

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**Provozní ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**System of staff assessment**

**System of Staff assessment**

**Vypracovala: Eliška Kolmanová**

**Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.**

**© 2011 ZU v Praze**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Eliška Kolmanová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **System hodnocení pracovníků**

### **Osnova bakalářské práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Aplikační část
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- ZLÁMAL, Jaroslav, HORVÁTH, Milan. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. 171 s. ISBN: 80-244-1085-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Macák, Ph.D.**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

estné prohlá-ení

Prohla-uji, že svou bakalá skou práci "Systém hodnocení pracovník " jsem vypracovala samostatn pod vedením vedoucího bakalá ské práce a s použitím odborné literatury a dal-ích informa ních zdroj , které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalá ské práce dále prohla-uji, že jsem v souvislosti s jejím vytvo ením neporu-ila autorská práva t etích osob.

í í í í í

Datum

í í í í í í í í í í í í

Eli-ka Kolmanová

Podkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad, připomínek a metodické vedení práce. Dále děkuji spolupracovníkům společnosti UG Air, a.s. za poskytnutí podkladových materiálů k aplikativní části bakalářské práce.

# System of staff assessment

## System of staff assessment

### Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci a její problematikou pro udržení pracovní výkonnosti. Samotná aplikativní část hodnocení pracovníků se opírá o syntézu nejnovějších poznatků obsahující odlišné přístupy od nejznámějších autorů tohoto oboru. Dochází tak k vytvoření teoretického přehledu, který následně slouží k pochopení problematiky systému hodnocení pracovníků. Aplikativní část analyzuje současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti UG air, a.s. a navrhuje doporučení pro zlepšení komunikace a efektivnosti pracovního výkonu v organizaci. Hlavním nástrojem je využití metody dotazníkového šetření, které je zásadní pro získání podkladů. V závěrečné části na základě získaných poznatků se vyhodnotí závěry a formulují doporučení, která jsou pro odstranění nedostatků v organizaci klíčová. Pro získání konkurenceschopnosti této společnosti na trhu je investice do lidského kapitálu tím nejdůležitějším krokem do budoucna.

Klíčová slova: systém, hodnocení pracovníků, lidské zdroje, personální management, pracovní výkon, odměňování, řízení, letiště Praha - Ruzyně

### Summary

This project is dealing with an analysis of present system of employee evaluation in chosen organization and ways to make job performance high. The application part of employee evaluation is based on incorporation of up-to-date findings including different approaches by different authors in this field. It leads to creation of theoretical survey, which consequently serves to understand the problems in employee evaluation field. The application part analyses present system of employee evaluation in UG air Corp. and suggests recommendations to improve communication and effectiveness of job performance in this company. Main tool is usage of checklists that are fundamental to gain data. In the final part are findings evaluated, which is based on gained data, which forms recommendation, that are essential in extermination of imperfection in company. Investment in human capital is the most important step to gain competitive strength of this company.

Keywords: system, employee evaluation, human resources, personnel management, job performance, remuneration, management, Prague airport-Ruzyně

# Obsah

1.	Úvod .....	9
2.	Cíl práce a metodika .....	10
3.	Literární re-er-e .....	11
3.1	Historie hodnocení pracovník .....	11
3.2	Cíle hodnocení .....	11
3.3	Hodnotitelé a kompetence .....	14
3.3.1	Hodnotitelé .....	14
3.3.2	Kompetence .....	17
3.4.	Formy hodnocení .....	18
3.5	Proces hodnocení .....	19
3.5.1	Kritéria hodnocení.....	21
3.5.2	Metody Hodnocení.....	22
3.5.3	Hodnotící rozhovor .....	28
4	Aplika ní ást.....	33
4.1	Charakteristika podnikatelské organizace .....	33
4.2	Charakteristika pracovník UG air, a.s. ....	34
4.2.1	Organiza ní schéma .....	35
4.3	Systém hodnocení pracovník v UG air, a.s.....	36
4.3.1	Výhody a systém odm ování pracovník .....	37
4.4	Cíl a metoda výzkumu.....	38
4.5	Charakteristika dotázaných.....	39
4.6	Analýza dotazníkového -et ení.....	41
4.7	Zhodnocení výsledk .....	50
4.7.1	Analýza výsledk dotazníkového -et ení.....	50

4.7.2	Doporučení.....	51
5	Závěr.....	53
6	Seznam použitých zdrojů .....	55
	Internetové zdroje.....	56
7.	Přílohy.....	57
	Příloha . 1.: Dotazník pro pracovníky UG air, a.s. ....	57
	Příloha . 2.: Organizační struktura UG air, a.s. a organigram.....	60
	Seznam tabulek .....	61



# 1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je systém hodnocení pracovníků, který spadá do oboru personalistiky. V dnešní době se tématem řízení lidských zdrojů a samotného systému hodnocení pracovníků zabývá nespočet autorů a bylo napsáno již mnoho publikací. V personalistice, ke správnému řízení organizace se musí spojit tyto i další lidské zdroje. Jsou to zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Zdroje materiální a finanční spadají mezi neefektivní zdroje, lidské a informační zdroje jsou jejich motorem. Zejména lidské zdroje, ke kterým patří hodnocení pracovníků, mají velký význam pro řízení a hospodaření organizace.

Díky značné globalizaci v současnosti se jednotlivé podnikové organizace musejí stávat více efektivní, pohyblivé a nalézat nové způsoby řešení, aby čelily silné konkurenci. Mezi hlavní způsoby patří získávání a udržení si jedinců, kteří mají schopnosti, dovednosti a potenciál čelit tlakům ze strany konkurence elit. K dosažení silné konkurenceschopnosti tedy patří vytvoření efektivního systému hodnocení, který tyto neprospěšné pracovníky bude eliminovat a organizace se tak stane silná jak v konkurenceschopnosti, tak v samotném vnitřním fungování.

Systém hodnocení pracovníků patří mezi základní postupy personálního managementu. V dnešní společnosti se zejména hodnotí jak výkon, tak chování v pracovním procesu. Organizace díky tomuto systému mohou provádět určité změny v postavení pracovníků. Jde o přemísťování, povyšování i odměňování. Hlavními cíli organizace při vytváření objektivního hodnocení je zvyšování pracovního výkonu, ale také jeho zkvalitňování a vytváření vyšší motivace pracovníků. Výsledkem hodnocení jsou určité závěry, ve kterých se uvádí, jakým směrem by se měla rozvíjet kariéra pracovníka, osobní rozvoj a celková pracovní aktivita. Hodnocení pracovníků celkově prospívá organizaci, vytváří příjemnější prostředí a klima mezi pracovníky.

Tato práce je pro všechny, kteří se zabývají tématem lidských zdrojů z vlastního zájmu nebo díky svému zaměstnání. Na toto téma bylo napsáno mnoho publikací a každý uvádí odlišné metody a postupy hodnocení, odlišné názory a doporučení, ale závěry se vždy shodují na tom, že hodnocení pracovníků patří mezi nezastupitelné složky lidských zdrojů.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je analýza souasného systému hodnocení a odměňování pracovníků a vytvoření následných doporučení, která by měla pomoci udržet pracovní výkonnost v dané podnikatelské organizaci. Souasn s výzkumem bude vytvořena příprava k vlastní aplikační části ve formě literární rešerše. Tato literární rešerše bude provedena ve formě analýzy odborných dokumentů, primárních i sekundárních pramenů. Ve druhém kroku literární rešerše bude provedena syntéza poznatků metodou komparace obsahující odlišné metody a postupy od nejvýznamnějších autorů tohoto oboru a vytvoří se teoretický pohled vedoucí k pochopení následující problematiky.

V aplikační části, na základě studia dokumentů a materiálů o společnosti a z vlastních zkušeností bude vymezena obecná charakteristika konkrétní organizace s následnou analýzou souasného systému této společnosti. Autorka si vybrala zaměřit na tuto společnost díky svému pracovnímu působení a tím získání potřebných údajů pro zpracování aplikační části. Vyuffije se zde technika nepřímého pozorování konkrétně ji dotazníkové šetření. Respondenti byli vybráni na základě metody náhodného výběru. Otázky se budou týkat samotného hodnocení pracovníků, jejich preferencí a odměňování. V daném šetření budou vyuffity zejména otázky uzavřené, ale i otevřené. Následně budou výsledky upraveny v programu Microsoft Excel pomocí sloupcových grafů a tabulek. Na základě získaných primárních dat výsledkům dotazníkového šetření se vyhodnotí závěry kvalitativního charakteru a při případných nedostatcích se doporučí opatření ke zlepšení souasného stavu. V samotném závěru, při skloubení teoretických i praktických výsledků, budou vymezena doporučení, která se týkají zvýšení efektivity systému hodnocení pracovníků.

## 3 Literární re-er-e

### 3.1 Historie hodnocení pracovník

Po átky jednoduchého pracovního hodnocení sahají do dávné historie, protože hodnocení bylo vždy neodmysliteln spjato s prací. Základy moderní psychologie práce a ízení lidských zdroj sahají afl do po átku 20. století (Wagnerová, 2008).

V. Dulewicz se ve svém díle z roku 1989 zmi uje o lidské pot eb hodnotit své okolí jak blízké tak vzdálené. Z toho se dá následn odvodit, že vznik strukturovaného pracovního hodnocení je zcela normální a p írozený vývoj. Bez vzniku tohoto systému hodnocení pracovník , který má ur itý ád a pravidla, by bylo hodnocení nejednozna né, nespravedlivé a nep esné. Pracovníci by nem li v toto hodnocení d v ru a hodnotitelé by se mohli ídit subjektivním pocitem (Wagnerová, 2008).

Z po átku byly systémy hodnocení pracovník z izovány pro zji-t ní vý-e odm ny, tedy platu. Organizace se v prvopo átku nezam ovala na rozvoj pracovníka, ale pouze na výkonnost. V p ípad nízké výkonnosti, byla i mzda odpovídající a naopak. V USA v padesátých letech existovaly studie, které dokazovaly, že plat není jediný, který má aspekt vlivu na výkonnost pracovníka, ale pat í sem i takové sebev domí a stimul pracovníka, což se zna n p íblífluje modelu hodnocení pracovníka, jak ho známe v nyn j-í dob (Wagnerová, 2008).

### 3.2 Cíle hodnocení

V systému hodnocení pracovník , existuje mnoho cíl , které se hodnocením sledují. Tyto cíle se mohou rozli-ovat, záleží na p ístupu jednotlivých organizací (Kleibl, 2001).

Kleibl (2001) adí mezi základní cíle:

- Vymezení stupně **výkonu, hodnoty a kvality pracovníka**. Zda pracovník vykonává svou funkci efektivně a správně, jestli využívá všech svých schopností a možností, nebo má určité rezervy v pracovním výkonu, které nevyužívá.
- Vymezení **silných a slabých stránek** každého pracovníka v organizaci jak jifi pracovního nasazení, tak i pracovního výkonu a chování při plnění různých úkolů.
- Povinností nadřízeného je **vytvoření prostředí pro pracovníka**, aby se neustále mohl zlepšovat, pokud trpí různými nedostatky. Jako příkladem může sloužit nové zařazení pracovníka, z kvalitnější pracovních podmínek nebo přeložení pracovníka. Dá se říci, že hodnocení tedy vede buď k povýšení, k přeložení pracovníka na jinou práci nebo dokonce k přeložení na nižší místo.
- Hodnocení pracovníka je základem pro **vytváření platových podmínek**, ale i pro udělování prémie. Tento úhel je nejvíce rozvíjen v USA, kde se vytváří tabulky vytyčující vztah mezi stanovenou částkou a hodnocením.

Wagnerová (2008) doplňuje o další cíle pracovního hodnocení:

- **Funkce motivace** – u podřízeným pracovníkům je umožněno projednávat své požadavky s nadřízenými pracovníky a tím je stále zvyšována motivace a pocit dobře vykonané práce.
- **Potřeby odborného –kolení a přípravy** – díky hodnocení mohou být zjištěny určité nedostatky v různých oblastech znalostí, zkušeností a dovedností. Následně mohou být tyto výsledky velmi dobře využity při vytváření plánu odborných –kolení.
- **Mentální hygiena** – korektně provedené hodnocení vede k vyřešení situace mezi hodnoceným a hodnotitelem.

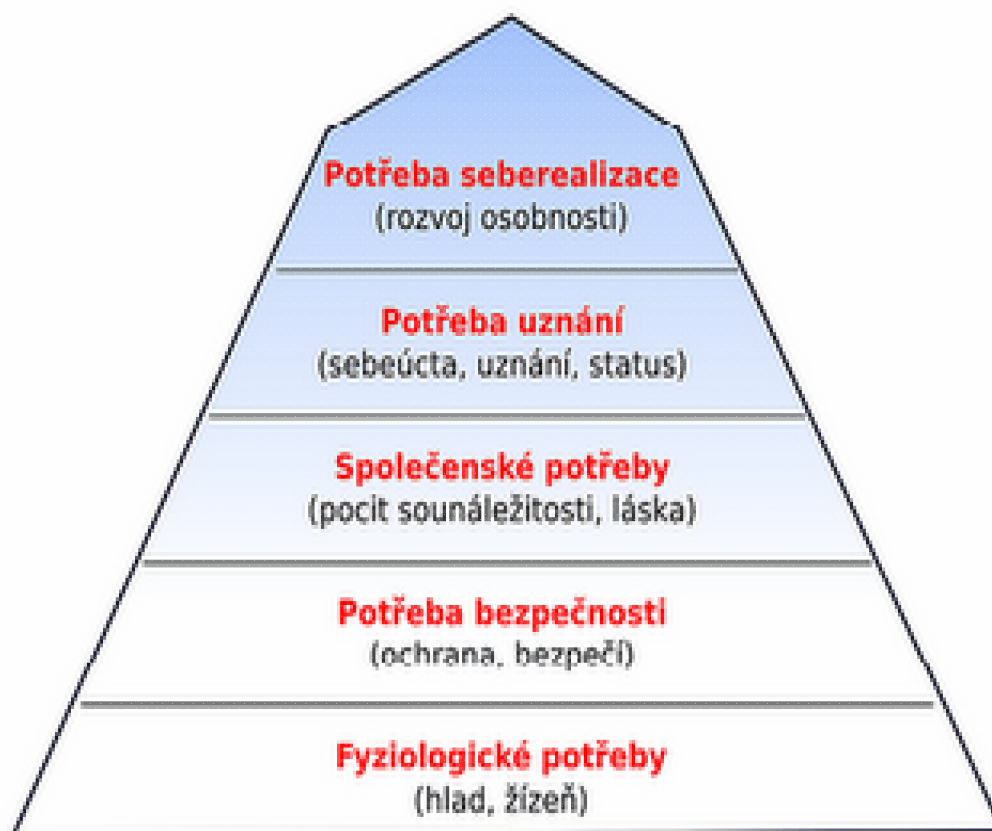
Základním cílem hodnocení je zaručit maximální využití schopností, zkušeností, zájmů a znalostí každého pracovníka, čímž později dochází k více motivované pracovní síle. Toto velmi kladně působí na produktivitu a tak posiluje konkurenceschopnost dané organizace (Arthur, 2010).

Pojem motivace zde hraje klíčovou roli při zvyšování pracovního výkonu a udržení si tak požadovaného pracovního chování. Abraham Maslow mezi roky 1940-1950 vytvořil

motivací model hierarchie potřeb, který je do současnosti využíván pro pochopení lidské motivace, –kolení managementu a osobního rozvoje (businessballs.com [online], 1995).

Maslowova hierarchie potřeb je zobrazována ve formě pyramidy, která je tvořena pětí úrovněmi potřeb. Nejzákladnější úroveň je tvořena fyziologickými potřebami (potrava, voda, spánek a teplo). Po splnění těchto základních potřeb se přechází na druhou úroveň potřeby jistoty a bezpečí (potřeba stálého zaměstnání, zdravotní jistoty a bezpečí). Tyto úrovně jsou sociální potřeby (sounáležitost, láska, sociální náklonnost). Do této úrovně patří i vytváření různých komunit (náboženské, komunitní). Pokud první tři úrovně potřeb jsou splněny, nastávají potřeby úcty, společenského uznání a úspěchu. Nejvyšší úroveň v Maslowově hierarchii potřeb tvoří potřeba seberealizace, která umožňuje jednotlivcům osobní růst a podporuje zájem o naplnění jejich potenciálu (psychology.about.com [online], 2010).

Obrázek . 1.: Maslowova pyramida potřeb a hodnot



Zdroj: (zrcadlo.blogspot.cz [online], 2008)

## 3.3 Hodnotitelé a kompetence

### 3.3.1 Hodnotitelé

Při hodnocení pracovníka je tou nejkompetentnější osobou **příímý nadřízený**. Jedinou osobou, která může vést hodnotící rozhovor, vykonává vyhodnocení závěrů a projednává opatření vyplývající ze závěrů (Koubek, 2007).

Výhody a nevýhody (Koubek, 2007):

- Znalost konkrétních úkolů, zázemí, prostředí a podmínek, kde pracují jeho podřízení pracovníci;
- zpevněná vazba pracovníkovi na jeho pracovní výkon a pracovníci hodnocení příímého nadřízeného přijímají lépe nežli kterákoliv jiná;
- jako nevýhoda se uvádí subjektivní ovlivnění při výkonu hodnocení a nedostatečná autorita příímého nadřízeného.

Hodnocení pracovníků mohou provádět i jiné osoby nebo kolektivní týmy. **Nadřízený příímého nadřízeného** může vykonávat kontrolu a schvalovat hodnocení příímého nadřízeného nebo může provádět hodnocení sám (Koubek, 2007).

Výhody a nevýhody (Koubek, 2007):

- Dochází k překonání nedostatečné autority příímého nadřízeného a zabezpečuje ucelený způsob hodnocení pracovníků;
- nevýhodou je nedostatek příímého kontaktu s pracovníky a neznalost zázemí a prostředí.

Mezi málo časté situace patří hodnocení ze strany **pracovníka personálního oddělení**. Vyplývá se v situacích, kdy neexistuje příímý nadřízený například v právnických nebo konzultantských společnostech. Hodnocení zcela závisí na schopnostech a zkušenostech personálního oddělení zhodnotit úkoly a požadavky dané práce. Ulrich (2009) uvádí, že práce personálního oddělení je jednou z nejnárovnějších prací, protože právník musí mít dostatečné znalosti o podnikové organizaci, kde pracuje a zároveň umět dobře vykonávat svou práci.

Stejně tak hodnocení **nezávislým externím hodnotitelem**, většinou psychologem, se vyvíjí pouze k vyhodnocení jen určitých hledisek pracovního výkonu (Koubek, 2007).

Pokud má pracovník přímý kontakt se zákazníkem nebo pokud si určitý výrobek či službu lze spojit s konkrétním pracovníkem, může docházet k **hodnocení i ze strany samotného zákazníka**. Zákazník hodnocení provádí neformálně a bez rozmyšlení, neměl by tedy být kladen velký důraz na toto hodnocení ze strany personálního oddělení (Koubek, 2007).

Koubek (2007) uvádí tyto nevýhody:

- Neuspokojení zákazníka s danou službou či výrobkem se přeneslo do kritiky pracovního výkonu;
- zákazník dává jasno svoji nespokojeností nebo spokojeností a může být velmi ovlivněn svými subjektivními pocity.

V současné době nabývá na významu tzv. **sebehodnocení**. Vyvíjí se zejména jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor a má podobu zprávy o výsledcích nebo vypracování hodnotícího formuláře. V některých situacích se vyvíjí toho, že pracovník není seznámen dopředu s hodnocením odpovídá, což slouží k větší pravdivosti a otevřenosti odpovídá. Je vhodné také před zpracováním formálního hodnocení (Koubek, 2007). Pracovníci bývají vyzýváni, aby odpovídali zejména na oblasti, které se týkají jejich silných stránek a oblastí, ve kterých je potřeba zlepšení. Dále jsou tázáni na otázky týkající se pracovního prostředí a změn, které by mohly navýšit pracovní výkon, také samotné práce, projekt, úkol, krátkodobých a dlouhodobých cíl (Arthur, 2010).

Výhody a nevýhody (Koubek, 2007):

- Odstraní vliv interpersonálních vztahů a subjektivního hodnocení jiných;
- hlavní nevýhodou této metody je, že pracovníci nedokážou sami sebe objektivně hodnotit nebo to nechtějí udělat a následně zveřejnit. Pracovníci inklinují k tomu se buď přeceňovat nebo podceňovat.

K odstranění subjektivního hodnocení a jednotvárnosti se vyvíjí **týmové hodnocení**. Tyto týmy bývají složené zejména z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa a dalších (Koubek, 2007).

Moderní metody se snaží vytvořit co nejobektivnější a nejvíce stranou hodnocení. Mezi nimi patří zejména koncepce tzv. **360° hodnocení pracovníků**. Velkou roli zde hraje především nadřízený, ale mnohem významnější je pak pracovník sám a jeho sebehodnocení (Koubek, 2007).

*Arthur (2010, s. 51) uvádí, že tato metoda byla původně vytvořena pro hodnocení samotných řídicích pracovníků, ale postupně se vyvinula v nástroj používaný pro všechny zaměstnance. Organizace v něm spatřují možnost, jak posílit týmovou práci.*

Hodnotitelé mohou být přímo a nepřímo nadřízení, spolupracovníci, interní a externí zákazníci a v některých případech i podřízení. Většinou jde o hodnocení ze strany spolupracovníků na stejné, nebo na nižší úrovni dle stanovených kritérií a kompetencí. Protože ti hodnotitelé mají každodenní styk s hodnocenými a mohou posoudit jejich výkon mnohem lépe než přímo nadřízený, který tento kontakt postrádá. Nejčastěji se používají strukturované dotazníky, které jsou anonymní. Tato metoda se také používá k anonymnímu hodnocení nadřízených podřízenými podle předem určených kritérií. Je zde velmi důležitá důvěra, protože pracovníci se mnohou obávají pronásledování ze strany nadřízených (Wagnerová, 2008).

Je mnoho organizací, které toto hodnocení využívají nejen z důvodu určení mezd nebo profesního růstu, ale i za účelem zlepšení komunikace mezi pracovníky, snížení nespokojenosti pracovníků a podpory týmové práce. Místní týmy poprvé mají poradci vypracovávají dotazníky a porovnávají s hodnocením jiných manažerů s použitím konkrétního softwaru k tomu určenému. V určitých organizacích si následně vytvářejí feedback hodnocení podle poctí a bodového hodnocení každého manažera, také se pořádají tzv. workshopy, na kterých se prodiskutují výsledky programu. Nejčastěji se toto hodnocení opakuje po 9-12 měsících díky vývoji změn a situací. Toto hodnocení je tedy nejvhodnější pro organizace, které jsou založeny na týmech (Wagnerová, 2008).

Na zavedení tohoto hodnocení pracovníci reagují smíšenými pocity. Obávají se ohrožení jejich stávajícího platu, ohrožení povýšení spolupracovníka, nebo zneuctění tohoto hodnocení spolupracovníkem. Organizace proto uvádějí, že vše musí probíhat společnými silami, aby mohl být vytvořen objektivní systém hodnocení, kterému pracovníci důvěřují. Hlavním bodem je vytvoření skupiny o méně než deseti lidech, která vymezí potřebné



cíle, časový plán. členové skupiny by měli vytvořit úzký vztah mezi nimi a pracovníky a získat podporu pro tento program. Druhým krokem je zhodnotit současný systém hodnocení, seznámit se s jeho silnými a slabými stránkami a vytvořit nový systém hodnocení, který celkově dbá na hlavní cíle organizace. Určený tým stanoví hlavní cíle programu, což je například: navýšení úrovně profesionality a podílení pracovníků na rozhodování. Poté se tým rozdělí o pracovníky z různých kategorií pracovníků, také skeptiků. To vede k rychlejšímu akceptování tohoto systému. Následně tento tým vymezí písemné postupy a směrnice pro vytváření systému a kritéria, dle kterých jsou hodnoceni pracovníci (Wagnerová, 2008).

Wagnerová (2008) se zmíní o těchto výhodách a nevýhodách:

- Poskytování spravedlivé, vysoce kvalitní pracovní vazby;
- poskytování více informací manažerům o schopnostech a dovednostech pracovníků;
- motivace a podpora;
- vytváření pocitu důvěry při zapojování pracovníků do procesu rozhodování;
- vytváření priorit pro školení a rozvoj pracovníků a vytváření podnikové kultury z hlediska zvýšení výkonnosti a efektivity;
- nevýhodou je, že spolupracovníci nemusí být ve stálém kontaktu s hodnocenými a v nich kterých případech se objevuje i nechuť hodnotit jiného pracovníka, což následně vede k nepřesnému hodnocení;
- v druhém případě přátelské vztahy mezi pracovníky mohou přilepšit hodnoceným a nejlépe jsou vyhodnoceni ti nejoblíbenější.

### 3.3.2 Kompetence

Pro výkon náročné pracovní pozice musí každý jednotlivec disponovat pracovními schopnostmi, kvalitacemi a kompetencemi. Kompetence se uvádí jako základní schopnost a ochota plnit zadané úkoly, kterému patří pracovní pozice udílí (Wagnerová, 2008).

Jedná se zejména o vytvoření rovnováhy mezi objektivními požadavky na výkon práce a subjektivními předpoklady pracovníka. Tyto požadavky a předpoklady se neustále vyvíjejí a obměňují, tudíž i tato rovnováha je velmi pohyblivá a adaptabilní. S tím souvisí tzv. Peterův princip, který uvádí, že pracovníci se neustále povyšují z nižších pracovních pozic na vyšší až do fáze, kdy určenou pozici nezvládají a stanou se nekompetentní (Wagnerová, 2008).

Blohávek (1994) shrnuje všechny kompetence do čtyř tzv.: **superkompetencí** :

- Intelektuální – do této superkompetence se zahrnuje zejména strategické myšlení, analýza a hodnocení, plánování a organizování.
- Interpersonální – zde je zahrnuto nepostradatelné řízení personálu, asertivita a rozhodnost, přesvědčivost a ústní komunikace.
- Adaptabilita – zde je zahrnuta adaptabilita samotná a pružnost.
- Orientace na výsledek – do této poslední superkompetence se zahrnuje energie, iniciativa a smysl pro podnikání.

### 3.4. Formy hodnocení

Existuje formální a neformální hodnocení pracovníků (Koubek, 2007).

- **Neformální hodnocení** – probíhá při každodenním styku nadřízeného s podřízeným pracovníkem. Vyznačuje se přímým charakterem a bývá ovlivněno zejména konkrétní situací, v níž se pracovníci nacházejí, náladou nadřízeného pracovníka, jeho pocity a dojmy před skutečnými výsledky práce. Ve většině případů výsledky nebývají zaznamenány. Naopak tomu bývá v situacích, kdy dojde k hrubému porušení kázně na pracovišti.
- **Formální hodnocení** – vyznačuje se souhrnným výzkumem pracovního výkonu a disponuje racionálním a standardizovanou povahou. Realizuje se v pravidelných intervalech a mezi jeho základní vlastnosti patří plánovitost a systematická povaha. Jeho výsledkem je dokument, který se poté zařazuje mezi osobní dokumenty pracovníka a je využíván jako podklad pro další personální činnosti týkající se tohoto

pracovníka nebo skupin pracovníků. Neobvyklý typ formálního hodnocení je tzv. nepřímé hodnocení např.: vypracování hodnocení před zpracováním pracovního posudku. K tomu dochází v případech, kdy nejsou zpracovány výsledky běžného periodického hodnocení nebo pokud došlo k výrazným změnám pracovníka před výkonu práce.

Armstrong (1999, s. 622) uvádí, že *„když existují silné argumenty ve prospěch přístupu zaměřeného na lidi spíše než na práci a když trh oceňuje uznává realitu na trhu, mnoho organizací dává přednost používání jednoho z tradičních přístupů.“*

Armstrong (2002) formuloval argumenty pro a proti formálnímu hodnocení. Argumenty, které podporují formální hodnocení, jsou např.: důvěryhodnost, které rozhodují o výkonu práce a mzdových sazbách, musí být založeny na logice a rozumném základu, aby byly akceptovatelné; vedení relací vyžaduje logický přístup; odměňování práce se musí řídit formálními a analytickými metodami hodnocení práce.

Argumenty, které vyvracejí formální nebo tradiční přístup, jsou např.: dosud žádný systém nedokázal, že má být správný to, co má měřit; systémy zjednodušují (jablka a hrušky nelze srovnávat); objektivita se snižuje při zpracování skupiny subjektivních úsudků; čím více se pracovníci seznamují se systémem, tím více se znehodnocují systémy a dochází k nespravedlivé mzdové struktuře; systémy hodnocení mohou být velice nákladné - kolení hodnotitelů, rostoucí výplaty až o 3% (Armstrong, 2002).

### 3.5 Proces hodnocení

Proces hodnocení se rozděluje do několika fází.

Zlámal (2005) uvádí tyto fáze:

- Informativní fáze - v ní pracovníci, kteří budou zapojeni do procesu hodnocení, musejí být seznámeni s tímto procesem. Musejí být seznámeni s procesem samotným, s kritérii a pravidly v rámci orientace nového pracovníka na pracovišti. V neposlední řadě musí být pracovník seznámen i se změnami, které se systému

hodnocení dotkly. Patří sem zejména pravidelnost hodnocení, kdo bude provádět hodnocení, metoda vyhodnocení a následky, které budou hodnocení následovat.

- Sbír informací o této fázi se musí opírat o předem stanovená kritéria, musí mít standardizovanou a formalizovanou podobu a musejí ji vykonávat osoby k tomu určené. Tuto činnost ve většině případů provádí přímo nadřízený, který zná bezprostřední prostředí a podmínky výkonu práce pracovníka. Ale nemusí to mít vždy pozitivní následky, zejména pokud je mezi hodnoceným a přímo nadřízeným negativní vztah. To se může jevit hodnocením vyřazeného nadřízeného, ale ten zde uhlí nebude znát konkrétní prostředí pracovníka.

Kleibl (2001) doplnil tyto fáze o další:

- Příprava hodnotitelů o v této fázi se samotní hodnotitelé seznámí s cíli a metodami hodnocení, s postupy a lháti, s hodnotitelskými dokumenty a s kritérii.
- Příprava hodnotícího rozhovoru o sbírání a členění informací získaných o určitém pracovníkovi, vypracování osnovy a technicko-organizačních podmínek rozhovoru.
- Hodnotící rozhovor - je nejdůležitější fází celého procesu hodnocení. Hodnotící rozhovor vede k vytýčení určitých závěrů u pracovníkovi, k jeho významu a kvalitě vykonané práce. Konkrétní závěry se mohou týkat samotného pracovníka a jeho nedostatků, ale i organizace a zabezpečení zvýšení kvalifikace.
- Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty o konkrétní výsledky hodnocení jsou k dispozici pracovníkovi a jsou uloženy v osobním spise v personálních záznamech. Ke každému dokumentu má přístup pouze přímo nadřízený, vyřazený nadřízený anebo manažer úseku. Všichni ostatní k tomuto dokumentu nemají přístup, nebo tento dokument podléhá právní úpravě, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Poskytnutí z jiných důvodů lze pouze s výslovným souhlasem pracovníka například při vypracování posudku pro budoucího zaměstnavatele.

### 3.5.1 Kritéria hodnocení

Pro efektivní a úspěšné vytvoření hodnocení pracovníka musí být vytvořena správná stupnice kritérií, která bude odpovídat povaze činnosti. Kritérium se uvádí jako ukazatel výkonnosti, díky němuž se hodnotí úspěchy i neúspěchy hodnoceného pracovníka. Nejzákladnějšími je kvalita, kvantita a včasnost plnění (Kleibl, 2001).

Zlámal (2005) uvádí nejzákladnější kritéria například: množství vyrobených a prodaných výrobků, množství zákazníků, množství stížností a spokojenost zákazníků. Co se týká vztahu k práci, jsou to například: zodpovědnost, docházka a iniciativa. Dále jsou to sociální schopnosti jako komunikace, otevřenost a vztah ke spolupracovníkům. Nedílnou součástí kritérií jsou také fyzické a psychické schopnosti, odolnost a schopnost vést kolektiv.

Wagnerová (2008) stanovuje konkrétní **doporučení pro kritéria**:

- Kritéria by měla být objektivní;
- pouze ve vztahu k práci a popisu práce;
- pracovníci musí být včas informováni;
- odlišné dle pracovních pozic pracovníků.

Wagnerová (2008) uvádí nejzákladnější oblasti hodnocení, které by se měly sledovat v rámci hodnocení. Je to výkon pracovníka, jakých cílů dosahuje a jak dodržuje předepsané normy. V neposlední řadě také uvádí odbornost a osobnost, které jsou velmi problematické, dále vztah k firmě a oblast řízení u řídicích pracovníků.

Pilařová (2008) stanovuje **soupis typických kritérií podle různých pracovních pozic**:

- **manažer** o realizování plánu činností celé organizace (na které organizace si vymezují tak nízké plány činností, aby je vždy dosáhly, což svědčí o chybné strategii); realizování stanovených termínů; dostatek kvalitních personálních zdrojů

- **personalista** o zabezpečení personálních zdrojů dle záležitostí organizace (v případě nedostatku pracovních profesí na trhu lze využít například: nabírání nových pracovníků ze stávajících pracovníků, vytvoření kariérních map a záležitostí organizace, použití motivací systémů); zajištění rozvojových aktivit a zásad rozvoje

- **ú etní** ó množství a závažnost chyb (nesprávné zaú tování ú etních doklad ); množství zpracovaných ú etních doklad

- **IT specialista** ó dodrření stanovených termín ; množství a závažnost reklamací (zde se m í zejména kvalita práce IT specialist ); spokojenost zákazník a funk nost IT za ízení

Je nevhodné uvád t pouze jedno kritérium pro všechny pracovníky. Ob as dochází k tomu, že hodnocení je velmi nevhodné a neodpovídá správnému vyhodnocení. Volba kritérií je na každé organizaci, záleží zejména na cílech a na tom, kam se chce organizace v budoucnu posunout (Kleibl, 2001).

### 3.5.2 Metody Hodnocení

Metod hodnocení pracovník je v současné době velmi mnoho a ada jich má je-t další varianty, ale všechny mají společný cíl - vytvo ení objektivního hodnocení (Koubek, 2007).

Armstrong (1999) primárn rozd luje metody na **neanalytické** (sumární), kam za azuje metodu porovnání prací, párového porovnávání, klasifika ní metodu a benchmarking, který bývá ozna ován jako p ístup. Tyto metody jsou založené na srovnávání prací navzájem jako celek bez porovnávání faktor , které charakterizují jednotlivé práce. Mezi **analytické metody** za azuje bodovací metodu a metodu faktorového porovnání, která je složitá na zpracování a v organizacích se používá velmi vzácn p i znaleckých posudcích. Dalšími jsou metody **jednofaktorové**, založené na dovednostech a schopnostech, **trřní oce ování**, které se využívá k hodnocení práce s použitím trřních sazeb a **metody poradc ízení**, kde mnoho konzultací organizací poskytuje své tzv. autoriza ní systémy (ozna kově metody).

### 3.5.2.1 Hodnocení dle stanovených cíl (výsledk )

Toto hodnocení se nejast ji vyuffívá pro hodnocení pracovního výkonu manafler a specialist . Pokyny se skládají z p edem ur ených a p esn termínovaných cíl práce, kterých má pracovník následn dosáhnout. Druhou fází je vypracování plánu postupu a zformování podmínek, za kterých bude plán realizován. Nedílnou sou ástí postupu je i hodnocení pln ní stanovených cíl , vytvá ení opat ení v p ípad pot eby a vymezení nových cíl (Koubek, 2007).

Pila ová (2008) uvádí, že systém Management by Objectives (MbO) vychází ze zásad ízení organizace prost ednictvím stanovených cíl . Cíle se mohou d lit na pracovní (získat 10 nových zákazník do ur itého data) a cíle rozvojové (osvojit si znalost prodávaných produkt na úrovni prodejce).

Hlavním cílem organizace by m lo být ur ení jednoho sm ru, kterým by se pracovníci m li nadále ubírat (tzv. táhnout za jeden provaz), což spadá mezi p edpoklady pro tvorbu synergického efektu (Stýblo, 2008).

Každá metoda by m la být úsp –ná a hodnocení dle cíl není výjimkou. Proto se musí dodrlet ur ité podmínky (Koubek, 2007):

- Cíle se musí m it a kvantifikovat, pokud se nedají m it ani p ezkoumat, m ly by být vynechány;
- cíle by m ly být dosaflitelné a poutavé;
- písemná, stru ná a jasná forma;
- p í vymezení a zpracování plán by m li pracovníci spolupracovat;
- samotné cíle a plán postupu by m ly fungovat jako podklad pro pravidelné rozhovory mezi nad ízenými a pod ízenými pracovníky s projednáním pln ní dosavadních cíl .

Nad ízený pracovník by m l vytvá et dobré a uskute nitelné cíle a mít neustále na pam ti anglický výraz **SMART**. Jeho slabiky vyzna ují rysy dobře vyjád ených cíl (Koubek, 2007):

- S = SPECIFIC ó konkrétní, osobité, jasné, jednozna né a náro né pro pracovníky

- M = MEASURABLE – měřitelné (kvantita, kvalita, čas a peníze), jasná kritéria
- A = ACHIEVABLE – proveditelné, dosažitelné pro schopné a motivované pracovníky
- R = RELEVANT – příslušné, významné, relevantní pro jednotlivé pracovníky i pro celou organizaci
- T = TIME-FRAMED – termínované, časově vymezené

Jako nevýhody této metody se uvádí časová náročnost; systém se snaží hodnotit pouze výsledky. Naopak tato metoda přispívá k udržení dobrých vztahů v organizaci, protože zaměstnanci přesvědčí, co se od nich očekává. Je i dobře právně obhajitelnou metodou hodnocení pracovníků (Wagnerová, 2008).

### 3.5.2.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda hodnocení se nejčastěji využívá pro hodnocení výrobních dělníků. Pokyny se skládají z určení norem nebo předpokládané úrovně výkonu, přiblížení a projednání stanovených norem s pracovníky a na závěr srovnání výkonu každého pracovníka s určenými normami (Koubek, 2007).

Při vymezení norem může docházet k problémům a využívá se k řešení následující metody (Koubek, 2007):

- Při mnohdy výrobě pracovní skupiny přísluší na jednoho pracovníka – množství vykonávané všemi pracovníky jsou stejné nebo tak či tak stejné.
- Pracovní výkon pracovníků – pokud jsou množství všech pracovníků stejné a bylo by nesnadné provádět předcházející metodu.
- Časová studie – vykonávaná práce obsahuje opakující se (cyklické) množství.
- Výběrová metoda – neopakující se práce, kde se vykonává velké množství množství a není určen exaktní postup.
- Názor experta – v případě nepoužití předchozích metod.



Hlavním pozitivem je objektivnost této metody díky stanoveným normám. K dosažení efektivnosti by se měli podílet na určení norem pracovníci, kteří následně budou normy brát za spravedlivé a vhodné. Hlavním negativem je srovnání pracovního výkonu na odlišných kategoriích pracovních míst a neumožňuje srovnání pracovního výkonu jednotlivých pracovníků (Koubek, 2007).

### 3.5.2.3 Hodnocení volným popisem

Metoda je používána pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků, využívá se i při sebehodnocení. Hodnotitel popisuje pracovní výkon dle předem stanovených bodů hodnocení. Nevýhodou je, že hodnocení může být různé délky i obsahu, záleží na konkrétním hodnotiteli. Jde tedy velmi obtížně srovnávat hodnocení od různých hodnotitelů a různých hodnocených. Další nevýhodou je i to, že hodnotitel bývá ovlivněn svým subjektivním dojmem, tedy vztahem hodnotitele a hodnoceného a to se odráží ve výsledcích hodnocení (Koubek, 2007).

### 3.5.2.4 Metoda kritických událostí

Tato metoda patří mezi nejčastěji využívané behaviorální metody. Podřízený a jeho bezprostřední nadřízený musí vypracovat seznam kritických událostí. Vedoucí pracovník zaznamenává situace, které se staly během pracovního výkonu hodnoceného pracovníka. Poté je hodnotí jako úspěšné a neúspěšné dle pracovního chování. Jako hlavní nevýhoda této metody je fakt, že vedoucí pracovník při zaznamenávání pracovního chování stráví mnoho času, může způsobit konflikt mezi vedoucím pracovníkem a hodnoceným pracovníkem. Zpravidla má hodnocený pracovník dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený pracovník poznamenává jeho pracovní chování (Koubek, 2007).

### 3.5.2.5 Hodnocení dle stupnice

Tato metoda hodnotí jednotlivá kritéria práce nap. : chování, množství práce, kvalita, vztahy spolupracovníků, samostatnost atd. Hodnocení dle stupnice je metoda jednoduchá a časově nenáročná, ale pokud hodnocení bude provádět nezkušená osoba nebo se vynechá hodnotící rozhovor, ztrácí hodnocení smysl. Hodnocení dle stupnice může mít i podobu (Pilařová, 2008).

- **Numerická stupnice** – zde se sleduje jedno kritérium, které je hodnoceno pomocí číselných hodnot v rozsahu „nejlepší“ až „nejhorší“ anebo „vždy“ až „nikdy“. Charakteristickým příkladem je školní hodnocení. Množství stupňů je velmi často v rozmezí od dvou do deseti stupňů a volíme je podle zájmu hodnocení. Tvorba této metody by měla být svěřena do rukou odborníků, kteří vymezí počet stupňů. V případě lichého počtu stupňů vzniká situace s tzv. střední hodnotou, kdy se hodnotitel nemusí přiklonit ani k pozitivnímu ani k negativnímu hodnocení. Opakem je situace se sudým počtem stupňů. Nejzákladnější je k danému stupni přiznání slovní popis kvůli rozlišení jednotlivých stupňů.
- **Grafická stupnice** – zde se hodnotí mnohem přesněji než v případě numerické stupnice. Používá se linie nap. : 0 až 100%, která je dále rozdělena na jednotlivé stupně pro lepší orientaci nap. : podstandardní, standardní a nadstandardní.
- **Slovní stupnice** – k jednotlivým stupňům jsou přiznány přesné slovní popisy, které vzájemně odlišují jednotlivé stupně.

Hodnocení dle stupnic se využívá pro svou jednoduchost a časovou nenáročnost mezi nejoblíbenějšími hodnoceními. Do hodnocení se může zapojit více skupin nap. : bezprostřední nadřízený, zákazníci, spolupracovníci a další. Používají se také velmi často kombinace výše uvedených stupnic (Pilařová, 2008).

### 3.5.2.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda je velmi blízká hodnocení dle stupnic, také je nazývána jako klasifikační stupnice. Zde se nehodnotí výsledky práce, ale postup dodržování, vztah k práci, pracovní chování a další. Hodnocení je založené, že v případě dodržení správného a jasného postupu, dojde i k efektivním výsledkům práce. Pro každý úkon se vypracovává jednotlivá stupnice do sedmi stupňů. Ke každému stupni se vypracovává vzorový slovní popis. Ke konci hodnocení jsou např. zprůměrovány jednotlivé body pro každého pracovníka (Koubek, 2007).

Výhodou metody je, že se na zpracování účastní jednotliví pracovníci, kteří v toto hodnocení získají důvěru a budou ho akceptovat. Metoda má zpětnou vazbu. Zároveň její nevýhodou je časová náročnost a to zejména ve fázi přípravy (Koubek, 2007).

### 3.5.2.7 Metody porovnávání

- **Středové porovnávání** – hodnotitel zapíše nejlepšího pracovníka do seznamu a následně zapíše i nejhoršího pracovníka. Ze zbylých pracovníků vybírá opět nejlepšího a nejhoršího a zapíše do seznamu. Jde o seznam, který se zaplňuje od konce ke začátku (Koubek, 2007).
- **Párové porovnávání** – jde o systém, kdy každý pracovník je porovnáván s každým pracovníkem dle určitého kritéria a ten lepší získá bod. Následně se vypracuje řebíček od nejlepšího po nejhoršího pracovníka. Nevýhodou je, když je v organizaci mnoho pracovníků, způsobuje to nepřehlednost a neobratnost hodnocení (Wagnerová, 2008).
- **Metoda nucené volby** – pracovníci se rozdělí do tří skupin (nejhorší, průměrní a nejlepší) a hodnotitel je nucen rozdělit určité procento pracovníků do určitých skupin tak, aby kvóta byla v souladu s normálním rozdělením (Wagnerová, 2008).

Metody lze zejména použít pro účely soutěžení, pro motivování pracovníků apod. Nejastěji se používají pro malé skupiny zaměstnanců, které mají v náplni podobné úkoly.

stejné práce. Nevýhodou je, že se tato metoda často aplikuje pro organizace s větším počtem pracovníků, dále je zde patrná větší subjektivita a vyskytnutí hodnotitelských chyb (Koubek, 2007).

### 3.5.2.8 Assessment centre

Assessment centre používá k hodnocení jednotlivců i skupin více metod například: pozorování, rozhovory, dotazníky, psychologické testy, simulace apod. Bývá prováděno několika interními (bezprostřední nadřízení, spolupracovníci, podřízení) a externími specialisty (psycholog, IT specialista, chemik). Hodnocených je nejčastěji od 1 do 10, hodnotitel je obvykle 3 až 6. Tato metoda je velmi časově náročná, zejména její příprava, vyškolení hodnotitelů a samotná realizace. Dále je velmi náročná organizačně i finančně. Používá se tedy k hodnocení manažerů a pracovníků důležitých pro organizaci, ale organizace ji spíše využívají pro výběr a rozvoj svých pracovníků (Pilařová, 2008).

### 3.5.3 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor slouží ke sdělení výsledků a následné projednání s pracovníky, kteří se mohou k výsledkům i vyjádřit. Hodnocený a hodnotitel musejí společně najít postup nápravy nedostatečného výkonu a ostatních problémů nebo zhodnotit další závěry hodnocení v podobě školení, odměňování a dalších (Koubek, 2007).

Pouze hodnotící rozhovor vkládá do hodnocení tzv. lidský rozměr a díky této dimenzi se na jeho řízení klade velký důraz a měl by být školen (Stýblo, 2008).

### 3.5.3.1 Proces hodnotícího rozhovoru

V úvodu by měl hodnotitel přivítat hodnoceného, vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, měl by opatřit hodnocenému úhel hodnocení a vymezit dobu trvání rozhovoru a v neposlední řadě stanovit strukturu hodnocení – pokud jde o hodnocení výkonu anebo hodnocení kompetencí (Pilařová, 2008).

V té nejpodstatnější části musí hodnotitel vycházet ze struktury hodnocení a dodržovat následující pravidla (Pilařová, 2008):

- **Hodnotitel řídí rozhovor** – v případě, že se celý rozhovor ubírá jiným směrem anebo je určitému tématu vymezeno více času, není bytím, musí hodnotitel tuto situaci zvládnout a vyřešit. V situacích, kdy hodnocený nechce vyjádřit svůj vlastní názor, nebo neví jak odpovědět, musí hodnotitel pokládat otázky, na které se vyjadřují pouze konkrétní a jasné odpovědi. Pro tyto případy se hodnotícím poskytují doplnění otázky a oni sami si mohou doplnit odpovědi.
- **Hodnocení je dialog, v řádném případě monolog** – účelem hodnocení je získat informace o hodnoceném, o jeho názorech, nárocích, přáních, problémech a způsobu práce. Hodnotitel tedy musí umět dobře pokládat otázky (otázky otevřené, uzavřené, doplňující), být naslouchavý, přitakávat a udržovat o něj kontakt.
- **V prvé řadě se ptáme, poté sdílíme vlastní názory** – pokud se tak nestane, hodnocený může přejít do obranné útočné pozice a začne obhajovat své postoje a názory anebo vezme názor hodnotitele jako fakt a svůj názor již nevyjádří.
- **Dostatečná zpětná vazba** – hodnotitel by měl poskytovat pochvalu i kritiku. Nedostatečná pochvala ze strany hodnotitele je z důvodu považování dobré práce jako samozřejmosti a nedostatečná kritika je z důvodu obávání se demotivace hodnoceného. Pochvala i kritika by tedy měla být vyvážená a konkrétní. Hodnocený poté má možnost vyjádřit svůj názor na konstruktivní kritiku i pochvalu a případně navrhnout řešení.
- **Přijmout názor druhých** – každý by měl na danou situaci pohlížet i z druhé strany a nevidět jen tu svojí pravdu. Hodnotitel i hodnocený by měl požadovat po tom druhém, aby vyjádřil svůj názor na danou situaci. I když nemusíme souhlasit, tak si názor vyslechneme a můžeme porozumět i druhé straně.

- **Snafit se o dohodu** ó hodnotící rozhovor by neml být formální, ml by pracovníky motivovat, mli by usilovat o lep-í výkony ó to je uskute nitelné pomocí „cíl ō, které by mly být SMART. Pokud se nepovede vytvo it dohoda mezi hodnoceným a hodnotitelem, hodnotitel sd lí následný postup (dohoda za p ítomnosti t etí osoby ó bezprost ední nad ízený).

Na záv r hodnotitel vymezí podstatné informace obou stran, ujednané cíle, ustanovení a závazky a vyplní v-e do standardizovaných formulá .

### 3.5.3.2 Konfliktní situace

Ze strany hodnoceného (Pila ová, 2008):

- **Hodnocený se nadhodnocuje** ó hodnotitel neuskute uje zp tnou vazbu (kritiku), tudífl je hodnocený spokojen se svými výkony. Organizace m fle mít -patn navrflený systém hodnocení, hodnotitel hodnotí výkon jako nízký a hodnocený jako normální. Nebo sám hodnocený není schopen rozeznat sv j výkon jako nedosta ující a není schopen p íjímat kritiku.
- **Hodnocený se podhodnocuje** ó ze strany hodnotitele to m fle být v p ípadech, kdy ud luje hodnocenému p íli- zna nou kritiku. Ze strany organizace jde o stejné d vody jako o nadhodnocení. Hlavním d vodem bývá velmi nízké sebev domí hodnoceného.
- **Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem** ó hodnotitel ud luje nekonkrétní zp tnou vazbu, která m fle být úto ná, neobjektivní. Za nesouhlasem m fle stát i organizace a její objektivní p ekáflky, které kazí hodnocenému pln ní cíl . Hodnocený, jak jifl bylo uvedeno, nemusí p íjímat kritiku a m fle být neochotný spolupracovat.
- **Hodnocený má nereálné pofladavky** ó hodnotitel nesd luje pravidla, moflnosti a normy pouflívané v organizaci, a to vede k nereálným pofladavk m hodnoceného zejména p ífládosti o jinou pozici i o lep-í výhody (nap .: odd lená kancelá ). Hodnocený také m fle mít velmi velké sebev domí, tudífl tuto situaci zp sobí sám.
- **Hodnocený je p eváfln neúsp -ný, nechce si to p iznat a v-e svaluje na manaflery** ó hodnotitel, hodnocený i kaflký z nás se potýká s tímto problémem, kdy

vidíme p í iny nezdaru ve vn j-ím p sobení (silni ní zácpa) nebo v ostatních (byl nep ítomen). P í hodnocení by se m l hodnotitel zabývat p í inami neúsp chu, zejména jaký má na n m podíl (demotivace, -patný controlling) nebo objektivními faktory (nekvalitní organizace práce, nejasné pravomoci atd.) a v neposlední ad probrat samotné p í iny neúsp chu s hodnoceným.

Ze strany hodnotitele (Pila ová, 2008):

- **Hodnotitel není objektivní** ó hodnocený m fle pofladovat jasné situace, kdy hodnotitel byl nespokojený, konkrétní výsledky a srovnání se spolupracovníky.
- **Hodnotitel nedisponuje dostate ným výkonem a nep íjímá kritiku** ó hodnocený m fle pofladovat zm nu v zadávání práce, zm nu ve spolupráci nebo pofládat o radu hodnotitele.
- **Hodnotitel neocce uje práci pracovník**
- **Hodnotitel neposkytuje rady pracovník m díky neznalosti jejich práce**

### 3.5.3.3 Hodnotitelské chyby

Hodnotitelské chyby se vyskytují p í každém hodnocení, vfdy se objevují subjektivní úsudky. Aby k chybám nedocházelo, samotní hodnotitelé by se m li zú ast ovat -kolení a být pe liví p í samotném hodnocení (Wagnerová, 2008).

K základním chybám se adí zejména:

- **Efekt prvního dojmu** ó následn zkresluje skute né výkony díky vytvo ení si p ed asného názoru o pracovníkovi (Wagnerová, 2008).
- **Haló efekt** ó hodnotitel soudí pracovníka dle celkového dojmu a ne dle dosažených výsledk (Wagnerová, 2008).
- **Chyba kontrastu** ó hodnotitel posuzuje pracovníky dle výkonu ostatních pracovník a vlastního výkonu. Ale po pracovníkovi by se m l pofladovat pouze ten minimální pracovní výkon, který je dán dle norem.

- **Mírnost x p ísnost** ó hodnotitelé posuzují p íli– p ísn i mírn . Pracovníci jsou zvýhod ováni anebo naopak, v-e záleží na charakteru hodnotitele (B lohlávek, 1994).
- **P edsudky** ó hodnotitelé jsou ovlivn ni svými p edsudky v i mladým, starým, ženám apod. Hodnotitel v t-inou tyto skupiny hodnotí h e nejlí ostatní, p ítom jejich výkon m íe být mnohem lep-í nap .: star-í lidé vyuffívají svých zku-eností (B lohlávek, 1994).
- **Kumulativní chyba** ó hodnotitel bývá ovlivn n minulými výsledky hodnocení a hodnocený m íe nabývat dojmu, íe zlep-ení jeho výkonu nemá ú ínek na hodnocení (Kleibl, 2001).



## 4 Aplikace část

### 4.1 Charakteristika podnikatelské organizace

Rozdílné systémy hodnocení pracovníků jsou v dnešní době oblíbené v mnoha společnostech a tato práce je aplikována právě ve společnosti UG air, a.s., která je autorem velmi blízkou, protože zde od dubna roku 2009 pracuje jako brigádnice na pozici asistentka prodeje. V této společnosti má významný vlastnický podíl společnost UNIMEX GROUP, a.s., která byla založena roku 1991 a v následujících letech se stala velmi úspěšnou privátní firmou v České republice. Zakladatelem je Jiří Týmán a Jaromír Smejkal. Působí na trhu zejména v průmyslové, hotelové a bytové oblasti, v oblasti cestovního ruchu a prodeje značkového zboží. UNIMEX GROUP, a.s. vlastní také významné podíly ve společnostech Travel service, a.s., Canaria travel, s.r.o. a Global stores, a.s. Konsolidovaný obrát těchto firem přesahuje 8 mld. Kč za rok 2008. Mezi další podnikatelské aktivity se řadí postavení golfového hřiště Albatross ve Vysokém Újezdu, které splňuje požadavky pro konání turnaje PGA (unimex-group.cz [online], 2009).

Obrázek . 2: Logo společnosti UG air, a.s.



Zdroj: (travel-value.cz [online], 2008)

Společnost UG air, a.s. řídí a provozuje síť prodejen se značkovým a luxusním zbožím v bezcelní zóně. Tato společnost působí na mezinárodním letišti Praha - Ruzyně již 12 let. Jejím hlavním místem výkonu je Terminál 1 a 2, konkrétně tzv. gaty A, B, C, D. V současné době počet obchodů činí 15. Společnost prodává produkty od českých i zahraničních výrobců a zejména parfémů, kosmetiku, tabákové výrobky, alkohol, cukrovinky a značkový textil. V obchodech se dále rozdílují ceny dle toho, kam cestující letí, pokud letí mimo Evropskou unii, má cestující sníženou cenu.

## 4.2 Charakteristika pracovníků UG air, a.s.

Společnost UG air, a.s. je velmi rozsáhlou společností, která má hlavní působení na letišti Praha - Ruzyň. Tato práce zejména pojednává o pracovnících, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a poskytují jim prvotní informace a pomoc. Tito lidé jsou pracovníci na hlavní pracovní poměru (HPP) a brigádnice, kteří vykonávají funkci asistenta/ky prodeje. Jejich pracovními nadřízenými jsou supervizoři (zástupci vedoucího) a vedoucí směny.

Brigádnice zde vypomáhají na prodejnách, ve skladu a řídí se dle pokynů svých pracovních nadřízených. Vše v souladu s předpisy vztahujícími se na jejich výkon, s bezpečností a s ochranou zdraví při práci. Brigádnice si mohou plánovat své směny na měsíční dopředu dle své potřeby, ale musí dodržet určitá pravidla, která jsou vymezena dle vnitropodnikové směrnice. Během měsíce musí odpracovat minimálně 80 hodin a minimálně 4 víkendové dny (2x sobota, 2x neděle). Směny ranní a odpolední musí být ve stejném poměru. Celkový počet brigádníků (asistenti prodeje) k roku 2011 činí 40.

Pracovníci na HPP pracují na prodejnách a obsluhují zákazníky. Některí pracovníci mají v popisu práce i obstarávání určitých značek a jejich prezentaci například značky Dior. Pracovníci pracují v předem určených směnách, kde se střídá ranní a odpolední směna. Tudíž si nemohou plánovat své směny stejně jako brigádnice. Jsou rozděleni do tří směn, kde každá z těchto směn má ve vedení 1 vedoucího pracovníka a 4 supervisory. Celkový počet pracovníků na HPP (asistenti prodeje) k roku 2011 činí 105.

V této společnosti je zavedena uniforma dle vnitropodnikové směrnice, která je tvořena společným oblečením černobílé kombinace.

Každý pracovník musí mít:

- černé společenské kalhoty
- bílou košili nebo triko
- černé sako
- společenské boty

Tato směrnice platí pro všechny pracovníky, kteří pracují v bezprostředním kontaktu se zákazníky a pro jejich přímě nadřízené (supervizori, vedoucí směny).

#### 4.2.1 Organizační schéma

Vlastník společnosti zastává vrcholový management a zajišťuje uzavírání nových kontraktů. Vedení duty free obchodu zastává manažer firmy, který působí přímo na letišti Praha – Ruzyně. V době jeho nepřítomnosti jsou k dispozici 2 asistentky manažera, popř. personalistka (staff manager). Nedílnou součástí fungování společnosti je také finanční nebo operační manažer. Pracovníci, kteří mají bezprostřední kontakt se zákazníky, jsou vedoucí směny (shift leaders), zástupci vedoucího (supervisors) a asistenti prodeje (viz Příloha 2).

Tabulka 1. Struktura brigádnic/brigádníků dle pohlaví (asistenti prodeje)

Pohlaví	Počet pracovníků	%
<b>ženy</b>	40	<b>100%</b>
<b>muži</b>	0	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2. Struktura pracovníků na HPP dle pohlaví (asistenti prodeje)

Pohlaví	Počet pracovníků	%
<b>ženy</b>	97	<b>92,38%</b>
<b>muži</b>	8	<b>7,62%</b>
<b>Celkem</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka . 3. Struktura supervizorů dle pohlaví

<b>Pohlaví</b>	<b>Počet pracovníků</b>	<b>%</b>
<b>ženy</b>	14	<b>93,33%</b>
<b>muži</b>	1	<b>6,67%</b>
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka . 4. Struktura vedoucích pracovníků dle pohlaví

<b>Pohlaví</b>	<b>Počet pracovníků</b>	<b>%</b>
<b>ženy</b>	2	<b>66,7%</b>
<b>muži</b>	1	<b>33,3%</b>
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Systém hodnocení pracovníků v UG air, a.s.

Společnost, která má velmi vysokou úroveň obchodu, kvalifikované pracovníky a jejím cílem je efektivní prodej, vyvíjí formální i neformální styl hodnocení.

Pracovníci na HPP, kteří vykonávají pozici asistent prodeje, jsou hodnoceni supervizory a vedoucími směry. Tito pracovníci jsou hodnoceni formálním stylem. Hodnocení probíhá 12x ročně, tedy 1x každým měsícem. Jedná se o přímé pozorování nadřízeného a následné porovnání s výkony ostatních pracovníků na stejné pozici. Hodnocení pracovníků se provádí pomocí numerické stupnice s hodnotami od 1 do 5, kde hodnota 1 vyznačuje nejlepší výkon a hodnota 5 nejhorší výkon. Dochází k propojení metody hodnocení porovnávání a hodnocení dle numerické stupnice. Od výsledků se odvíjí výše prémie, které pracovník dostane. Do 31.12 je vytvořena tabulka s průměry hodnocení každého pracovníka za uplynulý rok.

Hodnocení pracovníků probíhá dle následujících kritérií (norem):

- komunikace se zákazníky (dobrá znalost anglického, pop. ruského jazyka)
- odborná znalost (poskytnutí poradenství ohledně prodeje)
- množství prodaného zboží (pracovníci, kteří se starají a prezentují určité značky)
- kvalita práce (samostatnost, spolehlivost)
- plnění zadaných úkolů a pracovní nasazení

Brigádnice, které vykonávají pozice asistentka prodeje a poskytují pomoc, kterou jim udělí nadřízený, jsou hodnoceny neformálně. Hodnotí je supervizoři a vedoucí směny a to nepravidelně a k tzv. zápisu dochází pouze při porušení pracovní kázně. Dochází tedy pouze k hodnocení v určitých situacích při pozorování nadřízeného a hodnotitel bývá ovlivněn subjektivním dojmem.

#### 4.3.1 Výhody a systém odměňování pracovníků

Výhody a odměny pracovníků na HPP:

- 1x měsíčně výběr poufletých testerů parfému/kosmetiky
- 1x za tvrt. roku plný tester parfému/kosmetiky dle vlastního výběru
- stravenky Gastro Pass v hodnotě 90 Kč podle počtu odpracovaných dní za uplynulý měsíc
- 1x ročně příspěvek na odměny v hodnotě 8000 Kč odměny dle vnitropodnikové směrnice

Systém odměňování u pracovníků na HPP a supervizoři se odvíjí od jejich měsíčního hodnocení a podle výsledků je určena výše prémie.

Výhody a odměny brigádnic/brigádníků :

- 1x měsíčně výběr poufletých testerů parfému/kosmetiky
- 1x za rok plný tester parfému/kosmetiky dle vlastního výběru

- plánování směn na následující měsíc dopředu
- bonusové hodiny (při splnění sjednaných podmínek práce a mimoádných výpomocích na obchodech například při zvýšeném počtu nemocí pracovníků na HPP nebo v letních měsících, kdy je hlavní sezóna cestovního ruchu)

Systém odměňování u brigádníků/brigádníček je zejména v určení počtu bonusových hodin. Počet bonusových hodin může nabývat hodnot od 0 do 8 hodin a určuje jej personalista.

Možnosti udělení bonusových hodin:

- 0 bonusových hodin, pokud pracovník nesplnil sjednané podmínky práce (minimálně 80 pracovních hodin, 4 víkendové dny, 2x sobota, 2x neděle)
- 4 bonusové hodiny, pokud pracovník splnil sjednané podmínky práce, ale neúčastnil se mimoádných výpomocí
- 4-8 bonusových hodin, pokud pracovník splnil sjednané podmínky práce a účastnil se mimoádných výpomocí, konečný počet bonusových hodin je závislý na počtu mimoádných výpomocí a na jejich důležitosti a závažnosti

## 4.4 Cíl a metoda výzkumu

Kvalitní a efektivní systém hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti spolu s nábor, výběrem a odměňováním pracovníků. Každá organizace požaduje po svých pracovnících, aby jejich pracovní výkony a chování byly na takové úrovni, kdy společnost bude prosperovat. Aby k tomu docházelo, musí být vytvořen takový systém hodnocení pracovníků, který spravedlivě a objektivně zhodnotí pracovníky a následně je odmění. Pracovníci se tak zvyšují jejich motivace k pracovnímu výkonu a tím se zefektivní činnosti organizace, ve které tito pracovníci pracují.

Tato část práce je zaměřena zejména na pracovníky na pozici brigádníka/brigádníček v porovnání s pracovníky na HPP (asistent prodeje). Cílem je analýza současného stavu hodnocení pracovníků, zda nějaký systém pracovníci zaznamenali. Pokud by se vytvářelo

formální hodnocení pro brigádnice/brigádníky, může tento výzkum sloužit pro vytvoření spravedlivého hodnocení, který se opírá o názory těchto pracovníků.

Pro získání informací dleřitých pro zpracování byla použita metoda nepřímého pozorování pomocí dotazníkové metody ve společnosti UG air, a.s (viz Příloha . 1) a také díky rozhovorem s pracovníky. Pracovníkům bylo položeno 13 otázek, z nichž byli 3 otázky týkající se informací o konkrétním pracovníkovi a 10 otázek týkající se samotného hodnocení ve společnosti UG air, a.s., o metodách, stylech hodnocení a samotných hodnotitelích, také o benefitech a odměnách.

#### 4.5 Charakteristika dotázaných

Ve společnosti UG air, a.s. bylo celkem vydáno 42 dotazníků mezi brigádnice a pracovníky na HPP (asistenti prodeje). Vyplněných dotazníků se vrátilo 31, návratnost je tedy 73,8%. Respondenti jsou popsáni na základě první trojice otázek, které vymezují pohlaví, vzdělání a druh pracovního poměru. Z reprezentativního vzorku 31 dotázaných bylo celkem 17 pracovníků uzavřený HPP a 14 pracovníků uzavřenou dohodu o pracovníinnosti na pozici brigádnice.

Tabulka . 5. Struktura pohlaví dotázaných pracovníků na HPP (asistent prodeje) a brigádnic/brigádník

Pohlaví	Počet pracovníků	%
ženy	31	100%
muži	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

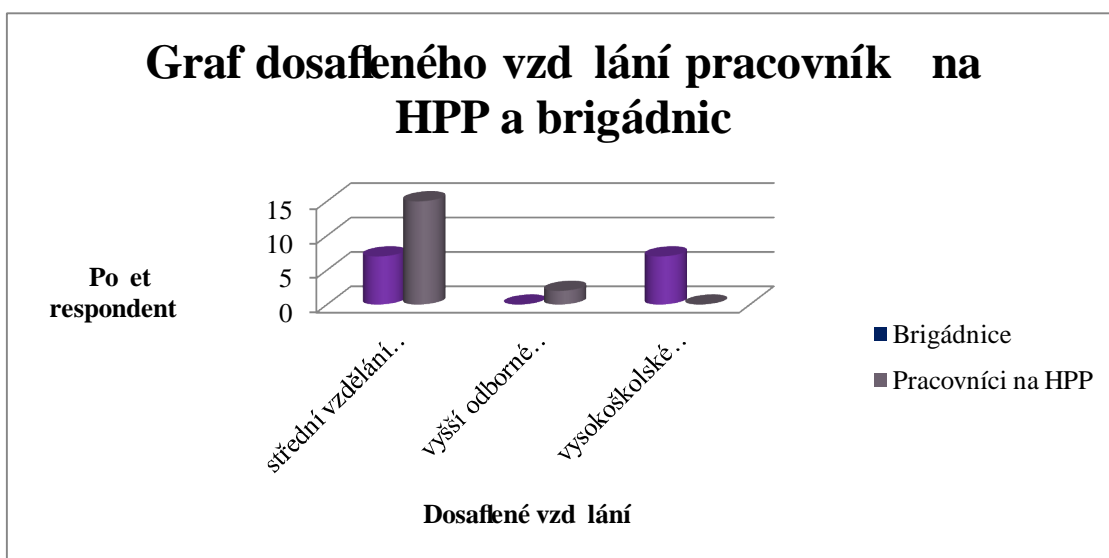
Co se týká pohlaví, všech 31 dotázaných byli ženy

Tabulka . 6. Struktura dosaflného vzd lání pracovník na HPP (asistent prodeje) a brigádníc

Dosaflné vzd lání	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
st ední vzd lání s maturitou	7	15	22	70,97%
vyší odborné vzd lání	0	2	2	6,45%
vysokošolské vzd lání	7	0	7	22,58%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 1. Graf dosaflného vzd lání pracovník na HPP (asistent prodeje) a brigádníc



Zdroj: vlastní zpracování

Z reprezentativního vzorku 31 dotázaných pracovník nejv tší skupinu tvo í pracovníci se st edním vzd láním s maturitou. Do této skupiny spadá 22 pracovník (71% dotázaných), konkrétn ji 7 brigádníc a 15 pracovník na HPP. Je to d sledek toho, že tato organizace na výkon pozice asistent prodeje nevyžaduje vysokošolské vzd lání. Ale je patrné, že je zde i zastoupení vysokošolsky vzd laných pracovník , zejména brigádníc. Jejich po et iní 7 (23% dotázaných). Je to díky tomu, že tato organizace vychází vst íc pracovník m, kte í se cht jí dále vzd lávat.



Dále byly uváděny možnosti základního vzdělání, středního vzdělání bez výučního listu, bez maturity a středního vzdělání s výučním listem. Ve společnosti UG Air, a.s. neměli žádný zastoupení pracovníci.

#### 4.6 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření zahrnovalo celkem 10 otázek týkající se problematiky hodnocení pracovníků. Kvantifikovatelné výsledky byly aplikovány do tabulek a následně do grafů v programu Microsoft Excel, aby mohlo dojít k podstatnému porovnání výsledků.

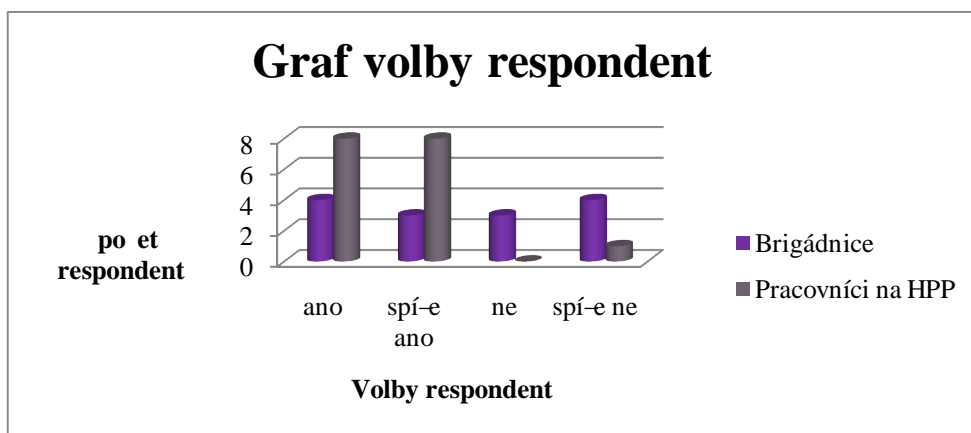
**Otázka 1.** Zaznamenal/a jste v době svého působení v organizaci nějaký systém, dle kterého byste Vy a Vaši spolupracovníci byli hodnoceni?

Tabulka 7. Volba respondentů

Výběr odpovědi	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
ano	4	8	12	38,71%
spíše ano	3	8	11	35,48%
ne	3	0	3	9,68%
spíše ne	4	1	5	16,13%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 2. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z reprezentativního vzorku 31 respondentů bylo nejvíce zastoupení u odpovědi ano, pracovníci tedy ve většině případů zaznamenali v době svého působení jakýkoliv systém, který by je hodnotil. Tato odpověď tvoří 45% všech odpovědí. Bylo zjištěno, že nejvíce podíl kladných odpovědí mají pracovníci na HPP. To je díky existenci formálního hodnocení. Naopak nejvíce podíl u záporných odpovědí mají brigádnice, kde formální hodnocení neexistuje. Proto je velice pravděpodobné, že žádný systém hodnocení v organizaci nezaznamenaly.

**Otázka . 2.** Domníváte se, že je důležité, aby byli hodnoceni i Vaši nadřízení pracovníci?

Tabulka . 8. Volba respondent

Výběr odpovědí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
ano	14	17	31	100%
ne	0	0	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že všichni respondenti (100%) zvolili odpověď ano. Je to proto, že spravedlivý systém hodnocení je podmínkou každé organizace a tudíž by se měl hodnotit i výkon a chování nadřízených pracovníků.

**Otázka .3.** Uveďte dle svého názoru, pro koho byste nechtěli, aby Vaše nadřízení byli hodnoceni?

Tato otázka se vztahuje k otázce .2. a je určena pro ty, co na tuto otázku odpověděli. Jelikož byla plně zastoupena odpověď „ano“, nebyl zde uveden žádný důvod.

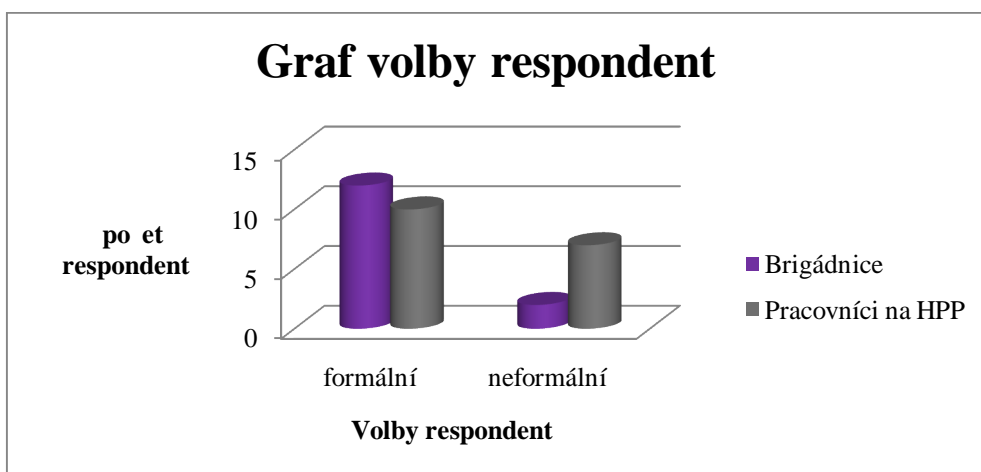
**Otázka .4.** Vyhovoval by Vám spíše formální či neformální styl hodnocení?

Tabulka .9. Volba respondent

Výběr odpovědi	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
formální	12	10	22	70,97%
neformální	2	7	9	29,03%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf .3. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků je patrné, že u pracovníků na HPP a brigádníků hraje hlavní roli formální hodnocení. Rozdíl je v tom, že u brigádníků toto hodnocení není zavedeno. Ze 14 dotázaných brigádníků by celkem 12 brigádníků (85%) bylo pro zavedení formálního hodnocení, které je plánovitě, standardizované a systematické. Ze 17 dotázaných pracovníků na HPP by celkem 7 těchto pracovníků (41%) bylo pro zavedení neformálního hodnocení, kde bývá pouze pravidelná kontrola úkolů. Z toho vyplývá, že tyto pracovníci nejsou spokojeni se zavedeným a používaným formálním hodnocením a byli by

spokojen j-í s druhou variantou. Není ale potvrzené, zda by byla efektivn j-í. Velkou roli zde hraje motivace pracovník .

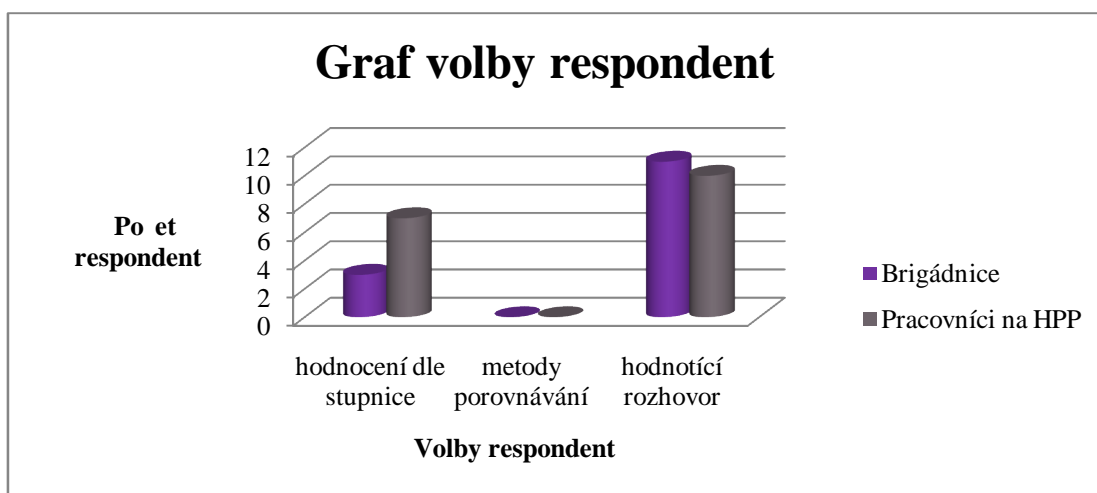
**Otázka . 5.** Jaké metoda z níže uvedených by Vám nejvíce vyhovovala?

Tabulka . 10. Volba respondent

Výb r odpov dí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
hodnocení dle stupnice	3	7	10	32,26%
metody porovnávání	0	0	0	0%
hodnotící rozhovor	11	10	21	67,74%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 4. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z reprezentativního vzorku 31 dotázaných pracovník by celkem 21 respondent (68%) zvolilo jako optimální metodu hodnotícího rozhovoru. Na výb r byly uvedeny nej ast j-í metody. Hodnotící rozhovor je dialog mezi hodnotitelem a hodnotícím o výkonu práce, problémech a následné stanovení záv r (-kolení, odm ování). Druhou variantou je hodnocení dle stupnice (numerická, grafická a slovní stupnice), která byla zastoupena

zejména pracovníky na HPP (7 pracovník ). Celkem tuto metodu zvolilo 10 respondent (32%). Metoda porovnávání (mezi spolupracovníky) nebyla zastoupena.

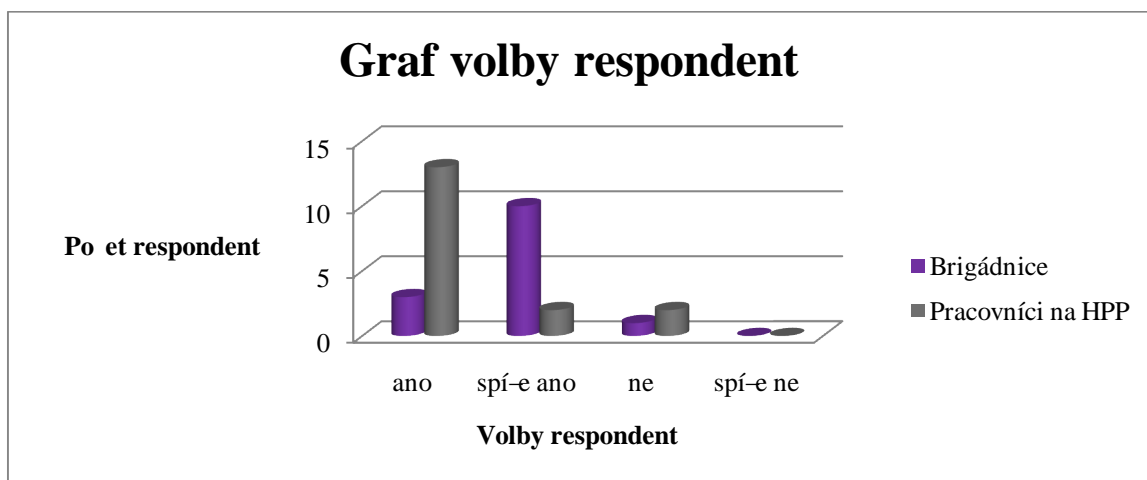
**Otázka . 6.** Snáfil/a byste se zvý-ít sv j pracovní výkon, kdybyste v d l/a, fle jste hodnocen/a?

Tabulka . 11. Volba respondent

Výb r odpov dí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
ano	3	13	16	51,61%
spí-e ano	10	2	12	38,71%
ne	1	2	3	9,68%
spí-e ne	0	0	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 5. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z 31 dotázaných pracovník by celkem 28 pracovník (90%) se p íklán lo ke kladným odpov dí m ōanoö a ōspí-e anoö. Pouze 3 pracovníci (1 brigádnice, 2 pracovníci na HPP) by se nesnařili zvý-ít sv j pracovní výkon, kdyby v d li, fle jsou hodnoceni. U pracovník na HPP formální hodnocení jifl probíhá. Toto je spí-e impuls pro vytvo ení formálního hodnocení i pro brigádnice. V t-ina brigádnic (93%) by se snařila zvý-ít sv j pracovní

výkon, kdyby v d la, fle tento výkon bude ohodnocen. Nakonec by to prosp lo celé organizaci.

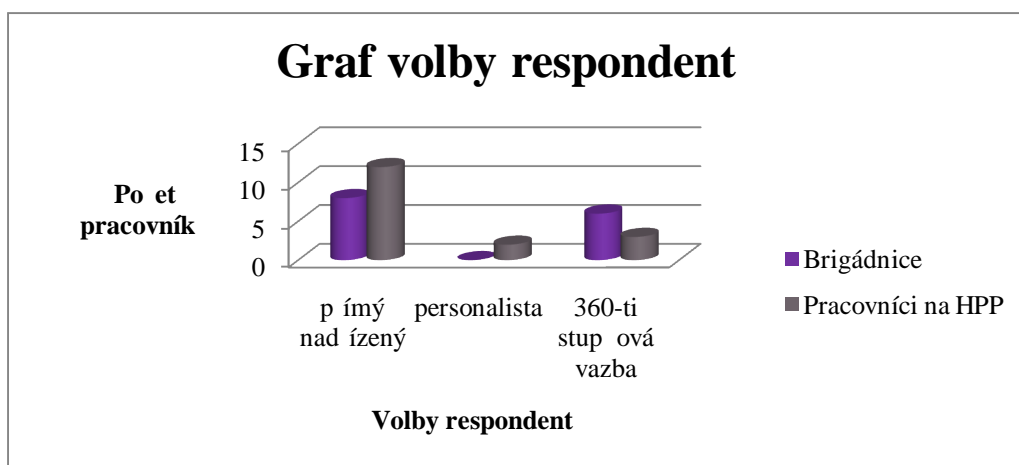
**Otázka . 7.** Kdo by podle Vás m l hodnotit pracovníky?

Tabulka . 12. Volba respondent

Výb r odpov dí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
p ímý nad ízený	8	12	20	64,52%
personalista	0	2	2	6,45%
360-ti stup ová vazba	6	3	9	29,03%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 6. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z 31 dotázaných pracovník se celkem 20 pracovník (65%) p íklání k hodnocení p ímým nad ízeným. Ve spole nosti se jedná o supervizora (zástupce vedoucího) i vedoucího sm ny. Výhody jsou, fle práv tito nad ízení mají p ímý kontakt s pracovníky, znají prost edí, ve kterém pracují pracovníci a mohou se p ímo zapojit do procesu hodnocení. Zato hodnocení personalistou, který nemá skoro fládný kontakt s pracovníky (pouze v mimo ádných situacích), zvolili pouze 2 pracovníci (6%). Také pouze 9 pracovník (29%) by ocenilo hodnocení pomocí 360-ti stup ové vazby. P íkládá se tento výsledek

neinformovanosti o metodě ze strany vedení. Hodnocení formou sebehodnocení, spolupracovníkem, podřízeným a externím hodnotitelem nebylo zastoupeno.

**Otázka . 8.** Měl by být hodnotitel vyškolen?

Tabulka . 13. Volba respondent

Výběr odpovědí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
ano	13	17	30	96,77%
ne	1	0	1	3,23%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina (97%) z 31 dotázaných pracovníků se domnívá, že hodnotitelé by měli být vyškoleni na výkon této funkce. Je zcela nemožné být profesionální, nezájatý, objektivní a neovlivnitelný bez předchozího školení.

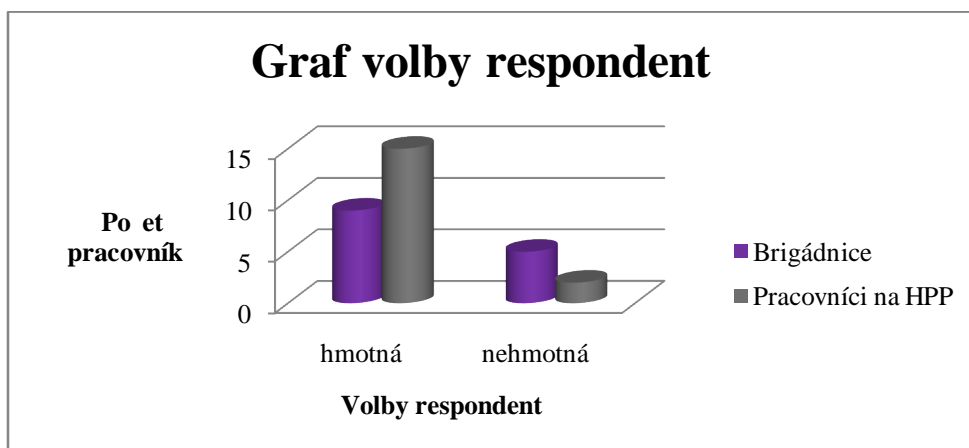
**Otázka . 9.** Jaké formy odměn by Vám vyhovovaly?

Tabulka . 14. Volba respondent

Výběr odpovědí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
hmotná	9	15	24	77,42%
nehmotná	5	2	7	22,58%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Graf . 7. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z reprezentativního vzorku 31 dotázaných brigádnic a pracovníků na HPP by celkem 24 pracovníků (77%) vyhovovala hmotná forma odměny, která zahrnuje mzdu, prémie, placené přesasy a příspěvky na pojištění. Na druhé straně nehmotná forma odměny má své zastoupení a to 7 pracovníků (23%). Týká se to zejména pochvaly a kritiky, individuální výběr práce a podíl na rozhodování. Mezi volbou brigádnic a pracovníků na HPP není výrazný rozdíl, obě skupiny dávají přednost hmotným odměnám.

**Otázka . 10.** Jaký benefit byste nejvíce ocenila?

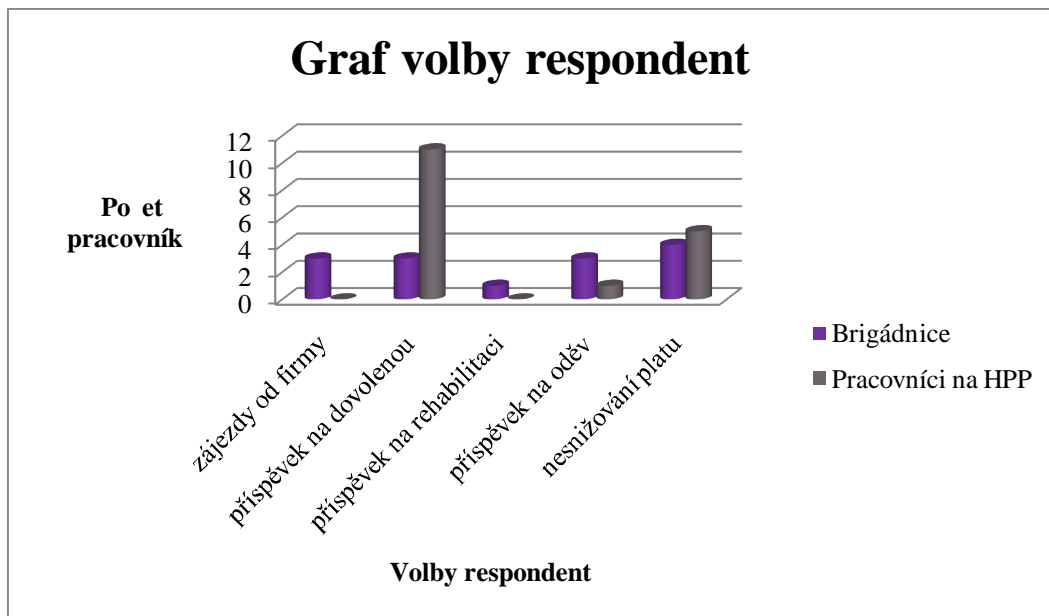
Tabulka . 15. Volba respondent

Výběr odpovědí	Brigádnice	Pracovníci na HPP	Celkem	%
zájezdy od firmy	3	0	3	9,68%
příspěvek na dovolenou	3	11	14	45,16%
příspěvek na rehabilitaci	1	0	1	3,23%
příspěvek na oděv	3	1	4	12,9%
nesnížování platu	4	5	9	29,03%
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Graf . 8. Graf volby respondent



Zdroj: vlastní zpracování

Z 31 dotázaných pracovníků nejvíce podíl tvoří příspěvek na dovolenou. Zvolilo ho celkem 14 pracovníků (45%). Ovšem nejvíce podíl u brigádníků tvoří polovička nesnížování platu. Zvolily ji 4 brigádnice ze 14 dotázaných. Druhou polovinou je příspěvek na oděv, který zvolily zejména brigádnice (3 ze 14). Tuto výhodu, na rozdíl od pracovníků na HPP, nedostávají (pracovníci na HPP získávají 1x ročně příspěvek na oděv v hodnotě 8000 Kč). Další příspěvky uvedené v dotazníku (příspěvek na zdravotní péči a letní dětský tábor) nejsou zastoupeny.

## 4.7 Zhodnocení výsledk

### 4.7.1 Analýza výsledk dotazníkového –et ení

Výsledky dotazníkového –et ení a výsledky rozhovor s pracovníky zhodnotily sou asný stav z pohledu pracovník UG air, a.s., zda n jaký systém pracovníci zaznamenali a sou asn pomohli vyjád it své preference p i volb nového systému. Je z ejmé, fle se zde vyskytují silné, ale p edev-ím slabé stránky, které tato spole nost dosud nevy e-ila.

Seznam silných stránek:

- Hodnocení probíhá u pracovník na HPP pravideln a systematicky 1x m sí n .
- Hodnocení provádí p ímý nad ízený, který je v bezprost edním kontaktu s pracovníky a tím dochází ke shod s preferencemi dotázaných.
- Odm ny jsou zejména hmotné (prémie).
- P i hodnocení se využíává standardizovaná numerická stupnice s hodnotami od 1 do 5.
- S výsledky hodnocení pracovník na HPP se dále pracuje. Podle kone něho hodnocení se ud luje vý-e prémie.
- Toto hodnocení slouží ke sledování výkonu jednotlivých pracovník dle ur ených kritérií.
- Pracovníci na HPP dostávají ur íté benefity (p ísp vek na od v).

Seznam slabých stránek:

- Pravidelné, systematické hodnocení neprobíhá u pracovník na pozici brigádnice.
- Nad ízení pracovníci nejsou hodnoceni.
- Systém, dle kterého jsou pracovníci hodnoceni, zaznamenali spí-e pracovníci na HPP.
- Hodnotitelé, kte í provádí hodnocení, nejsou odborn vy-koleni.
- Hodnotitelé nemají k dispozici fládné metodické pom cky, které by je vedly k objektivnímu a spravedlivému hodnocení.

- V systému hodnocení pracovníků není zaveden hodnotící rozhovor, který pracovníci uvedli za metodu, která by jim nejvíce vyhovovala.
- V systému existuje nedostatečná motivace ke zvýšení pracovního výkonu. Díky převládání tzv. přátelského prostředí mezi hodnotiteli a hodnocenými jsou pracovníci mylně přesvědčeni, že prémie jsou samozřejmostí a nemohou o ně bojovat.
- Pracovníkům na pozici brigádnice není umožněna žádná forma odměny (nesnížování platu, příspěvek na oděv).

Pracovníci na HPP jsou hodnoceni formálně 1x měsíčně na základě numerické stupnice s hodnotami od 1 do 5. I když je toto hodnocení zavedeno, aby sloužilo k objektivnímu a spravedlivému hodnocení, dochází díky velmi přátelskému vztahu mezi pracovníky na HPP (supervisory a vedoucími pracovníky) k subjektivnímu ohodnocení výkonu práce. Hodnotitelé bývají často ovlivněni tímto přátelským vztahem, které narušuje celou podstatu systému hodnocení pracovníků a celé organizace.

#### 4.7.2 Doporučení

Na základě analýzy dotazníkového šetření a stávajícího stavu systému hodnocení byly provedeny určité závěry, které byly popsány výše. Na základě těchto závěrů se již mohou vytyčit určité doporučení, která by pomohla k vypracování efektivního a spravedlivého systému hodnocení pracovníků.

Návrh doporučení:

- Vytvoření systematického, pravidelného a standardizovaného hodnocení pro všechny pracovníky – nejen pro pracovníky na HPP (asistenti prodeje), ale i pro pracovníky na pozici brigádnice a vedoucí pracovníky. Minimálně vytvoření jednotného systému hodnocení, který je opřen o numerickou stupnici s hodnotami od 1 do 5, nebo vytvoření nového kvalitního systému hodnocení pracovníků, který je opřen o nejmodernější metody.
- Zavést odborné školení hodnotitelů a vyvíjet metodických pomůcek, které hodnotitelé dosud nebyli školeni, tudíž samotné hodnocení není bráno na takové úrovni, na

které by m lo být. Odborná –kolení by pomohla samotným hodnotitel m se správn orientovat v systému. Následn vytvo ení metodické pom cky, která by obsahovala ur ité rady, postupy a pravidla d ležitá pro vedení hodnocení, cofl by vedlo hodnotitele p i provád ní hodnocení pracovník .

- Zavést hodnotící rozhovor ó zde by se konzultovaly výsledky hodnocení mezi hodnotitelem a hodnoceným a následn by se stanovila r zná opat ení (–kolení, odm ování). V sou asné dob v mnoha organizacích dosud není tento systém zaveden.
- Zavést jednotný systém odm ování ó pro pracovníky na HPP a brigádnice, kte í vykonávají stejnou pozici (asistent prodej) by se m l vytvo it jednotný systém odm ování, na základ p edchozího hodnocení.

## 5 Závěr

Investování do lidských zdrojů patří mezi základní povinnost, kterou by měla organizace uinit v případě progresivního rozvoje. Systém hodnocení pracovníků je hlavním nástrojem jak získat informace o pracovním výkonu a chování svých pracovníků. Výsledky tohoto procesu slouží organizaci v mnoha oblastech. Zajišťuje organizaci vyšší konkurenceschopnost na trhu, umožňuje pracovníkům možnosti dalšího vzdělávání v podobě školení, zajišťuje podklady pro následné odměňování a v neposlední řadě zdokonaluje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, zejména definování odlišností mezi pracovníky na HPP a brigádníci. Důležitým cílem bylo vytvoření doporučení, která by byla pro zdokonalení tohoto procesu hodnocení a odměňování klíčová. Podklady pro tuto analýzu se opíraly o teoretické poznatky, které byly vytvořeny ve formě literární rešerše. Cíl práce byl splněn, jak je patrné z aplikační části předkládané bakalářské práce.

V části literární rešerše byla provedena syntéza poznatků od jednotlivých autorů. Byla věnována pozornost zejména cílům, formám, kritériím a metodám hodnocení. Byla zmíněna i dlefitá a opomíjená metoda hodnotícího rozhovoru. Navazující aplikační část obsahuje charakteristiku organizace UG Air, a.s., která působí na mezinárodním Letišti Praha – Ruzyň, dále analýzu systému hodnocení i odměňování a v závěru se stanovila doporučení pro zlepšení současného systému v organizaci. Podklady pro zpracování byly získány formou provedeného dotazníkového šetření s pracovníky na HPP a brigádníci, které působí na pozici asistent prodejce. Důsledkem tohoto šetření bylo, že v této organizaci není zaveden jednotný systém hodnocení i odměňování, což se odráží v pracovním výkonu a motivaci jednotlivých pracovníků. Zatímco pracovníci na HPP jsou hodnoceni podle numerické stupnice s hodnotami od 1 do 5, kde hodnota 1 vykazuje nejlepší výkon a hodnota 5 nejhorší. Brigádnice na té samé pozici nejsou hodnoceny vůbec, uděluje se jim pouze počet bonusových hodin dle odpracovaných hodin v měsíci.

Dotazníkového šetření slouží pro získání dlefitých poznatků pro vylepšení stávajícího procesu hodnocení a odměňování. Výsledkem bylo sjednocení preferencí jednotlivých

pracovník ve formě doporučení, která by sloužila pro vytvoření pravidelného a systematického procesu hodnocení a následného odměňování. Bylo doporučeno vytvořit jednotný systém hodnocení i odměňování pro všechny pracovníky, který má vycházet z výsledků dotazníkového šetření. Dále zvýšení úrovně hodnocení pomocí zavedení odborného kolektivu hodnotitelů a poskytnutí metodických pomůcek, které by pomohly hodnotitelům snadněji se orientovat v systému. Mezi další opatření patří zavedení hodnotícího rozhovoru, díky kterému by se daly konzultovat výsledky mezi hodnotitelem a hodnoceným. Nedílnou součástí navržených doporučení bylo i zavedení jednotného systému odměňování, které by vycházelo z již zavedeného systému hodnocení.

Zavedením těchto opatření a doporučení pracovníci nabudou pocit, že jejich pracovní výkony a chování jsou spravedlivě ohodnoceny a následně i odměněny. Dojde k navýšení motivace a investice do zavedení tohoto systému zajistí organizaci lepší postavení na trhu tuzemském i zahraničním.

## 6 Seznam poufitych zdroj

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARTHUR, Diane. *70 tip pro hodnocení pracovník* . 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- B LOHLÁVEK, Franti-ek. *ízení lidských zdroj* . Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, 1994. 150 s. ISBN 80-7067-447-4.
- KLEIBL, Ji í, DVO ÁKOVÁ, Zuzana, TUBRT, Bo ivoj. *ízení lidských zdroj* . 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky*. 4. roz- vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PILA OVÁ, Irena. *Jak efektivn hodnotit zam stnance a zvy-ovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- STÝBLO, Ji í. *Management a lidé ve firm* . 1. vyd. Praha: Vydavatelství Vysoké -koly finan ní a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, 2008. 102 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- ULRICH, Dave. *Mistrovské ízení lidských zdroj* . 1. eské vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a ízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- ZLÁMAL, Jaroslav, HORVÁTH, Martin. *ízení lidských zdroj* . 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, léka ská fakulta, 2005. 171 s. ISBN 80-244-1085-0.

## Internetové zdroje

CHAPMAN, Alan. *Businessballs.com* [online]. 1995 [cit. 2011-03-02]. Maslow's hierarchy of needs. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/maslow.htm>>.

CHERRY, Kedra. *Psychology* [online]. 2010-11-5 [cit. 2011-03-02]. Hierarchy of needs - The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Dostupné z WWW: <<http://www.psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>>.

*Duty Free & Travel Value* [online]. c2008 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.travel-value.cz>>.

*Unimex group, a.s.* [online]. 2009 [cit. 2011-03-02]. O spole nosti. Dostupné z WWW: <<http://www.unimex-group.cz/cze/firma.html>>.

*Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2008 [cit. 2011-03-02]. Maslowova pyramida pot eb. Dostupné z WWW: <<http://www.zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.



## 7. Přílohy

### Příloha 1.: Dotazník pro pracovníky UG air, a.s.

Dotazník pro pracovníky UG air, a.s.

Dobrý den,

Jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a studuji provozně-ekonomickou fakultu. Tento dotazník je vytvořen pro účely, které jsou spjaty s vytvořením efektivního hodnocení pracovníků, ve kterém hrají největší roli právě pracovníci a jejich názory.

Vybranou odpověď zaškrtněte nebo vyplňte dle druhu otázky.

Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce.

Vyplněný dotazník můžete předat osobně nebo poslat v elektronické podobě na email: [elivka@seznam.cz](mailto:elivka@seznam.cz)

**Jsem:** žena / muž

**Dosažené vzdělání:**

- a) základní vzdělání
- b) střední vzdělání bez výučního listu, bez maturity
- c) střední vzdělání s výučním listem
- d) střední vzdělání s maturitou
- e) vyšší odborné vzdělání
- f) vysokoškolské vzdělání
- g) jiné -           ..(uveďte)

**Jaký máte v této organizaci (UG air) uzavřený pracovní poměr?**

- a) HPP
- b) brigáda

Dále se v tomto dotazníku, který se týká tématu systém hodnocení pracovníků. Vždy vyplňte jednu odpověď, pokud je vymezen prostor pro vyjádření jiné odpovědi, můžete tak učinit.

Předem děkuji za vyplnění

Eliška Kolmanová

1. Zaznamenal/a jste v době svého působení v organizaci nějaký systém, dle kterého byste Vy a Vaši spolupracovníci byli hodnoceni?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

2. Domníváte se, že je důležité, aby byli hodnoceni i Vaši nadřízení pracovníci?

- a) ano
- b) ne

3. Pouze pro ty, co odpověděli u otázky 2. a) ano

Uveďte, proč byste nechtěli/a, aby Vaši nadřízení byli hodnoceni?

í  
í  
í í

(uveďte)

4. Vyhovoval by Vám spíše formální či neformální styl hodnocení

- a) formální (plánovité, systematické, standardizované, zaznamenává se do osobních karet)
- b) neformální (nebývá zaznamenáno, ani podkladem pro personalistu, pouze pravidelná kontrola pracovních úkol )

5. Jaká metoda z níže uvedených by Vám nejvíce vyhovovala?

- a) hodnocení dle stupnice (numerická, grafická a slovní stupnice)
- b) metody porovnávání (mezi spolupracovníky, vymezení nejhoršího a nejlepšího pracovníka)
- c) hodnotící rozhovor (dialog mezi Vámi a hodnotitelem o výkonu práce, o problémech, o nedostatečném výkonu a stanovení závazků - kolení, odměňování apod.)

**6.** Snáfil/a byste se zvý-it sv j pracovní výkon, kdybyste v d l/a, fle jste hodnocen/a.

- a) ano
- b) spí-e ano
- c) ne
- d) spí-e ne

**7.** Kdo by podle Vás m l hodnotit pracovníky?

- a) p ímý nad ízený
- b) personalista
- c) spolupracovník
- d) pod ízení
- e) sebehodnocení
- f) 360-ti stup ová vazba (kruh hodnotitel )
- g) externí hodnotitel (psycholog)

**8.** M l by být hodnotitel vy-kolen?

- a) ano
- b) ne

**9.** Jaká forma odm n by Vám vyhovovala?

- a) hmotná (mzda, prémie, p es asy, p ísp vky na poji-t ní)
- b) nehmotná (pochvala, kritika, ú ast na rozhodování, výb r práce)

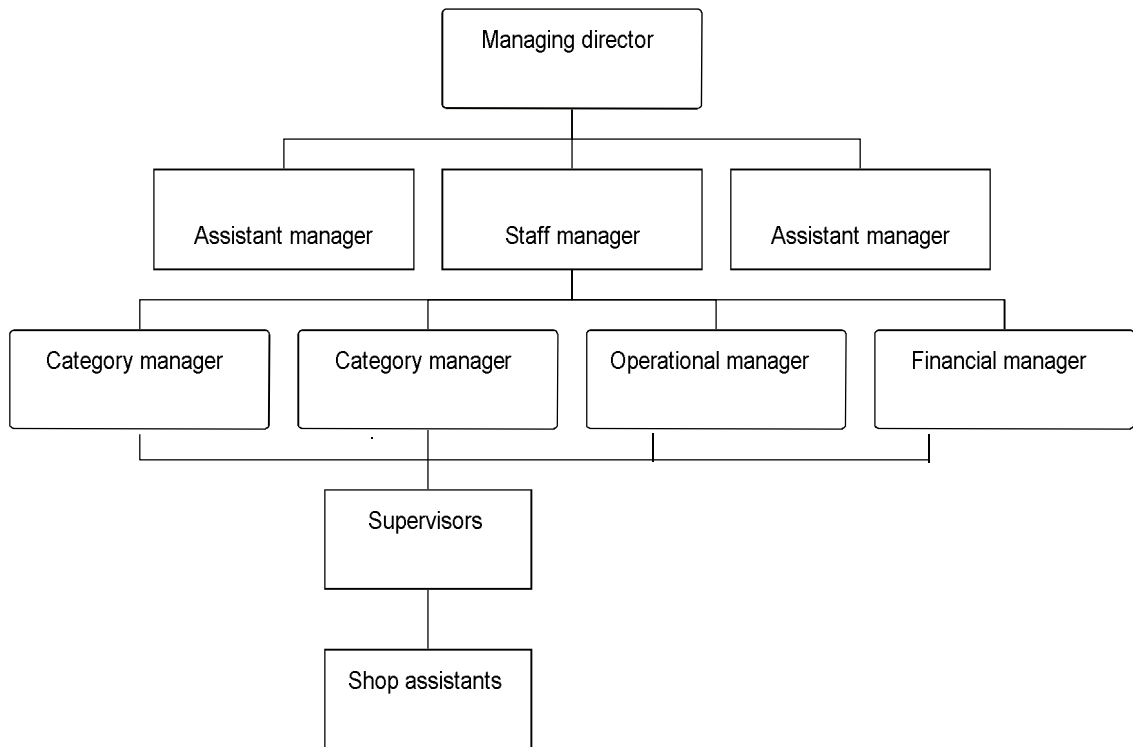
**10.** Jakou benefit byste nejvíce ocenila?

- a) zájezdy od firmy
- b) p ísp vek na dovolenou
- c) p ísp vek na zdravotní pé i
- d) p ísp vek na rehabilitaci
- e) p ísp vek na od v
- f) p ísp vek na letní d tský tábor
- g) nesnífování platu

D kuji za Vá- as a trp livost p i vypl ování dotazníku!

Autor: Eli-ka Kolmanová

## Příloha 2.: Organizační struktura UG air, a.s. a organizogram



Zdroj: vlastní zpracování

## Seznam tabulek

Tabulka . 1. Struktura brigádnic/brigádník dle pohlaví (asistenti prodeje)í í í í ..... 35	35
Tabulka . 2. Struktura pracovník na HPP dle pohlaví (asistenti prodeje)í í í í í .. 35	35
Tabulka . 3. Struktura supervizor dle pohlaví í í í í í í í í í í í í í í í . 36	36
Tabulka . 4. Struktura vedoucích pracovník dle pohlaví í í í í í í í í í í í . 36	36
Tabulka . 5. Struktura pohlaví dotázaných pracovník na HPP (asistent prodeje) a brigádnic/brigádník í í í í í í í í í í í í í í í í í í í ...í í í í í í .... 39	39
Tabulka . 6. Struktura dosazeného vzd lání pracovník na HPP (asistent prodeje) a brigádnic í í í í í í í í í í .í í í í í í í í í í í í í í ..í í í í í í .. 40	40
Tabulka . 7. Volba respondent í . 41	41
Tabulka . 8. Volba respondent í . 42	42
Tabulka . 9. Volba respondent í . 43	43
Tabulka . 10. Volba respondent í ... 44	44
Tabulka . 11. Volba respondent í ... 45	45
Tabulka . 12. Volba respondent í ... 46	46
Tabulka . 13. Volba respondent í ... 47	47
Tabulka . 14. Volba respondent í ... 47	47
Tabulka . 15. Volba respondent í ... 48	48