času. Work-life balance je pro většinu zaměstnanců velice důležitá, tudíž příspěvek na dovolenou by jistě využili. „Bezúročné zaměstnanecké půjčky“ by jako další benefit uvítalo 15 % dotázaných. Je tedy vidět, že možnost bezúročně si půjčit od svého zaměstnavatele a následně půjčku splácet z platu je lákavá nabídka pro velké množství pracovníků. Nejméně žádaným bonusovým benefitem byla možnost „Kulturní akce, akce pro děti“, tu by ocenila jen 4 % dotázaných. Otevřenou variantu odpovědi si vybralo 6 % respondentů, kdy dva z nich napsali „Flexibilní pracovní dobu“, která se vyskytla již v otevřené odpovědi na předchozí otázku. Další z nich napsal: „Nic mě nenapadá, nechci posuzovat“. Poslední

z těch, kdo zvolili otevřenou odpověď, uvedl, že by uvítal „Sick days“, což opět souvisí s tím, že pracovníci by ocenili volný čas navíc.

6 Diskuze a návrhy změn

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení na zlepšení aktuálního systému hodnocení ve vybrané organizaci. Proto jsou v této kapitole popsány čtyři návrhy změn v systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o.

Jednotlivé návrhy by měly zlepšit celkovou situaci v systému hodnocení pracovníků, a to jak THP, tak i výrobních pozic. Po analýze aktuálního systému hodnocení a provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kterého se zúčastnilo 68 pracovníků různých pozic, byla navržena tato vylepšení:

- Lepší komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků.
- Pro nejvýkonnější pracovníky den volna navíc v dalším měsíci.
- Pravidelná měsíční zpětná vazba od nadřízeného pracovníka.
- Pro dlouhodobé zaměstnance zvýšení příspěvku na penzijní pojištění.

Lepší komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků

Toto doporučení bylo navrženo na základě provedené analýzy aktuálního systému hodnocení pracovníků ve společnosti, při které bylo zjištěno, že zde existuje celá řada prémie a příplatků. Jedná se o prémie za výkon (variabilní složka mzdy), příplatky za přesčasy, pracovní pohotovost, víkendové a noční směny, dále odměny za odpracovaná léta u společnosti, mentoring nebo získání nového pracovníka. Při analýze dat získaných dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že celá řada pracovníků o tomto systému není zcela informována.

Proto navrhuji, aby organizace důsledně informovala zaměstnance o systému hodnocení, složkách příplatků a odměn tak, že všichni zaměstnanci společnosti budou znát systém hodnocení pracovníků ve společnosti a podmínky pro získání výše vyjmenovaných prémie. Podkladem pro tento návrhy byly zejména odpovědi na otázku č. 10, ve které 18 % dotazovaných uvedlo, že si nejsou vědomi toho, že je jejich práce hodnocena. V navazující otázce č. 11 („Znáte přesně kritéria [normy], podle kterých je Váš pracovní

výkon hodnocen?“) odpovědělo 26 % respondentů jednou z variant „Spíše ne“ nebo „Ne“. Což opět ukazuje nedostatečnou informovanost o kritériích, na jejichž základě je jejich pracovní výkon hodnocen. Na otázku č. 18, která zkoumala spravedlivost nastavených podmínek pro získání variabilní složky mzdy, odpovědělo 37 % dotazovaných pracovníků jednou z negativních odpovědí („Spíše ne“ nebo „Ne“). To může být způsobeno nedostatečnou znalostí daného systému, což následně vyvolává dojem nespravedlnosti. Přesným vymezením daných podmínek, a zejména dostatečnou komunikací mezi všechny pracovníky by se pocitu nespravedlnosti dalo předcházet. V otázce č. 19 dva respondenti u otázky, který benefit je pro ně nejdůležitější, uvedli, že by to byly prémie za přesčas, ale systém pro jejich získání je nepřehledný a je pro ně složité na ně dosáhnout.

Na základě výše uvedených důvodů by bylo vhodné, aby každý pracovník společnosti znal přesně systém hodnocení svého výkonu a jeho návaznost na variabilní složku mzdy. Je samozřejmé, že tento systém není pro všechny pracovní pozice ve společnosti stejný. Proto by bylo ideální, aby vedoucí každého úseku/oddělení svým podřízeným představil systém hodnocení a veškerých možných premií, které lze na daném pracovním místě získat. Pro pracovní pozice, jež při výkonu své pracovní činnosti nevyužívají počítač, by bylo dobré tyto informace sepsat na jednu stranu formátu A4, kterou každý zaměstnanec obdrží. Naopak pracovníkům pracujícím s počítači bych doporučil poskytnout informace e-mailovou cestou. Tyto informace by měl vždy získat i každý nový zaměstnanec v rámci zaučení ve zkušební době. V případě, že by došlo ke změně v daném systému, měla by tato změna být komunikována mezi všechny pracovníky.

Pro nejvýkonnější pracovníky den volna navíc v dalším měsíci

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že mezi pracovníky jsou dny volna navíc nejvíce požadovanou premií. To bylo zjištěno z odpovědí na otázku č. 20, kde by si nejvíce dotazovaných přálo dny volna navíc jako další benefit, konkrétně 38 % z nich. Což je pochopitelné, jelikož v dnešní době většina pracovníků požaduje správný poměr mezi časem stráveným v práci a svým volným časem.

Ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. v Radotíně pracuje 193 zaměstnanců rozdělených do devíti úseků výroby a devíti oddělení THP. U THP-pracovníků, kteří jsou hodnoceni na základě KPI, se pracovní výkon těžko vzájemně porovnává. Proto by pro ně zavedení tohoto vylepšení nebylo zcela vhodné, tudíž by se tento návrh vztahoval pouze na úseky

výroby. Tento návrh by znamenal, že každý měsíc by měl jeden pracovník z každého úseku, kterého by určil mistr daného úseku na základě pracovního výkonu, nárok na den volna / sick day v následujícím měsíci. Musel by se správně nastavit systém s podmínkami pro splnění a určení toho, kdo byl daný měsíc nejlepší, a získá tak tuto odměnu.

Toto doporučení počítá s tím, že tento systém vyhodnocení je již ve firmě nastaven, protože při analýze aktuálního systému hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že existuje „mimořádná odměna pro nejlepší pracovníky v měsíci“, při které mohou získat odměnu 1 000 Kč k měsíční mzdě. Při této odměně nejlepší pracovníky vybírá vedoucí výroby na základě hodnocení pracovníků od mistrů jednotlivých úseků.

Na základě informací a dat získaných od personální ředitelky společnosti byla vytvořena následující tabulka 3 ve které jsou uvedeny průměrné náklady, které pro firmu představuje jeden den dovolené pracovníka jednotlivých úseků.

Tabulka 3: Náklady na den volna zaměstnance výroby

Výrobní úsek	Průměrné náklady na den volna pro 1 pracovníka (Kč)
Příprava	1 630 Kč
Svařovna 1	1 605 Kč
Svařovna 2	1 715 Kč
Obrobna	2 070 Kč
Lakovna	1 770 Kč
Kontrola	2 300 Kč
Logistika	1 460 Kč
Sklad	1 525 Kč
Údržba	1 495 Kč
Celkem	15 570 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na pracovníky výroby při zavedení tohoto doporučení pro společnost by se zvýšily o 15 570 Kč měsíčně. Jak bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, zaměstnanci společnosti by o dny volna navíc měli zájem. Dá se předpokládat, že možnost jejich získání by je motivovala k lepším pracovním výkonům. Společnost by si musela vyhodnotit, zda se jí zavedení tohoto bonusu do systému hodnocení pracovníků vyplatí.

Pravidelná měsíční zpětná vazba od nadřízeného pracovníka

I toto doporučení bylo navrženo na základě analýzy dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 8. Ta zkoumala, zda je pro respondenty zpětná vazba na jejich pracovní výkon důležitá, kde 84 % z nich odpovědělo, že je. Vzhledem k tomu, že pracovníci výroby jsou hodnoceni na základě plnění stanovených norem, neměla by pro ně slovní zpětná vazba na hodnocícím formuláři takový význam jako pro THP-pracovníky. Tudíž toto vylepšení by se týkalo jen THP-pozic. Když byly zkoumány odpovědi na otázku č. 8 jen mezi respondenty z THP-pozic, zpětná vazba byla důležitá pro 93 % z nich.

Aktuální hodnocení pracovníků ve společnosti probíhá 1 × měsíčně a jeho cílem je určit, zda daný pracovník splnil výkon natolik, aby získal výkonové prémie. V dotazníkovém šetření 35 % dotazovaných uvedlo, že by měla být zpětná vazba poskytována právě 1 × za měsíc. Proto navrhuji, aby zpětná vazba byla poskytována měsíčně. K zjednodušení jejího poskytnutí by měl sloužit hodnocící formulář/tabulka.

Tabulka 4: Hodnocící formulář

Jméno pracovníka			
Datum hodnocení			
1) Pracovní činnosti			
Plnění pracovních úkolů	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Nasazení při plnění úkolů	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Organizace práce	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Spolupráce s kolegy	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
2) Pracovní chování			
Chování k nadřízeným pracovníkům	Výborné	Dobré	Špatné
Vztahy se spolupracovníky	Výborné	Dobré	Špatné
Docházka	Výborná	Dobrá	Špatná
Zodpovědnost	Výborná	Dobrá	Špatná
3) Celkové hodnocení			
Celkové hodnocení	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Slovní komentář			

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost by si opět musela vyhodnotit, zda by se jí toto vylepšení vyplatilo, ale z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by o něj zájem měli.

Pro dlouhodobé zaměstnance zvýšení příspěvku na penzijní pojištění

Při analýze aktuálního systému hodnocení ve firmě bylo zjištěno, že již svým zaměstnancům, kteří projdou zkušební dobou a mají o to zájem, poskytuje benefit ve formě příspěvku na penzijní pojištění. Jedná se o příspěvek 500 Kč měsíčně, což následně pro společnost představuje odečitatelnou položku od základu daně. V dotazníkovém šetření 18 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně nejdůležitějším benefitem právě tento příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění.

Z těchto důvodů, a taktéž proto, že aktuální situace týkající se výše penze pro střední a mladší generaci není příliš pozitivní, si myslím, že by spousta zaměstnanců ocenila zvýšení tohoto příspěvku. Samozřejmě by musela být spravedlivě nastavena pravidla pro jeho zvýšení. Toto doporučení počítá s tím, že po zkušební době by byla i nadále nabízena aktuální výše příspěvku. V případě, že by zaměstnanec ve firmě pracoval již pět let, a po celou dobu podával optimální pracovní výkon, bylo by mu nabídnuto zvýšení tohoto příspěvku zaměstnavatele na 1 000 Kč měsíčně. To by motivovalo zaměstnance k tomu, podávat optimální pracovní výkony a vydržet ve společnosti déle. Zároveň by to posílilo jejich vztah k zaměstnavateli.

Proto doporučuji, aby Společnost Schäfer-Menk s. r. o. tuto možnost zvážila a zhodnotila, zda se jim toto doporučení vyplatí a zda by měla dostatek finančních prostředků na uskutečnění tohoto návrhu.

Zmíněné prémie a benefity jsou důkazem toho, že si společnost Schäfer-Menk s. r. o. svých zaměstnanců váží a důsledně o ně pečuje. Ale řízení lidských zdrojů je oblast, která se neustále vyvíjí, a i z provedené analýzy systému hodnocení pracovníků vyplynulo, že je neustále co zlepšovat.

7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení na zlepšení aktuálního systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. K dosažení tohoto cíle byla nejprve provedena literární rešerše na základě studia odborné literatury, internetových zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou. Následně byl analyzován aktuální systém hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. pomocí informací získaných od personální ředitelky společnosti a provedeního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v závodě v Radotíně u Prahy. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 68 zaměstnanců různých pracovních pozic.

Z provedené analýzy aktuálně nastaveného systému vyplynulo, že hodnocení pracovníků probíhá jednou měsíčně přímým nadřízeným pracovníkem. Na výsledky hodnocení je navázána variabilní složka mzdy, kterou představují výkonové prémie. Pro THP-pozice je rozhodujícím faktorem plnění stanovených KPI a pro výrobní pozice je to plnění předepsaných norem práce. Kromě výkonových prémie mají zaměstnanci nárok na zákonem stanovené příplatky za přesčas, práci o víkend, noční směnu a za pracovní pohotovost. K tomu mohou získat ještě odměny, jejichž vyplácení a výši si společnost stanovuje sama, jsou jimi odměna za získání pracovníka, věrnostní odměna za odpracovaná léta, roční odměna a mimořádná odměna za nejlepšího pracovníka v měsíci. Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům i další benefity, například: týden dovolené navíc, zvyšování kvalifikace, příspěvek na stravné nebo příspěvek 500 Kč měsíčně na penzijní pojištění.

Na základě provedeního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro 84 % dotázaných je důležité dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, 18 % respondentů neví, že je jejich pracovní výkon hodnocen, a 26 % jich nezná přesně kritéria jejich hodnocení. Pro polovinu dotazovaných jsou nejdůležitějšími benefity výkonové prémie a příplatky za přesčas. Celkem 38 % respondentů by si jako další případnou odměnu přálo dny dovolené navíc.

Následovala komparace výsledků analýzy aktuálního systému hodnocení a dotazníkového šetření s teoretickými předpoklady. Na základě toho byla následně navržena čtyři doporučení, která by měla zlepšit systém hodnocení pracovníků dané organizace.

První návrh na zlepšení je, aby byla zavedena přehlednější komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků. Podkladem pro tento návrh bylo zjištění, že 18 % dotazovaných nevědělo o tom, že je jejich práce pravidelně hodnocena. Dále vyplynulo, že 26 % respondentů je nedostatečně informováno o kritériích hodnocení. V jedné z volných odpovědí dva respondenti uvedli, že je pro ně systém pro získání příplatků za přesčas nepřehledný a je pro ně složité na ně dosáhnout. Na základě výše uvedených důvodů by bylo vhodné, aby každý pracovník společnosti znal přesně systém hodnocení svého pracovního výkonu a jeho návaznost na variabilní složku mzdy. Vedoucí každého úseku/oddělení by měl svým podřízeným tento systém jasně představit. Pro některé pracovní pozice by bylo vhodnější tyto informace komunikovat e-mailem a pro jiné papírovou formou. Ovšem u obou typů by bylo vhodné, aby tyto informace vždy získal i každý nový zaměstnanec už ve zkušební době. V případě, že by v budoucnu došlo ke změně v daném systému, musí být tato změna komunikována mezi všechny pracovníky.

Jako druhé vylepšení byl navržen „den volna pro nejvýkonnější pracovníky“. Toto doporučení by se vztahovalo pouze na úseky výroby, ve kterých je již zaveden systém pro porovnávání pracovníků mezi sebou, kdy ti nejlepší z nich mohou získat mimořádnou odměnu 1 000 Kč. O jejím udělení rozhoduje vedoucí výroby na základě hodnocení od mistrů jednotlivých úseků. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že by si 50 % dotazovaných přálo jako benefit dny volna navíc. Toto vylepšení tedy navrhuje, že by místo mimořádné odměny měl nejlepší pracovník z každého výrobního úseku nárok na den volna v následujícím měsíci. Díky analýze nákladů na dovolenou pracovníků výroby bylo zjištěno, že by tento návrh pro společnost znamenal zvýšení měsíčních nákladů o 15 570 Kč. Tento bonus by pro pracovníky představoval podnět ke zvýšení pracovních výkonů, což by se i navzdory jeho nákladům mělo společnosti vyplatit.

Třetí doporučení na zlepšení je, že by měla být zaměstnancům na THP-pozicích poskytována měsíční zpětná vazba. Vychází z analýzy dotazníkového šetření, při které bylo zjištěno, že pro 93 % dotazovaných z THP-pozic je zpětná vazba na jejich pracovní výkon důležitá. V aktuálním systému probíhá hodnocení pracovníků 1 × měsíčně a jeho cílem je určit, zda má daný pracovník nárok na výkonovou prémie. Proto by i zpětná vazba měla být poskytována 1 × měsíčně. Důležité je, aby s tím souhlasili především hodnotitelé/nadřízení jednotlivých oddělení. Z tohoto důvodu byl vytvořen hodnotící

formulář na zpětnou vazbu, který by její poskytování měl co nejvíce zjednodušit a zefektivnit.

Poslední doporučení se týká příspěvku společnosti na penzijní pojištění svých zaměstnanců. V aktuálním systému hodnocení má nárok na příspěvek 500 Kč měsíčně každý zaměstnanec, který projde zkušební dobou. Pro společnost tento příspěvek představuje odečitatelnou položku od základu daně. Tento návrh počítá s tím, že by se příspěvek zvýšil z důvodu aktuální nejasné situace v oblasti výše penze pro střední a mladší generaci, a z důvodu, že v dotazníkovém šetření 18 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně právě tento příspěvek nejdůležitějším benefitem. Pro zaměstnance po zkušební době by byla výše příspěvku nadále 500 Kč měsíčně, ale pro zaměstnance pracující ve společnosti pět let a déle, kteří po celou dobu podávají optimální pracovní výkon, by se zvýšil na 1 000 Kč měsíčně. To by zaměstnance motivovalo k větším pracovním výkonům, aby ve společnosti vydrželi déle.

Tyto čtyři návrhy jsou pouze doporučeními na zlepšení, byly vytvořeny na základě analýzy aktuálního systému hodnocení pracovníků. Jejich samotná realizace by vyžadovala důkladnější analýzu. Společnost Schäfer-Menk s. r. o. by musela zhodnotit, zda se jí vyplatí tyto návrhy realizovat.

Summary and keywords

This thesis deals with the employee evaluation system in the company Schäfer - Menk s.r.o., which produces technologically demanding welded structures. The main objective of the thesis was to propose recommendations for improving the current employee evaluation system in the selected organization.

In order to achieve this goal, a literature search was first conducted based on the study of professional literature, internet sources and theoretical backgrounds dealing with the issue. Subsequently, the current employee evaluation system in the company was analyzed using internal information. Then, a questionnaire survey was conducted among the employees at the Radotín plant near Prague. 68 employees in various positions participated in this research. The results of the analysis of the current appraisal system and the questionnaire survey were compared with the theoretical background and based on this, 4 recommendations were proposed to improve the system.

The first recommendation is that the staff appraisal system and any possible bonuses should be more thoroughly described to all staff. The second recommendation applies only to production staff. It would mean that the best employee from each production department would receive a reward in the form of 1 sick day in the following month. The third suggestion would apply only to THP workers, who would receive more extensive feedback on their performance each month. An evaluation form was proposed to streamline this evaluation and not take up too much of the evaluators' time. The last recommendation concerns the monthly employer contribution to the workers' pension scheme. It was suggested that the amount of this contribution for employees who have been employed by the company for 5 years or more should be increased from CZK 500 to CZK 1 000 per month.

The recommendations were made on the basis of a questionnaire survey, their implementation would require a more thorough analysis and financial investments.

Keywords: benefits, employees, evaluation system, human resources management, motivation

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- Adair, J. (1992). *Effective teambuilding* (4th ed.). Gower Publishing Company
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Grada Publishing.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Grada Publishing
- Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky*. Grada Publishing
- Dvořáková, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika*. Pragoeduca.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kocourek, J., & Trylč, L. (2004). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR* (4th ed.). ANAG.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5 ed.). Management Press.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Grada Publishing
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Grada Publishing.

- Švecová, L., & Veber, J. (2021). *Produkční a provozní management*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2018). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Grada Publishing.
- Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců* (3rd ed.). Adart.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing.
- Walker, A. J., et al. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie* (2nd ed.). Grada Publishing.

Internetové zdroje:

- Altaxo. (2022a). *Chyby v hodnocení pracovníků*. <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/chyby-v-hodnoceni-pracovniku>
- Altaxo. (2022b). *Metody hodnocení zaměstnanců*. <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>
- Pavelmasek.cz (2022). *Assessment centrum a Development centrum AC/DC*. <https://www.pavelmasek.cz/assessment-sekce/assessment-development-centrum-acdc-ac-dc/>
- Dlabač, J. (2023, 5. dubna). *Analýza a normování práce je pro velkou část českých firem stále aktuálnějším tématem*. API: Academy of Productivity and Innovations. <https://www.e-api.cz/25840n-analyza-a-normovani-prace-je-pro-velkou-cast-ceskych-firem-stale-aktualnejsim-tematem>
- Goldsmith, H. A., Veum, J. R., & Darity, Jr., W. (2000). Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort. *Journal of Economic Psychology*, 21(4), 351–385. [https://doi.org/10.1016/s0167-4870\(00\)00008-8](https://doi.org/10.1016/s0167-4870(00)00008-8)
- Kmošek, P. (2018, 12. května). *Metoda Behavioral Anchored Rating Scale (BARS)*. Kmošek.com. <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/metoda-behavioral-anchored-rating-scale-bars/>
- Koch, R. (2022, 24. června). *Mystery Shopping: Definition, Types, Workflow. Finding the right Secret Shoppers*. Clickworker. from <https://www.clickworker.com/customer-blog/mystery-shopping/>

- Menk-Schmehmann. (2023). *Contact*. <https://menk-schmehmann.de/en/contact/>
- Muradzadə-Abdullayeva, G. E. (2022). Importance of Strategic Human Resource Management. *SCIENTIFIC RESEARCH International online scientific journal*, 2(5), 62–67. <https://doi.org/10.36719/2789-6919/09/62-67>
- NeuroLeadership. (2022, 11. listopadu). *Jak se připravit na hodnocení zaměstnanců?* <https://www.neuroleadership.cz/jak-se-pripravit-na-hodnoceni-zamestnancu/>
- Ogochukwu, O. E., Amah, E., & Okocha, B. (2022). Management by Objective and Organizational Productivity: A Literature Review. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4(3), 99–113. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i03.003>
- Profi-men. (2021). *Proč hodnotit zaměstnance? - smysl, význam a trendy*. <https://www.profimen.cz/proc-hodnotit-zamestnance-smysl-vyznam-a-trendy-83368.html>
- Profi-men. (2022). *Hodnocení zaměstnanců*. <https://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>
- Schäfer - Menk s.r.o. (2023). *O nás*. <https://www.schmenk.cz/o-nas/>
- Urban, J. (2017, 21. března). *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání. Práce a mzda*. <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. (2023). https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Schéma řízení pracovního výkonu	9
Obrázek 2: Schéma 360° zpětné vazby	13
Obrázek 3: Model MBO	15
Obrázek 4: Charakteristické rysy AC × DC.....	19
Obrázek 5: Logo společnosti Schäfer-Menk s. r. o.....	28
Obrázek 6: Sídlo společnosti Menk v Bad Marienbergu.....	29
Tabulka 1: Hodnocení THP – Radotín	34
Tabulka 2: Hodnocení pracovníků výroby – Radotín	35
Tabulka 3: Náklady na den volna zaměstnance výroby	61
Tabulka 4: Hodnotící formulář	62

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2019–2023.....	30
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců od 1. 5. 2022 do 1. 5. 2023.....	31
Graf 3: Pohlaví respondentů	39
Graf 4: Věk respondentů.....	40
Graf 5: Vzdělání respondentů	41
Graf 6: Pracovní zařazení	42
Graf 7: Doba pracovního poměru ve společnosti.....	43
Graf 8: Důvod výběru této organizace	44
Graf 9: Pravidelná zpětná vazba	45
Graf 10: Důležitost zpětné vazby pro pracovníky.....	46
Graf 11: Četnost zpětné vazby podle pracovníků	47
Graf 12: Hodnocení pracovního výkonu	48

Graf 13: Znalost kritérií hodnocení.....	49
Graf 14: Správnost nastavených kritérií	50
Graf 15: Četnost hodnocení pracovního výkonu podle zaměstnanců	51
Graf 16: Hlavní motivátory k pracovnímu výkonu.....	52
Graf 17: Zájem o sebehodnocení	53
Graf 18: Znalost složek mzdy	54
Graf 19: Návaznost pracovního výkonu na variabilní složku mzdy	55
Graf 20: Spravedlivost systému pro získání variabilní složky odměny	56
Graf 21: Nejdůležitější pracovní benefity	57
Graf 22: Požadované nové benefity	58

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	73
--------------------------	----

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Systém hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o.

Dobrý den,

jmenuji se Zdeněk Blažek a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce na téma „Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“.

Odpovědi jsou zcela anonymní a vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Dotazník má 20 otázek a u každé vyberte pouze jednu odpověď, tu označte zakroužkováním. V případě, že označíte možnost „jiná odpověď“, tak ji prosím stručně napište.

Předem Vám děkuji za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) Do 30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské

4. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Výrobní pozice (obsluha strojů, svářeč, zámečnick, kompletář, manipulant, ...)
- b) THP pozice (mistr, kontrolor, administrativa, nákupčí, technolog, IT pozice, ...)

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10 a více let

6. Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto společnost?

- a) Výše finančního ohodnocení
- b) Náplň pracovního místa
- c) Na základě doporučení
- d) Lokalita (blízko bydliště)
- e) Image společnosti
- f) Jiná odpověď:

7. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu (např: slovní hodnocení) na Váš pracovní výkon od nadřízeného pracovníka?

- a) Ano, vždy
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, nikdy

8. Je pro Vás zpětná vazba na Váš pracovní výkon důležitá?

- a) Ano
- b) Ne

9. Jak často by bylo optimální podle Vás podávat zpětnou vazbu zaměstnancům na jejich práci?

- a) Denně
- b) Týdně
- c) Měsíčně
- d) Jiná odpověď:

10. Je Váš pracovní výkon hodnocen (oficiálně)?

- a) Ano
- b) Ne

11. Znáte přesně kritéria (normy), podle kterých je Váš pracovní výkon hodnocen?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- b) Ne

12. Je podle Vás ve společnosti dobře nastaveno hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Myslíte si, že by hodnocení pracovního výkonu mělo probíhat častěji?

- a) Ano
- b) Ne

14. Co Vás nejvíce motivuje k pracovním výkonům?

- a) Pravidelná finanční odměna (základní mzda)
- b) Variabilní složka mzdy (příplatky, prémie, benefity...)

- c) Pracovní kolektiv (vztahy na pracovišti)
- d) Pochvala nebo uznání od nadřízeného pracovníka
- e) Možnost pracovního růstu
- f) Jiná odpověď:

15. Uvítal/a byste možnost zapojit se do hodnocení Vašeho pracovního výkonu, formou sebehodnocení?

- a) Ano
- b) Někdy
- c) Ne

16. Víte o tom, že se Vaše mzda skládá z více složek?

- a) Ano
- b) Ne (v případě této odpovědi vynechte otázky č. 17, 18)

17. Jste si vědom/a toho, že je variabilní složka odměny (prémie) navázána na Váš pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Ne (v případě této odpovědi vynechte otázku č. 18)

18. Je podle Vás spravedlivě nastaven systém pro získání variabilní složky odměny?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Který ze zaměstnaneckých benefitů je pro Vás nejdůležitější?

- a) Prémie za výkon, přesčasy
- b) Příplatky za víkend, svátky, mimořádnou pohotovost
- c) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- d) Příspěvek na stravování
- e) Jiná odpověď:

20. Jaký další zaměstnanecký benefit byste nejvíce ocenil/a?

- a) Dny dovolené navíc
- b) Příspěvek na dovolenou
- c) Bezúročné zaměstnanecké půjčky
- d) Kulturní akce, akce pro děti
- e) Jiná odpověď:

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Bc. Zdeněk Blažek