

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh systému hodnocení zaměstnanců**

**Bc. Eliška Mejtská**

© 2022 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eliška Mejtská

Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh systému hodnocení zaměstnanců**

Název anglicky

**Design of Employee Evaluation System**

---

## Cíle práce

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

## Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřená na charakteristiku podniku a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku, analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

## Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

## Klíčová slova

hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.

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

BEAVEN, K. *Strategic human resource management : an HR professional's toolkit*. London ; New York ; New Delhi: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8404-0.

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

MONDY, R W. – MONDY, J B. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 9780132553001.

NOE, R A. – HOLLENBECK, J R. – GERHART, B. – WRIGHT, P M. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-56576-8.

SNELL, Scott a George W. Bohlander. *Managing human resources*. 16th ed. Mason, OH: Cengage, c2013. ISBN 978-1-111-53282-6

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, J., *Management lidských zdrojů*, Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 16. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala a doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za jeho ochotu a pomoc při psaní diplomové práce. Chtěla bych také poděkovat manažerce personálního oddělení a specialistce na interní komunikaci Společnosti XY za poskytnuté informace a pomoc při psaní praktické části práce. Dále zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníku.

# Návrh systému hodnocení zaměstnanců

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v nejmenované Společnosti XY. Cílem práce je analyzovat stávající stav hodnotícího systému v této firmě a navrhnout systém nový, který by podpořil udržení stabilního pracovního výkonu zaměstnanců. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vychází z odborné literatury a syntetizuje poznatky týkající se teorie hodnocení pracovního výkonu. Společně s personálním oddělením vybrané společnosti proběhla analýza současného systému a sestavení dotazníkového šetření. Výsledky byly zpracovány a okomentovány. Následně proběhlo statistické ověření hypotéz a zjišťování závislostí mezi kategoriálními proměnnými. Výsledky dotazníkového šetření sloužily jako základ pro návržení nového systému hodnocení zaměstnanců a řešení identifikovaných problémů. Závěr práce tedy nabízí nový systém hodnocení a návrhy na zlepšení současného systému v zájmu stability pracovního výkonu zaměstnanců a jejich spokojenosti.

**Klíčová slova:** personalistika, pracovní výkon, vzdělávání, hodnocení, odměňování, benefity

# **Design of Staff Assessment System**

## **Abstract**

The thesis focuses on the evaluation of the work performance of employees in the unnamed Company XY. The aim of the thesis is to analyze the current state of the appraisal system in this company and to propose a new system that would support the maintenance of stable employee performance. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part is based on the literature and synthesizes the knowledge related to the theory of performance appraisal. Together with the HR department of the selected company, the current system was analysed and a questionnaire survey was compiled. The results were processed and commented. Subsequently, statistical testing of hypotheses and identification of dependencies between categorical variables was carried out. The results of the questionnaire survey served as the basis for designing a new employee evaluation system and addressing the identified problems. Thus, the paper concludes by offering a new appraisal system and suggestions for improving the current system for the sake of employee performance stability and job satisfaction.

**Keywords:** human resources, work performance, education, evaluation, remuneration, benefits



# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                                   | <b>12</b> |
| 2.1 Cíl práce .....   | 12        |
| 2.2 Metodika .....  | 12        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                                  | <b>13</b> |
| 3.1 Řízení lidských zdrojů.....                                       | 13        |
| 3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....                               | 13        |
| 3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....                                | 14        |
| 3.1.3 Činnost řízení lidských zdrojů .....                            | 14        |
| 3.2 Řízení pracovního výkonu .....                                    | 24        |
| 3.3 Hodnocení zaměstnanců.....  | 27        |
| 3.3.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....                             | 28        |
| 3.3.2 Cíle hodnocení zaměstnanců .....                                | 30        |
| 3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců .....                              | 30        |
| 3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců.....                               | 33        |
| 3.3.5 Hodnotící rozhovor .....  | 38        |
| 3.3.6 Následky hodnocení zaměstnanců .....                            | 40        |
| 3.3.7 Tvorba hodnotícího systému a implementace .....                 | 41        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>  | <b>45</b> |
| 4.1 Charakteristika společnosti .....                                 | 45        |
| 4.1.1 Organizační struktura společnosti.....                          | 46        |
| 4.1.2 Popis současného systému hodnocení .....                        | 47        |
| 4.1.3 Popis současného systému odměňování .....                       | 54        |
| 4.1.4 Zaměstnanecké benefity .....                                    | 56        |
| 4.2 Dotazníkové šetření.....  | 59        |
| 4.2.1 Analýza výsledků dotazníkového šetření .....                    | 60        |
| 4.2.2 Testování závislosti u vybraných ukazatelů .....                | 78        |
| <b>5 Zhodnocení výsledků .....</b>                                    | <b>84</b> |
| 5.1 Zhodnocení současného systému hodnocení a výsledků práce.....     | 84        |
| 5.2 Návrhy a doporučení na změny dosavadního systému hodnocení.....   | 86        |
| 5.3 Návrhy a doporučení na změny dosavadního systému odměňování ..... | 88        |
| <b>6 Závěr.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>                                | <b>91</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk;</b> |           |
| <b>Přílohy .....</b>  | <b>94</b> |
| 8.1 Seznam obrázků .....  | 94        |
| 8.2 Seznam tabulek.....   | 94        |
| 8.3 Seznam grafů.....   | 95        |
| 8.4 Seznam použitých zkratk.....  | 96        |
| 8.5 Přílohy .....   | 96        |

# 1 Úvod

Personalistika je oblast, která se zabývá řízením lidských zdrojů v organizaci. Personalisté mají za úkol také zajistit, aby byly lidské zdroje využity co nejefektivněji. Toto zahrnuje výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a vzdělávání, plánování kariérního postupu a správu systému odměňování. Cílem personalistiky je podporovat rozvoj zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost a produktivitu, aby organizace dosahovala svých cílů. Jedním z klíčových aspektů této disciplíny je také hodnocení zaměstnanců, což je proces, který umožňuje organizaci zhodnotit výkon jednotlivých pracovníků a zjistit, jak přispívají k dosahování cílů společnosti.

Hodnocení zaměstnanců se v současné době stává stále důležitějším nástrojem pro vedení firem, protože umožňuje identifikovat silné stránky a slabiny zaměstnanců a podporovat jejich rozvoj. Personalisté často používají různé metody a techniky, jako jsou pravidelné rozhovory se zaměstnanci, sledování výkonnosti a výsledků práce, zpětná vazba od nadřízených a kolegů, testy osobnosti a další.

Při hodnocení zaměstnanců je důležité zohlednit různé faktory, jako jsou kvalifikace, kompetence a schopnosti zaměstnanců, jejich pracovní výkonnost, produktivitu, týmovou spolupráci, komunikaci, inovativnost a další. Dobré hodnocení umožňuje firmě identifikovat talenty a motivovat zaměstnance, aby dosahovali co nejlepších výsledků. Kladné výsledky mohou mít vliv i na jejich odměňování. Na druhé straně, nespravedlivé hodnocení může vést k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců, což může negativně ovlivnit výkon a produktivitu celé organizace. Proto je pro hodnotitele klíčové, aby při hodnocení zaměstnanců postupovali spravedlivě, transparentně a v souladu s hodnotami a cíli organizace.

Díky neustále se měnícímu prostředí nových technologií je klíčové, aby zaměstnanci měli příležitost k průběžnému vzdělávání a zvyšování své kvalifikace a kompetencí, což má pozitivní vliv nejen na ně samotné, ale také na celou organizaci. K dosažení větší efektivity systému hodnocení je důležité identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců, což umožňuje vytvořit individuální plán rozvoje jejich vědomostí a kariéry.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza a vyhodnocení současného systému hodnocení ve vybrané firmě XY k.s. a na základě výsledků provést následné vytvoření vlastního návrhu pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Výstup z těchto systémů bude sloužit jako vstup do systému odměňování a řízení karierního rozvoje.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá z teoretické části a praktické části. Teoretická část vychází z literární rešerše, je založena na studiu odborné literatury k tématu řízení lidských zdrojů, výběru, rozmístování, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Praktická část bude zpracována na základě studia interních dokumentů vybrané společnosti XY k.s. Pomocí rozhovoru s personálními specialisty je popsán současný systém hodnocení zaměstnanců a jejich následné odměňování. Dále jsou využity informace ze studia literatury pro zpracování literární rešerše a také za pomoci personálního manažera společnosti, je sestaven formulář pro dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti. Pomocí dotazníkového šetření je zanalyzován současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti XY k. s. Výsledkem šetření je zjištění postoje zaměstnanců k současnému systému. Na základě této analýzy je navržena implementace funkčního systému hodnocení v podniku, kam budou zjištěné nedostatky zapracovány.

## 3 Teoretická východiska

Teoretická východiska slouží k rozboru a deskripci hlavních pojmů týkajících se tematiky hodnocení zaměstnanců. Prvotní je analýza oblasti řízení lidských zdrojů, která hodnocení zaměstnanců společně s dalšími činnostmi zastřešuje, dále pokračuje řízení pracovního výkonu a po porozumění těchto témat se přesouvá přímo k hodnocení zaměstnanců, jejího významu, procesu a metodikám.

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zabezpečuje v organizaci řízení a vedení lidí, tedy zaměstnanců. Hlavním úkolem tohoto oddělení je najít dostatek vhodných, schopných a motivovaných lidí pro práci. Vést je k požadovanému výkonu a poskytnout jim možnost vzdělání ke zlepšení svých kompetencí. Zároveň musí vytvářet takové prostředí, kde se zaměstnanec bude moci realizovat a cítit se spokojeně. (1) *„Zahrnuje činnosti týkajících 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.“* (2, str. 45) Řízení lidských zdrojů tyto úkoly realizují za pomoci odborníků na tyto činnosti tzv. personálních specialistů či zkráceně personalistů, kteří jsou kvalitně proškoleni na svou část práce. (3)

Schopnost a motivovanost zaměstnanců, neboli způsobilost a ochota vykonat jejich práci, přímo ovlivňuje jejich výkon, a jelikož jsou lidským zdrojem podniku, a také jedním z nejdůležitějších, určují tak značnou část jeho celkového výkonu a výstupu. (4)

#### 3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se začal formulovat v 19. století, nejvíce pak během a po světových válkách. V této době byly pracovní podmínky v továrnách velmi nepříznivé, a tak začaly fungovat odbory a kolektivní vyjednávání. Díky tomu podniky rozvíjejí svůj pojem v péči o zákazníky. Nejdříve tento úkol spadal pod vedoucí pracovníky, postupně se však začínali vytvářet přímo specializované oddělení s odborníky, kvůli narůstajícímu rozsahu

této činnosti. (3) „*Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace.*“ (3, str. 10)

V první polovině 20. století se díky „hawthornské studii“ objevil názor, že produktivita podniku je přímo spojená se spokojeností s prací a výsledky budou přívětivější u těch zaměstnanců, o které se projeví zájem a respekt. Oblast se setkala také s kritikou a názory, popisující koncept řízení lidských zdrojů jako systému řízení lidí, který má být manažerský a manipulativní. Kritiky opadly, současná politika této oblasti vzkvétá a zaměstnancům je nabízeno stále více benefitů a pozornosti. (2)

### **3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Hlavním pilířem pro realizaci stanovených strategických cílů podniku jsou jejich zaměstnanci, jakožto lidské zdroje, kvůli jejich schopnosti a motivaci k výkonu práce. Proto je pro podnik zásadní vytváření a uskutečnění strategie pro jejich fungování. (5)

Oblast řízení lidských zdrojů by měla přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu a zabezpečit talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance pro podnik. Usilovat o vytvoření kladných vztahů na pracovišti a navození důvěry mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Zajištění etického přístupu u těchto činností je pro personalisty samozřejmostí. (2)

### **3.1.3 Činnost řízení lidských zdrojů**

Oblast řízení lidských zdrojů zajišťuje velkou škálu činností, a proto je i zde nutné zajistit správné pracovníky a proškolit je na jednotlivé úkoly. Úkoly či činnosti jsou (4):

#### **Vytváření a analýza pracovních míst**

„*Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsažená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomoci, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonané práce.*“ (1, str. 72) Jejich spojováním vzniká organizační struktura, která je nástrojem k plnění celkové strategie podniku. Formálně určuje vztahy mezi zaměstnanci a ostatními články podniku, aby mohlo

dojít k vykonání dohodnuté práce. K popisu a specifikaci požadavků pracovního místa slouží analýza pracovních míst, jejímž výstupem jsou dokumenty, které tyto údaje stanovují. (1)

### **Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů poskytuje současnou i výhledovou potřebu zaměstnanců, odhaduje pokrytí těchto pracovních míst z lidských zdrojů podniku či mimo něj a vytváří návrhy na eventuální nedostatek či nadbytek. Potřeba zaměstnanců se určuje na základě plánovaného objemu produkce podniku. Dále se zabývá plánováním personálního rozvoje zaměstnanců, kdy zkoumá jejich možný dopředný či zpětný kariérní posun, případně jejich potenciál na zařazení do manažerské pozice. (1)

### **Získávání a výběr zaměstnanců**

*„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ (2, str. 272)*

K tomu, aby personalista našel kvalitního budoucího zaměstnance, musí znát popis práce a nároky na zaměstnance, které obsazované místo vyžaduje. Tyto údaje vypíše do inzerátu, který následně zveřejní např. na vlastních webových stránkách, zprostředkovatelské agentuře, úřady práce, profesní sociální sítě. (2) Proces získávání pracovníků lze shrnout do těchto fází:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky v daném místě
3. Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. Zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčas, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.)
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní a vnější zdroje)
6. Volba metod získávání (pohovory, testy osobnosti atd.)
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených či zaslaných dokumentů a informací

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru (4)

Následný výběr zahrnuje posouzení předpokladů pozvaných vůči nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich využití v podniku. Cílem je najít nejvhodnějšího kandidáta, který určené nároky splňuje nejlépe. Výběru se zúčastní personalista společně s vedoucím pracovníkem kandidáta. Personalista komunikuje uchazeči informace o podniku a obecných nárocích a požadavcích. Naopak se pak bude snažit vyslyšet podmínky a představy stanovené uchazečem. Vedoucí pracovník komunikuje podrobnější specifika, popřípadě odborné záležitosti. Může dojít k provedení uchazeče podnikem a představení potenciálním spolupracovníkům. Po prozkoumání referencí uchazeče a případném rozhodnutí o přijetí, je uchazeč informován nabídkou zaměstnání. Ostatní uchazeči jsou informováni o jejich nepřijetí. (3)

### **Přijímání a orientace zaměstnance**

Poté, co je uchazeč informován o jeho výběru na pracovní pozici a nabídku akceptuje, následují právní a administrativní povinnosti, které s přijutím nového pracovníka souvisí. Pracovní poměr se zakládá podepsáním smlouvy, která může mít podobu pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Na základě, jaké smlouvy bude pracovněprávní vztah založen informuje personalista uchazeče v procesu výběrového řízení.

Pracovní smlouva lze založit na dobu určitou či na dobu neurčitou. Z většiny případů sjednává na 40 hodin za týden, jakožto na plný úvazek. Lze ale sjednat na úvazek zkrácený např.  $\frac{3}{4}$  úvazek – 30 hodin týdně,  $\frac{1}{2}$  úvazek – 20 hodin týdně či  $\frac{1}{4}$  úvazek 10 hodin týdně.

(3) Dohoda o provedení práce stanovuje maximální dobu odvedené práce na 300 hodin za rok a má jiné podmínky pro odvody sociálního a zdravotního pojištění a zdanění. Poslední možností uzavření pracovněprávního vztahu je dohoda o pracovní činnosti. V tomto případě jsou podmínky pro odvody také odlišné, ovšem odpracované hodiny zde omezeny nejsou legislativou omezeny nejsou. (6) Každá ze smluv musí obsahovat povinné náležitosti, které jsou:

- druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce. (6)



Po podepsání smlouvy a představení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími z nově uzavřeného pracovněprávního vztahu, následuje vstupní lékařská prohlídka, nejčastěji u závodního lékaře a seznámení s BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Personalista se dále postará o to, aby byl nový zaměstnanec správně adaptován a dokázal se v organizaci orientovat. V ideálním případě mu přiřadí někoho z jeho oddělení, který mu bude po dobu prvních týdnů v práci s těmito věcmi pomáhat a bude se na něj moci obrátit s jakýmkoliv dotazem. Proces adaptace probíhá formálním způsobem, jakožto proces sestaven podle stanoveného plánu personalistou a neformálním způsobem, který probíhá bezprostředně na základě komunikace a setkávání se s kolegy a rozličnými činnostmi na denní bázi. Nový pracovník by se měl orientovat alespoň obecně v celopodnikové organizaci, v jeho oddělení nebo týmu a nejdetailněji s jeho pracovní pozicí. Jako podklady pro pochopení fungování organizace může použít znalosti kolegů, personalistů nebo předem připravené dokumenty organizace zpracované přímo pro tyto účely, které obsahují např. informace o činnosti, organizační strukturu, pracovní podmínky, benefity apod.) (3) (4)

### **Rozmíst'ování**

*„Rozmíst'ování pracovníků lze nepřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a s pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu.“ (4, str. 235)* Dochází zde k přesunu zaměstnanců na jiná pracovní místa, které jim samotným, ale i organizaci, podle jejich kompetencí a schopností vyhovují lépe. Naproti sobě zde stojí profil zaměstnance (kompetence, vzdělání, zkušenosti, znalosti apod.) a profil pracovního místa (popis, specifikace, nároky). (4)

Rozmíst'ování zaměstnanců má tři směry:

- **Povýšení zaměstnance** – Z důvodu zvýšení kompetencí, znalostí nebo schopností zaměstnance vzděláním či zkušeností dochází k přechodu na náročnější a důležitější pozici. Přejedchod v organizační struktuře je směrem nahoru. Zahrnuje benefity jako je např. větší plat, stálé parkovací místo, služební auto apod.
- **Převod na odlišnou pozici či pracoviště** – Zaměstnanec může být převeden z vlastního rozhodnutí nebo z rozhodnutí organizace. Vlastní rozhodnutí může být zapříčiněno nespokojeností nebo zájmem o nové zkušenosti na jiném oddělení.

Příčinou pro převod z iniciativy organizace je nejčastěji ukončení/omezení/změna výroby nebo projektu, na kterém zaměstnanec pracoval. Vždy je nutné převod zaměstnanci oznámit dopředu a mít jeho souhlas. Převod může být trvalý nebo dočasný.

- Přeřazení na nižší úroveň – Pokud se pracovní pozice zaměstnance v organizační struktuře zruší nebo pokud je „... *pracovník shledán neschopným nadále efektivně vykonávat svou dosavadní práci na základě změněného zdravotního stavu pracovníka či hodnocení jeho pracovního výkonu,*“ (4, str. 240) je zaměstnanec přeřazen na nižší úroveň, a to i v rámci organizační struktury. Zahrnuje zpravidla snížení mzdy. (4)

Jinými faktory, které mohou změnit pracovní status zaměstnance je propouštění, kvůli úspoře nebo nadbytečnosti pracovníků, penzionování, odchod na mateřskou a odchod do veřejné funkce. (4)

### **Vzdělávání**

Pracovní pozice se v průběhu chodu organizace mění. Mění se jejich popis, důležitost a nároky, a to díky vnějším vlivům, které na organizaci působí (nová situace na trhu – změna objemu výroby, nový produkt, nová technologie, ...). Zaměstnanci tak musí být flexibilní a musí se umět přizpůsobit, což zahrnuje zvyšování jejich schopností, znalostí a celkově jejich kompetencí pomocí vzdělávání. Přináší to pozitivní výsledky po ně samotné, ale také pro organizaci, která bude díky poskytnutí vzdělávacích plánů po zaměstnance disponovat s kvalitními jedinci. (3) (23) Pozitiva vzdělávání v organizaci lze představit na těchto aspektech:

- osvojení si nových poznatků – rychlost rozvíjející se moderní technologie, nové výrobní postupy, časté inovace, změna legislativy,
- adaptace nových zaměstnanců na pracovní prostředí a v oblasti pracovních vztahů a komunikace,
- motivace zaměstnanců – možnost kariérního růstu, podpora stability a flexibility zaměstnanců,
- objevování nových talentů – tzv. trainee programy přímo pro absolventy vysokých škol s následnou nabídkou stálého pracovního poměru,

- soulad nabídky a poptávky – dlouhodobý nedostatek pracovníků na všech úrovních vzdělání na trhu práce a současný se projev nesouladu mezi poptávkou a nabídkou požadovaných znalostí a dovedností,
- získávání zaměstnanců – nabídka vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance jako jeden z benefitů, kvůli kterým se uchazeč rozhodne pro práci v dané organizaci. (7) (23)

Vzdělávání probíhá ve třech procesech, a to v zaškolování (na začátku pracovního poměru např. BOZP), doškolování (prohlubování znalostí, schopností a dovedností odbornými školeními) a v přeškolení neboli rekvalifikaci. (7)

Personalisté se starají o to, aby zaměstnanci měli možnost vzdělání a jejich vybraná školení jsou v souladu se strategií organizace. „*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ (4, str. 259)

Cyklus má čtyři fáze:

Obrázek 1: Fáze vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle (4)

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být v dnešní době samozřejmostí v každé organizaci, „... představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo,

*optimální využívání pracovníků, formování týmů a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj zaměstnanců.*“ (4, str. 261)

## **Odměňování**

System odměňování zaměstnanců ovlivňuje jejich výkonnost a motivaci k práci. Jedná se o formy odměn, které zaměstnanec dostane jako kompenzaci za provedenou práci. Základní forma odměny je mzda nebo plat, ale může se jednat o jinou peněžní či nepeněžní odměnu jako je povýšení, možnost zúčastnit se nových pracovních úkolů, veřejné uznání pracovních výsledků, péče o vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj apod. System odměn by měl být nastaven tak, aby byl spravedlivý, transparentní a motivující, jelikož zaměstnanec determinuje k další práci, jejímu množství a kvalitě. Strategie odměňování je založena na způsobu fungování organizace a měla by organizaci zajistit prospěch. (3) (4) (8)

Peněžní odměnou se rozumí mzda, plat a odměna z dohody. Mzdou se odměňují zaměstnanci v pracovním vztahu, který není součástí veřejného sektoru. Zahrnuje všechny složky odměny poskytnuté za výkon práce, jako je základní mzda, prémie, osobní ohodnocení, bonusy apod. Základní mzdu tvoří mzda časová (dle množství odpracovaného času), úkolová (dle množství výrobků nebo úkolů), podílová (podíl tržeb za určité období) nebo kombinovaná (libovolná kombinace různých forem mezd). Mzda nesmí být nižší než minimální mzda stanovená státem. (9) (10) Nyní tedy 17 300 Kč. (13) Prémii, bonusem a osobním ohodnocením jsou dodatkové složky mzdy, které představují mimořádné odměny za výkon jedince. Mohou být i v nepeněžní formě jako poskytnutí voucheru na ubytování, lístku do divadla nebo jiné kulturní akce, poukázky do obchodů apod. (4) Platem je peněžní odměna pro zaměstnanec, jejichž zaměstnavatel k vyplácení používá primárně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění). Vyplácení pobíhá podle platovým tarifem, který se odvíjí od zařazení do platové třídy podle zaměstnancova ohodnocení (vzdělání, zkušenosti, složitost práce apod.) Platových tarifů je 16 a dělí se dále na platové stupně podle délky praxe. (9) Odměnou z dohody se vyplácí v pracovním poměru typu dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. (11)

Nepeněžní odměny pak tvoří zaměstnanecké výhody, které jsou ve většině případů poskytovány již z titulu zaměstnanec organizace, nezáleží na postavení a výkonu. (4) Patří sem dovolená nad rámec zákona, možnost práce z domova, služební automobil i telefon pro

soukromé účely, hrazené občerstvení, odměny za pracovní jubilea, odměny za interní soutěže, příspěvky na penzijní či životní připojištění, sick days na návštěvy lékaře či nemoc, cafeteria systém aj. (12)

System odměňování by měl mimo jiné přilákat nové uchazeče o zaměstnání v organizaci, odměnit své zaměstnance za jejich úsilí a dosažené výsledky, sloužit jako jeden ze stimulů pro zvyšování kvalifikace, a také musí být v souladu s veřejnými zájmy právními normami a měl by být zaměstnanci akceptován. Hlavní faktory, které ovlivňují tvorbu mzdy patří spolu s kompetencemi zaměstnance jsou tyto:

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka,
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob lidí v regionu a zemi,
- objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňují změny v systému a jeho struktury,
- produktivita práce v organizaci,
- síla odborů v kolektivním vyjednávání,
- existující právní normy týkající se odměňování. (4)

V systému odměňování pracovníka je důležitý pohled jeho vedoucího pracovníka, protože zná nejlépe pracovní pozici a výkon zaměstnance. Sleduje, zda v odměňování podřízeného neexistují nedostatky a případně se stará o jejich nápravu. Personalisté pak pohlíží na to, zda je systém odměňování v souladu s legislativou, je spravedlivý a podporuje zaměstnance k práci. (4)

### **Skončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může být ukončen pouze dohodou obou stran, výpovědí, okamžitým zrušením (nedbalost, hrubé porušení podmínek) nebo zrušením ve zkušební době. Výpověď musí být písemná. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu

nebo bez uvedení důvodu a zaměstnavatel pouze z důvodů jako je zrušení organizace, přemístění, nadbytečnosti a dále podle § 52 Zákoníku práce. Zaměstnanec musí dodržet výpovědní lhůtu, která byla sjednaná v pracovní smlouvě. Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr obecně zaniká smrtí zaměstnance. Pracovní poměr cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí dnem pobytu v ČR podle rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, vyhoštěním nebo uplynutím doby povolení k zaměstnání v zemi. (11)

### **Péče o zaměstnance**

Zaměstnanci jsou pro organizaci nejpodstatnějším zdrojem. Proto by v rámci strategie podniku měla být dostatečná péče o zaměstnance, nastavená tak, aby měli lidé o práci v organizaci zájem a aby byla schopná si je udržet. Péči lze klasifikovat do skupin:

- povinná péče stanovená zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- dobrovolná péče stanovená organizací pro její zaměstnance. (4)

Péče o zaměstnance zahrnuje tyto náležitosti:

Pracovní doba a pracovní režim – Aby nedocházelo ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnance, upravuje maximální dobu práce a přesčasů zákon. Definuje také délku minimálního odpočinku mezi prací. Zaměstnavatel musí dbát na životní způsob a volný čas zaměstnance.

Pracovní prostředí – Všechny sociálně psychologické podmínky, ale i pracovní prostředky, prostorové řešení a vybavení působí na výkon a pracovní pohodu zaměstnance. Personalisté a vedoucí pracovníci by se měli ujistit, že zaměstnanci jeho pracovní prostředí vyhovuje a v opačném případě se snažit mu vyhovět.

Bezpečnost práce a ochrany zdraví – *„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolovatelná“* (4, str. 355)

Personální rozvoj zaměstnanců – Personální rozvoj zaměstnanců závisí na zvyšování jejich kompetencí a kvalifikace. Personalisté jim tedy umožní možnost vzdělávat a školit se ve

svém oboru, nebo v činnostech, které zefektivní práci jim samotným ale zároveň i organizaci.

Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti – S výkonem práce nastává několik příležitostí, kdy organizace může svým zaměstnancům práci usnadnit a poskytnout jim jimi hrazené služby. Jde například o dopravu do práce, příspěvky na stravování, odpočinkové zóny, zařízení sloužící k osobní hygieně, zdravotní služby o závodního lékaře aj. (3) (4)

Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám – Jako další služby poskytované zaměstnancům jsou benefity pro ně a pro jejich rodinu. Tyto benefity už bývají nad rámec a mohou se stát důvodem, proč si potenciální zaměstnanec danou organizaci vybere. Mohou nabízet polovinu pracovní doby z domova, příspěvky na dovolenou nebo dokonce firemní školku, dětské dny a příměstské tábory. (4) (14)

## 3.2 Řízení pracovního výkonu

Všechny činnosti lidských zdrojů neboli personálního oddělení ovlivňují také činnost a výkon organizace. Jednoduše je to dané tím, že personální oddělení se stará o zaměstnance, což je pro organizaci jakožto lidský zdroj, ten nejdůležitější. Pokud je podnik nedokáže správně řídit a pečovat o ně, mohou zaměstnanci podnik opustit, což může mít významné důsledky ve velmi citlivých oblastech, jako je obchodní strategie, dosahování cílů, firemní kultura nebo morálka dalších zaměstnanců. Podnik může odchodem klíčových zaměstnanců utrpět značné finanční ztráty, může být ohrožena jeho ekonomická udržitelnost nebo dokonce jeho existence. Na druhou stranu dobře zvládnuté, strategicky provázané a dobře provedené řízení klíčových zaměstnanců a pozic se stává významnou konkurenční výhodou úspěšných společností a může přispět k jejímu udržitelnému podnikání. (26) Aktivitami, jako je vzdělávání, péče, správné rozmístění apod. ovlivňuje jejich výkon, pracovní chování a rozvoj tak, aby byli schopni zvládat náročnější, odpovědnější práci a celkově byli pro organizaci efektivním a kvalitním zdrojem. (3) Pracovním výkonem se rozumí dosažení konkrétních výsledků práce v dané kvalitě, kvantitě a požadovaném termínu. (15)

Řízení pracovního výkonu je komplexní a plánovaný proces sloužící pro rozvoj zaměstnance. Na základě dohodnutých požadavků na výkon v práci, vzdělávání a motivaci sleduje jeho reálný výkon a pomocí pozorování a zpětné vazby, výkon určitým způsobem vyhodnocuje. Výsledek by měl být pozitivní a v rámci tohoto procesu by se měl zaměstnanec rozvíjet. Pokud k tomu nedochází, vedoucí pracovníci společně s personalisty se pokusí poskytnout zaměstnanci další prostředky k jeho zlepšení a rozvoji. (16)

Řízení pracovního výkonu lze představit na následujícím schématu:



Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování podle (4)

V cyklu řízení se posuzují dva propojené cíle, a to pracovní a rozvojové. Pracovní se týkají ukazatelů a výsledků práce, které musí být zjištělné a jejichž hodnocení je objektivní, a spravedlivé. Rozvojové cíle ukazují, zda je zaměstnanec pro plnění pracovních cílů dostatečně vzděláván, v čem je potřeba ho rozvíjet, jak tomu bude dosaženo, jak tomu napomůže vedoucí pracovník, kdy a jak se výsledek znovu posoudí. O řízení pracovního výkonu zaměstnance se stará primárně vedoucí pracovník, který sleduje fungování zaměstnance. Personální oddělení zde zajišťuje pouze poptávku po vzdělávacích kurzech. (4) (16)

Řízení pracovního výkonu se často zaměřuje s pojmem hodnocení pracovního výkonu. Řízení je komplexní a flexibilní proces trvající po celou dobu trvání pracovního poměru. Neustálá snaha o rozvoj zaměstnance v širokém spektru, kde je na ně pohlíženo jako na partnery organizace. Jde zde dosažení shody a spolupráce, nežli o kritiku a přinucení. Hodnocení je naopak více byrokratické, probíhá většinou pomocí bodovacího systému, kterému předchází hodnotící pohovory a kontrola kvantitativních výsledků. Hodnotící proces je stále stejný, není zde individuální pohled na zaměstnance a opakuje se většinou ve

stejných časových úsecích. Hodnocení je administrativně náročné a zajišťuje jej personální oddělení. (16)

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

*„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ (17)*

Organizace je schopna kontroly pracovního výkonu zaměstnanců, má možnost zpětné vazby a ví, jak za výkon zaměstnance odměnit, pokud má zavedený hodnotící systém. Pomocí systému hodnocení pak uvidí, zda se organizaci vyplácí do nich investovat a zda zaměstnanec odvádí požadovaný výkon práce. Výsledek hodnocení a na jaké úrovni výkonu se zaměstnanec nachází je mu zpět komunikováno. Umožní tak vhled, jemu samému, jak si vede. Zaměstnanec se na základě toho může rozhodnout, zda chce úroveň svých schopností, výsledků, způsobu chování, přístupu a motivace změnit. Zaměstnavatel musí při nástupu své požadavky a systémy hodnocení a následném odměňování novému zaměstnanci představit. (2) (3) (17)

Hodnocení zaměstnanců se ve shrnutí zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy je spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. (4)

Hodnotí se výsledky práce spolu s návazností na pracovní a sociální chování jedince, které vede k jeho výkonu obecně. Na základě toho se hodnocení rozděluje na neformální a formální způsob. (4)

Neformální hodnocení:

Probíhá na pracovišti při vykonávání pracovních úkolů. Vedoucí pracovník sleduje svého podřízeného při práci a průběžně pozorováním a svým pocitem v dané okamžiku vyhodnocuje jeho chování nebo výsledky. Toto hodnocení není nijak zaznamenáváno a

většinou není sdělováno personálnímu oddělení. Dochází spíše k navazující komunikaci vedoucího pracovníka s jeho podřízeným na téma jeho dojmů z jeho pracovního chování. Vedoucí pracovník při neformálním hodnocení může zjistit případné odchylky od požadovaného chování či výsledků a ihned je napravit v opačném případě dojde i k pochvale, která podřízeného motivuje.

Formální hodnocení:

Hodnocení je periodické a standardizované. Personalisté mají naplánovaný systém, který se v organizaci zavedený a opakuje se a dodržující ho všichni. Hodnocení probíhá opět mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Nejčastějším způsobem hodnocení je hodnotící pohovor, kde se vyjadřuje k otázkám vedoucí pracovník i podřízený. Výsledky se zaznamenávají do připravených dokumentů a ukládá se do personální evidence. Výsledky slouží k posouzení pracovního výkonu, způsobu odměňování, následnému vzdělávání, ale také k tomu, zda pracovní poměr bude dále pokračovat nebo zda dojde k přemístění na jinou pozici či oddělení. (4) (17)

Hodnocení se může primárně zaměřit na výsledky práce nebo na chování zaměstnance. Při posuzování výsledků práce se hodnotí množství, kvalita, nákladovost, včasné plnění a další faktory, které jsou měřitelné a snadno zjistitelné. Méně spolehlivé je hodnocení chování, které zahrnuje pozorování zaměstnancových charakteristik osobnosti např. odbornost, snaha, vystupování, píle, schopnost spolupráce. Personalisté by měli sestavit systém hodnocení tak, aby našel v těchto dvou způsobech ideální propojení. (4)

### **3.3.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců**

Kritérium hodnocení je výraz pro faktor, který popisuje a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance. V systému hodnocení musejí být kritéria hodnocení zvolené tak, aby se vztahovala k požadavkům a popisu práce. Kritéria musí pokrýt celkový pracovní výkon, proto se kritéria vztahují na vstupy, proces a výstupy hodnoceného. Vstupy se týkají dovedností, znalostí, vlastností a celkového potenciálu zaměstnance, proces hodnotí pracovní chování a výstupy se rozumí výsledky práce. (4) (18)

Kritéria by měla zahrnovat podmínky práce (pracovní doba, prostředí apod.), motivaci, schopnosti jakožto ochotu k práci, provedení práce a přístup, množství a kvalitu práce. (17) Tabulka č. 1 obsahuje další výčet vybraných kritérií hodnocení zaměstnance.

Tabulka 1: Vybraná kritéria hodnocení zaměstnanců

|  |  |
|--|--|
| <p>Dovednosti, znalosti, vlastnosti (vstupy)</p> | <p>znalost práce<br/>dovednosti<br/>fyzická síla<br/>schopnost koordinace činnosti<br/>vzdělání<br/>diplomy a osvědčení<br/>podnikavost<br/>cílevědomost<br/>samostatnost</p>  |
| <p>Pracovní chování (proces)</p>                 | <p>a) Pracovní:<br/>ochota přijímat úkoly<br/>úsilí při plnění úkolů<br/>dodržování instrukcí<br/>hospodárnost<br/>dodržování pravidel<br/>řádná docházka<br/>b) Sociální:<br/>ochota ke spolupráci<br/>jednání s lidmi<br/>vtahy ke spolupracovníkům<br/>vztah k zákazníkům<br/>chování k nadřízeným/podřízeným</p> |
| <p>Výsledky (výstupy)</p>                        | <p>prodej výrobků či služeb (realizované výsledky)<br/>množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb<br/>kvalita výrobků a služeb<br/>odpadkovost/zmetkovitost<br/>úrazovost<br/>množství obslužených zákazníků<br/>množství reklamací<br/>spokojenost zákazníků</p>   |

Zdroj: vlastní zpracování dle (4)

Pro správné hodnocení a měřitelnost výkonu je nutné stanovit normy výkonu, podle kterých se budou výsledky posuzovat. Hodnotitel i hodnocený musí vědět, jaké výsledky jsou žádoucí. Normy musí odpovídat a být upraveny pro každou pracovní pozici podle jejich požadavků a popisu. V procesu hodnocení musí být brány v potaz také okolnosti, které na pracovní výkon zaměstnance působí, ale zaměstnanec není schopen je ovlivnit. (4)

Faktory tohoto druhu jsou například:

- nedostatečné využívání času pracovníka nebo přetížení konkurujícími úkoly,
- zařízení a vybavení nepřiměřené práci,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců. (4)

### **3.3.2 Cíle hodnocení zaměstnanců**

Obecným cílem hodnocení zaměstnanců je získat zpětnou vazbu k jeho působení v organizaci. Zda je na správné pozici, dochází k jeho rozvoji a zajištění věcného odměňování, a také toho, aby vše bylo v souladu s cíli, chodu a nejlépe optimalizací organizace celkově. (19)

Jednotlivými cíli může být poznání úrovně pracovního výkonu, určení zaměstnancových silných i slabých stránek a jeho potenciálu, dále pak poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu přímo jemu samotnému o tom, jak kvalitně práci vykonává. Výsledky hodnocení slouží také jako zdrojová informace po povýšení či přeřazení zaměstnance, motivaci, nebo jako vhodný podklad vedoucího pracovníka pro zahájení procesu delegování. (18) (20)

Z pohledu hodnoceného zaměstnance může být požadovaný cíl hodnocení zpětná vazba k jeho práci a skutečných nárocích, zjištění, zda je má potenciál růstu a kariérního postupu, možnost osobního rozvoje a také sdělit své myšlenky, představy nebo názory vedení organizace. (3)

### **3.3.3 Proces hodnocení zaměstnanců**

System hodnocení zaměstnanců probíhá jako proces na sebe navazujících aktivit.

Předtím než bude systém zaveden, organizace by se měla zaměřit a zodpovědět si tyto otázky:

- Proč hodnotit zaměstnance?
- Jaké složky a aspekty práce zaměstnanců hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- Jak sdělovat zaměstnancům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
- Jak využívat výsledků hodnocení?
- Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?
- Kdo by měl hodnotit? (4, str. 211)

Obecné odpovědi na tyto otázky jsou zodpovězeny v průběhu práce. Na poslední otázku „Kdo by měl hodnotit?“ je odpověď následující: *„Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či podložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.“* (4, str. 216) Bezprostřední nadřízený zná požadavky a úkoly hodnotící pracovní pozice a podmínky pracovního prostředí, proto se stává nejlepším hodnotitelem. Nadřízený bezprostředního nadřízeného může hodnotitele kontrolovat, ověřovat jeho hodnocení nebo jej schvalovat. Slouží jako potvrzení toho, že hodnocení proběhlo spravedlivě a řádně. V některých případech může hodnotit přímo od sám. Na hodnocení se podílí také například personalisté, dodavatel, zákazník apod., z toho důvodu, že poskytují informace a podklady pro hodnocení samotné. (4) (18)

Přímým hodnotitelem může být i personalista, a to v případě, pokud hodnocený nadřízeného nemá, nebo pokud se projednává pouze možnost vzdělání či rozvoje. Dalším hodnotitelem může v ojedinělých případech být např. psycholog, jakožto nezávislý externí hodnotitel. Pokud hodnocený přichází do kontaktu se zákazníkem a hodnotitelé potřebují znát to, jak s nimi hodnocený jedná, diskutuje, provádí nabídky či objednávky, informace a odpovědi poskytne právě on. Stává se tak spíše v případech, kdy je zákazník nespokojen. Další volbou hodnotitele se může stát spolupracovník, podřízený, celý tým (nadřízený, spolupracovníci, externí hodnotitel atd.) či assessment centrum. Jistým způsobem může být

i sebehodnocení, které ale spíše slouží k přípravě na hodnotící rozhovory nebo jako uvědomění si, jaký má hodnocený postoj k práci a jak by ho popřípadě mohl změnit. (4) (20)

Po zodpovězení otázek, lze připravit hodnotící systém. Proces hodnocení zaměstnanců má tři hlavní fáze – přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Fáze jsou podrobněji vysvětleny níže. (4)

### **Přípravné období:**

Příprava hodnocení zahrnuje obsah hodnocení a formu, jak bude vypadat. Určí předměty, zásady, normy, postupy a pravidla hodnocení. V této fázi se zanalyzují jednotlivé pracovní pozice a vytvoří se tím představa o pracovním výkonu. Následně se zvolí hodnotící kritéria, také metoda, jakou bude hodnocení provedeno a období po které bude probíhat. Nakonec se personalisté zaměstnance o systému hodnocení informují a seznámí je s jeho obsahem a průběhem. Případně zodpoví dotazy.

### **Období získávání informací a podkladů:**

Po spuštění hodnocení se získávají informace o pracovním výkonu hodnotitelem. Zjišťování probíhá pozorováním, zkoumáním výsledků, komunikací s hodnoceným apod. Tato činnost je pro hodnocení hlavní aktivitou. Informace a podklady se zaznamenávají do připravené dokumentace, aby byly přehledné, průkazné a dohledatelné. Dokumentace je pro celou organizaci jednotná.

### **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:**

*„Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardních postupů.“* (4, str. 215)  
Dojde ke komparaci reálných výsledků, chování a schopností s těmi očekávanými, které byly určeny při analýze pracovních míst v přípravné fázi. Vyhodnocení je opět potřeba zdokumentovat. Následně proběhne komunikace hodnotitele s hodnoceným pomocí hodnotícího rozhovoru o výsledcích a následcích jeho hodnocení. Rozhodne se zde o jeho případné změně chování, rozvoji či vzdělání a celkovému zlepšení pracovního výkonu. Poslední fázi je pozorování zaměstnance a jeho pokroků a zkoumání, zda hodnocení bylo efektivní. (4)



Celý proces hodnocení by měl splňovat určité zásady jako jsou:

- cíle jsou jasné, dosažitelné, porovnatelné a akceptovatelné
- do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany
- hodnocení je provedeno objektivním a vyváženým způsobem
- předmět, obsah, kritéria i metody musí být v souladu s platnými zákony
- odpovědné osoby zpracují pokyny pro hodnotitele a proškolí je
- výsledky jsou předloženy hodnocenému, který má možnost se k nim vyjádřit, vznést námitky a obhájit se
- systém hodnocení je neustále zkoumán a probíhá snaha o jeho zdokonalení (4)

### **3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců**

Výběr metod pro hodnocení zaměstnanců je mnoho. Každá z nich se se dívá na hodnocení jiným způsobem. Odlišují se provedením, mírou hodnocení, časovým hlediskem i tím, co umožňují. Organizace má snahu metody kombinovat a propojovat, aby dostali komplexní zpětnou vazbu. (3) Z obecného pohledu se rozdělují na metody, které hodnotí pracovní chování zaměstnance a na ty, které hodnotí jeho pracovní výkon na základě procesu práce a výsledcích. Existují metody, které tyto pohledy propojují. V této práci proto budou rozděleny do těchto tří skupin a u každé z nich jich bude popsáno několik.

#### **a) Metody hodnotící pracovní výkon**

##### **Hodnocení na základě stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)**

Hodnocení touto metodou má jasně stanovený postup. Jelikož se vychází z cílů organizace, věnuje se spíše zaměstnancům na řídicích a odborných funkcích. Deskripce postupu je vyobrazena na následujícím schématu.

Obrázek 3: Postup hodnocení na základě stanovených cílů



Zdroj: vlastní zpracování dle (4)

Tento postup je původní a klasický. V průběhu let se se změnou přístupu k zaměstnancům lehce proměnila. Nyní se metoda nazývá tzv. Management of Objectives (MBO). Není pouhou logickou metodou, ale dává důraz na průběžný koučing, povzbuzení zaměstnanců, jejich pocity a na jejich následné odměnění za splnění, které hraje významnou roli. (18)

Metoda je smysluplná a úspěšná, pokud jsou i stanové cíle. Při stanovení cílů je příhodné následovat pravidlo SMART. Jednotlivé písmeno definuje v anglickém výrazu požadovanou vlastnost cíle.

- S – specific – jednoznačný, srozumitelný, konkrétní cíl
- M – measurable – měřitelný a vyjádřitelný cíl
- A – achievable – dosažitelný cíl
- R – reliable/relevant – relevantní, realistický cíl
- T – time-framed – časově určený, termínovaný cíl (17)

### Hodnocení na základě norem

Metoda hodnocení tkví na stanovení norem a jejich následnému porovnávání s realitou. Týká se spíše zaměstnanců na výrobních či dělnických pozicích. Zaměstnanci

musí být s normami důkladně obeznámení. V ideálním případě se mohou ke stanoveným normám vyjádřit a spolu s hodnotiteli určit, zda jsou spravedlivé a přiměřené. (3) (4)

### Hodnocení na základě kritických případů

V této metodě se vychází z dat, které si hodnotitel zapisuje po určité časové období. Daty se rozumí v tomto případě výsledky pracovního výkonu, které jsou pozitivní i negativní. Průběžné zaznamenávání může být zdlouhavé a hodnotitel tuto metodu může považovat za časově náročnou. Podstatou je zaznamenání zejména těch výsledků, které jsou výrazně dobré až vynikající a výrazně špatné až nepřijatelné. (3) (4)

Metoda kritických případů v některých případech nepracuje s výsledky práce, ale s pracovním chováním. Posuzuje tedy velmi dobré a velmi špatné chování či reakce zaměstnance. V těchto případech se zaznamená také situace, kdy k vybočujícímu chování došlo. (21)

### Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o všestrannou metodu, kde data jsou vyhodnocovány pomocí stupnic. „Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu.“ (17) Předem je vysvětleno, co jaká hodnota znamená, nebo také v jakém intervalu se může nacházet a co jsou její krajní hodnoty. Hodnotící stupnice má tři typy:

- číselná – Kritéria jsou odstupňována pomocí hodnot nebo bodů. K celkovému výsledku se využívá součet či aritmetický průměr.

Tabulka 2: Číselná stupnice (příklad)

| Množství vyrobených výrobků | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5                        |
|-----------------------------|---------------------------|---|---|---|--------------------------|
|                             | Pod limit<br>přístupnosti |   |   |   | Splněno nad<br>očekávání |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (4)

- grafická – Obsahuje grafické značení na úsečce vyjadřující hodnotové rozpětí.

Tabulka 3: Grafická stupnice (příklad)

|                             |                           |  |   |  |                          |
|-----------------------------|---------------------------|--|---|--|--------------------------|
| Množství vyrobených výrobků |                           |  | X |  |                          |
|                             | Pod limit<br>přístupnosti |  |   |  | Splněno nad<br>očekávání |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (4)

- slovní – hodnoceno slovem u každé úrovni výkonu

Tabulka 4: Slovní stupnice (příklad)

|                             |           |         |             |         |           |
|-----------------------------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|
| Množství vyrobených výrobků | Nesplněno | Minimum | V intervalu | Splněno | Nad limit |
|-----------------------------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|

Zdroj: Vlastní zpracování dle (4)

Stupnice lze kombinovat, kdy např. spojíme s číselnou hodnotou slovní vyjádření. (3)

### **Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

Metoda porovnává dva a více zaměstnanců mezi sebou. Jsou tři způsoby:

- Střídavé porovnávání – Hodnotitel vybírá nejdříve nejlepšího a poté nejhoršího z hodnocených, poté ze zbylých pokračuje stejným postupem, dokud nevybere všechny.
- Párové porovnávání – Hodnotitel vybírá z dvou po sobě jdoucích zaměstnanců toho lepšího z nich. Toho dále porovná s dalším. Postupuje se, dokud se neporovnají všichni ze seznamu. Nejlepším se stává ten s nejvíce vybráními a nejhorším ten, kdo byl vybrán nejméně krát.
- Povinné rozdělení – Zde je potřeba větší počet hodnocených. Určití se úroveň pracovního výkonu, do kterých se určité procento z hodnocených musí přiřadit.

Žádoucím je následovat rozdělení tak, aby znázorňovalo křivku normálního rozdělení. (4)

## **b) Metody hodnotící pracovní chování (behaviorální)**

### **Assessment centre a development centre**

Metoda využívá modelové situace, úkoly a případové studie, který hodnocený musí vyřešit sám, anebo ve skupině. Při plnění ukáže své dovednosti a schopnosti. Metoda se využívá pro hodnocení zaměstnanců, ověření jejich odborných znalostí a schopností, ale také při plánování jeho dalšího rozvoje. (17)

### **Check list**

*„Checklist je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano, nebo ne).“* (4, str. 223) Metoda je časově náročná, jelikož pro každé pracovní místo musí být vyhotovený checklist zvlášť podle požadavků. Vyhodnocení prování personální oddělení. (4)

### **Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)**

Originálním názvem Behaviorally Anchored Rating Scales vyhodnocuje požadované pracovní chování k tomu, aby byla práce úspěšně vykonána. Sleduje přístup k práci a dodržování postupů. Žádoucí pracovní chování, jehož výsledkem je efektivní pracovní výkon se porovnává s tím skutečným při pozorování hodnoceného při výkonu úkolu. Chování se hodnotí stupnicí.

Nejdříve se musí identifikovat úkoly hodnoceného pracovního místa, dále se popisují různé varianty takového pracovního chování, které mohou při plnění úkolu nastat. Následně se vytvoří stupnice odpovídajícího typu pracovního chování za pomoci manažera a zaměstnanců pracujících na dané pracovní pozici. Tato metoda bývá zaměstnanci často přijímána, jelikož se mohou podílet na jejím tvoření. (4) (21)

### **c) Kombinované metody**

#### **360 stupňová metoda hodnocení**

Metoda využívá vícezdrojové hodnocení, tj. hodnocený nemá pouze jednoho hodnotitele, ale má jich několik zároveň. Jsou to kolegové, manažer (nadřízený), zákazník, podřízený a dalších zapojených zainteresovaných osob. Získají se tak data z různých pohledů na pracovní výkon hodnoceného. Pomůckou jsou předem zpracované dotazníky, které jsou zpravidla anonymní, kde specificky hodnotí otázky typu např. „Jak dělá...?“ Na otázky odpovídají nejčastěji pomocí číselné stupnice. Metoda hodnotí např. to, zda je hodnocený týmový hráč, schopný vést, umí komunikovat, rozhodovat se apod. (16)

#### **Volný popis**

Volný popis je způsob hodnocení, kdy hodnotitel libovolně písemně popíše hodnoceného. Většinou musí obsahovat pár předem daných kritérií hodnocení, ale forma i délka záleží na něm. Často je popis ovlivněn osobním vztahem a názorem k hodnocenému. (4)

#### **3.3.5 Hodnotící rozhovor**

Výsledky hodnocení jsou zaměstnancům sděleny osobním způsobem při hodnotícím rozhovoru. Rozhovor nastane po vyhodnocení pracovního výkonu. Hodnotitel má tedy možnost sdělit výsledky objektivně a lidsky a zaměstnanec dostane možnost se k výsledkům vyjádřit, či hodnocení doplnit. Hodnotí se uplynulé období, ale diskuse probíhá o období budoucím. Hodnotící rozhovor je naplánovaná a formální schůzka, která má danou strukturu a časový rámec. (4) (17)

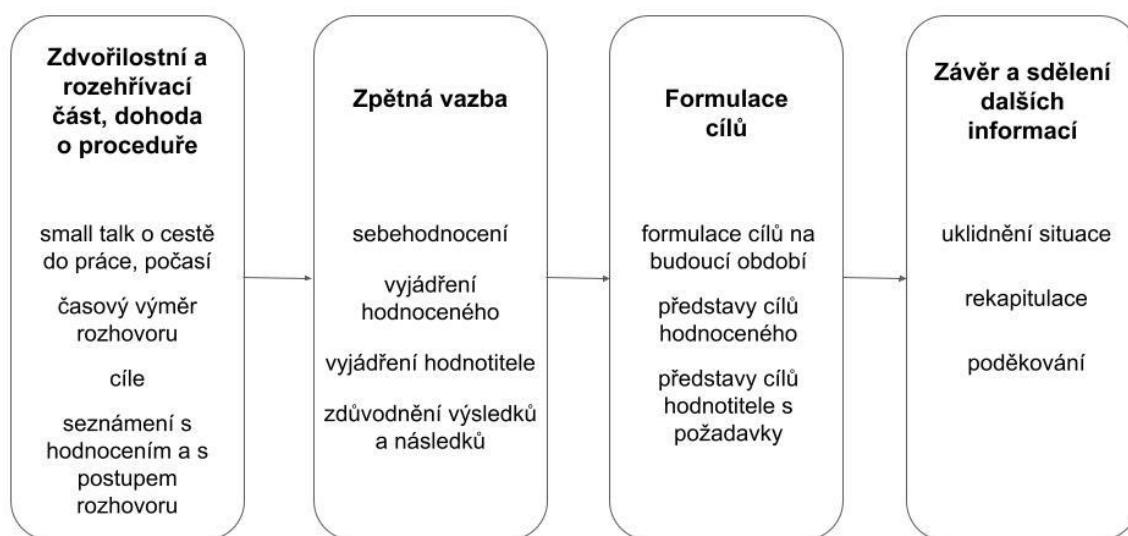
Obě strany by se měly na schůzku dostatečně připravit. Hodnocený se zamyslí nad svým působením v organizaci, jeho výkonu práce, chování, co by chtěl na sobě změnit a jak by si představoval svůj následující rozvoj a vzdělávání. Na druhou stranu může hodnotiteli sdělit, co mu nevyhovuje, je mu nepříjemné, co v organizaci nefunguje a přál by si to změnit. Hodnotitel si připraví všechny zpracované hodnocení, výsledky, pádné argumenty k následkům plynoucím k případnému negativnímu hodnocení a to, jak si představuje chování a výkon hodnoceného pro budoucí období. (3)

Hodnotící rozhovor není ve většině případů příjemnou situací ani pro jednu stranu. Měl by se tak odehrávat na přátelském území, což je ideálně kancelář hodnoceného nebo

neutrální půda a obě strany by se měly snažit zachovat přátelskou náladu. (18) Náladu bez napětí a stresu se dá navodit i tím, že hodnotitel seznámí hodnoceného, jak přesně bude rozhovor vypadat, co je čeká a jaký je jeho cíl. Na začátku je dobré dát hodnocenému prostor pro sebehodnocení a dále plynně navázat strukturovanými otázkami. (21)

Fáze hodnotícího rozhovoru obecně jsou následující:

Obrázek 4: Fáze hodnotícího rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle (18)

Příklad otázek při hodnotícím rozhovoru podané hodnotitelem:

- Jak jste spokojen se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl?
- Co se Vám podařilo méně? Proč?
- Co byste dělal jinak?
- Co jste se naučil?
- Čeho byste chtěl dosáhnout?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje? (3)

V průběhu rozhovoru je důležité u obou stran udržet zájem, respekt, snaha dospět k řešení a vzájemné shodě. (18) Za průběh zodpovídá hodnotitel, a proto je spíše jeho úkol dodržet tyto zásady. Dalšími zásadami je například to, že vycházet by se mělo pouze z faktů a ověřených informací. Hodnotitel by se měl hodně ptát a projevit zájem nerušeným nasloucháním. Pokud bude hodnocení negativní, musí nastat snaha hodnotitele vytvořit pochvalu alespoň na určitou část práce hodnoceného. (3) Měl by se zaměřit pouze na práci, nikoliv na osobnost hodnoceného. Chápat, pokud se hodnocený bude bránit a na případnou obranu nikdy neútočit zpět. (4)

Hodnotitel by se měl vyvarovat chybám, jako je přílišná shovívavost či naopak přísnost, průměrné hodnocení všech, impulzivní závěry a názory, ovlivnění názorem na osobnost hodnoceného (nikoliv na jeho práci) a jejich vztahem, soustředěnost pouze na nedávný pracovní výkon a chování hodnoceného nebo úmyslné chyby při hodnocení. (3)

### **3.3.6 Následky hodnocení zaměstnanců**

Výsledky hodnocení určují úroveň pracovního výkonu a chování zaměstnance. Podle zjištěné úrovně následují návazné činnosti, které se s výsledky vypořádají. Z pohledu zaměstnance slouží jako podklad pro odhalení potřeby dozdělení či jeho dalšího rozvoje, možnost povýšení či úplnou změnu pracovní pozice a v poslední řadě jako důležitý podklad pro rozhodnutí o jeho odměňování. (4)

Metodami, kterými zaměstnanec zkvalitní své kompetence, schopnosti a znalosti a zvýší tak šanci na správné zvládnutí projektů, úkolů či celkové práce je několik. Metody mohou být méně náročné, jako například pouhé samostudium při chodu pracovního úkolu, nebo velmi propracované a časově náročné modelové situace nebo programy prováděné externí firmou, které předcházejí spuštění pracovního úkolu či aktivity. Více Tabulka č. 5.



Tabulka 5: Metody po vzdělání a rozvoj zaměstnance

|           | Řízení druhými, společně s druhými   | S převahou sebeřízení, sám   |
|-----------|--|--|
| Mimo chod | Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy   | Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj |
| Za chodu  | MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, zařazení do projektu, supervizní skupiny | Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba                |

Zdroj: Vlastní zpracování dle (18)

Návaznost na hodnocení zaměstnance má také jeho odměňování. Odměňování většinou nevychází z kompetencí, ale z výsledků. Věří totiž, že pokud se zvýší kompetence, zvýší se i kvalita pracovního výkonu, tím i výsledky a nebudou tak muset zaměstnance odměňovat 2x. Aby se hodnocení a odměňování mohlo propojit, je potřeba zavést systém a definovat, při jakých hodnotách se bude odměna vyplácet a nikoliv. Příkladem může být „Pokud splníte požadovaný počet správně vyrobených kusů pro zákazníka, dostanete vyplacený bonus ve výši 1500 Kč (100 % bonusu) v měsíční mzdě, pokud převýšíte požadovaný počet o 10 %, bude Vám vyplacen bonus 1800 Kč (120 %)“. (18)

### 3.3.7 Tvorba hodnotícího systému a implementace

Tvorba hodnotícího systému se skládá z 8 fází. Počáteční fáze zahrnují prvotní rozhodnutí o zavedení a volbu metod. Další fáze určují přístup k zavádění, vypracování plánu, jmenování a určení odpovědného týmu, které povede již k samotné realizaci hodnocení. (22)

#### Fáze 1: Rozhodnutí o zavedení hodnocení práce

Existuje několik důvodů pro zavedení hodnocení nebo pro úpravu hodnocení současného. Pro zavedení nového systému stačí, pokud existuje alespoň jedna z těchto podmínek:

- Zaměstnanci jsou bez podstatného důvodu povyšováni či degradováni v rámci své pracovní pozice,
- v organizaci je obecná nespokojenost se systémem odměňování,

- existující struktura odměňování je nepřiměřená a nevhodná,
- byly odhaleny výrazné rozdíly mezi odměňování zaměstnanců na stejných pracovních pozicích nebo mezi pohlavími,
- byla podána žaloba nebo stížnost na rovnost v odměňování. (22)

Důvody pro změnu současného hodnocení:

- Vedení a zaměstnanci ztratili důvěru ve stávající hodnocení,
- byly zjištěny důkazy o tom, že systém již neproказuje spravedlivý a spolehlivý pohled na úroveň pracovních výkonů,
- probíhá manipulace se systémem tak, aby došlo k vyššímu odměňování některých zaměstnanců,
- hodnocení není schopen sloužit jako důkazní prostředek při posuzování rovnosti v odměňování,
- systém hodnocení je přespříliš byrokratický, časově náročný a komplikovaný. (22)

Zavést systém hodnocení nebo nahradit systém současný je velmi složité a časově náročné, organizace by si tedy měla být jistá, že je nutné toto podstoupit. Možností je současný systém pouze inovovat a nahradit či vylepšit nefunkční části. (22) Pro zavedení systému pravidelného hodnocení zaměstnanců je nutné, aby organizace stanovila vhodné a dosažitelné cíle. Je klíčové, aby tyto cíle byly realistické pro danou organizaci, protože bez této podmínky nelze hovořit o skutečných přínosech systému. (25)

## **Fáze 2: Volba metody**

Zvolení vhodné metody by se mělo opírat o následující kritéria, kdy systém hodnocení bude:

- solidní v analýze, nestranný
- vhodný a přiměřený
- komplexní a vyčerpávající
- transparentní
- schopný přispět k rovnosti odměny za stejnou práci. (22)

## **Fáze 3: Zvážení počítačové podoby**

Výhodou počítačové podoby je úspora času, nižší administrativní náročnost a větší důslednost a přesnost. Zavádění počítačového systému bylo v dřívějších dobách složité, což vedlo ke zvážení, zda tuto podobu zvolit či nikoliv. (22) V současné době je počítačová

podoba spíše samozřejmostí, kdy si organizace kupují licence, k již předpřipraveným systémům, které následně upraví podle své představy a požadavků.

#### **Fáze 4: Volba přístupu k zavádění systému**

Existují tři přístupy sloužící k zavádění systému hodnocení:

- zakoupení již hotového systému hodnocení
- příprava systému přímo pro naši organizaci našimi zdroji s pomocí externích odborníků
- tvorba hybridního systému inovací systému současného. (22)

#### **Fáze 5: Vypracování plánu hodnocení**

Nejobsáhlejší fází je vytvoření plánu a představy, jak bude hodnocení realizováno. Důležité je určit si časový plán, který bude sestaven na základě zvoleného přístupu, dostupných zdrojích, personálu a na velikosti a struktuře organizace. Dále je nutné držet se zásad po vytváření plánu jako např.:

- vynahradiť si dostatečný časový rámec celkově a pro každou fázi hodnocení,
- vytvořit strukturu postupů pro vedoucí skupinu hodnocení (nejčastěji personalisté či management), aby mohli kontrolovat a provádět rozhodnutí. Definovat jim podmínky a odpovědnost,
- identifikace klíčových fází hodnocení, což jsou události, které musejí nastat a činnosti, které jsou potřeba k jejich realizaci (22),
- vymezit vzájemné souvislosti a závislosti mezi jednotlivými fázemi hodnocení,
- definovat kritéria hodnocení zahrnující oblasti z pracovních znalostí, kvality a kvantity práce a zaměstnancova postoje a zvyků v práci (24),
- identifikace klíčových rozhodnutí a odpovědnosti za jednotlivé fáze hodnocení, jejich pozorování a přezkoumávání. (22)

#### **Fáze 6: Jmenování a informování odpovědného týmu**

Odpovědný tým se zúčastní na podrobném realizování projektu. Participuje se na plánování projektu, v kolektivním vytváření a ověřování systému i na hodnocení pracovních míst. (22)

## **Fáze 7: Vytvořit a realizovat strategii komunikace**

Strategie komunikace bude důležitá zejména kvůli vzniklým obavám a dotazům od participovaných účastníků. Odpovědný tým za realizaci bude muset být připraven a obeznámen, jak na dotazy odpovídat a jak zahánět vzniklé obavy. (22)

## **Fáze 8: Realizace systému hodnocení**

Po všech uvedených fázích tvorby systému hodnocení nastává konečná realizace a následná implementace. Vhodné je vypracovat návod k systému hodnocení, a to pro dvě strany – pro hodnotitele a hodnoceného, aby věděli, co všechno je potřeba splnit a měli možnost kontroly. Hodnotitelé by měli být před zahájením procesu hodnocení proškoleni v hodnotitelských dovednostech, daném systému, ale také v umění komunikace a koučování. Hodnotitelé by měli být kontrolováni personalisty, aby nedošlo k hodnotitelským chybám nebo zaujatosti. (21)

## **Implementace systému hodnocení**

Na začátku implementace systému hodnocení v organizaci, by mělo proběhnout školení či meeting ohledně informování zaměstnanců o nově zavedeném či upraveném systému hodnocení. Všichni musí vědět, jak systém funguje, jak probíhá, kdy se bude konat a jaký je jeho účel. Přívětivým krokem by bylo zavedení pilotního systému na zkoušku, kdy by měli zaměstnanci možnost vyjádřit se, systém okomentovat a pronést své výtky či připomínky.

Ve většině případů organizace používají k hodnocení připravené dotazníky, které rozdají hodnotitelům. V dnešní době je spíše rozešlou pomocí emailu v elektronické podobě, nebo použijí aplikaci vytvořenou přímo pro hodnocení. Rozesílají se také upozornění s připomenutím vypracování hodnocení. (21)

Následuje samotné hodnocení podle zvolených metod a navazující hodnotící rozhovor, kdy obě tyto záležitosti jsou popsány v kapitolách výše.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY, k. s. je globálním dodavatelem pro automobilový průmysl. Působí ve 31 zemích a nabízí inovativní produkty a systémy, které přispívají ke snižování emisí CO<sub>2</sub> a k rozvoji intuitivního řízení. Společnost XY, k. s. je strukturováno kolem čtyř koherentních obchodních skupin, které nabízejí inovativní řešení pro splnění hlavních změn probíhajících na jejích trzích zaměřených na snižování emisí CO<sub>2</sub> a rozvoj autonomního řízení. Tyto čtyři obchodní skupiny jsou odpovědné za globální růst a provozní výkonnost svých produktových skupin a produktových řad. Každá z obchodních skupin je strukturována tak, aby posílila spolupráci a stimulovala růst všech produktových skupin po celém světě. Obchodními skupinami nebo tzv. „Business Groups“ jsou:

- Comfort and Driving Assistance systems – úkolem je učinit řízení bezpečnějším a autonomnějším za podpory umělé inteligence
- Powertrain Systems – vývoj komplexních, integrovaných řešení elektrického pohonu pro všechny kategorie vozidel a technologií pro čistší spalovací motory
- Thermal Systems – cílem je snížení emisí, znečišťujících látek ze spalovacích motorů, optimalizace dojezdu a životnosti baterie hybridních a elektrických vozidel
- Visibility Systems – návrh a výroba osvětlovacích a mycích systémů pro bezpečnější a pohodlnější manuální řízení pro jízdu v autonomních vozidlech

Společnost XY, k.s. má solidní základy díky své diverzifikované zákaznické a geografické poloze s rostoucím dopadem v regionech s vysokým potenciálem růstu, zejména v Asii. Na svých hlavních trzích má vedoucí postavení. V České republice má zastoupení v 5 závodech. Sídlem ČR je Vývojové a výzkumné centrum v Praze. Praktická část této diplomové práce se bude zabývat jedním konkrétním závodem v Rakovníku. V dalších kapitolách práce je tento závod nazýván jako „Společnost XY“.

Společnost XY byla postavena v roce 2019 a od této doby nabyla okolo 500 zaměstnanců na výrobních a strukturních pozicích. Společnosti XY se, z celkového nabízeného sortimentu v globálním měřítku, zabývá výrobou parkovacích senzorů, kamer a ovládacích panelů. Spadá tak do obchodní skupiny Comfort and Driving Assistance systems, společně s dalšími 28 závody po celém světě. Výrobky dále posílají jejich zákazníkům, kde

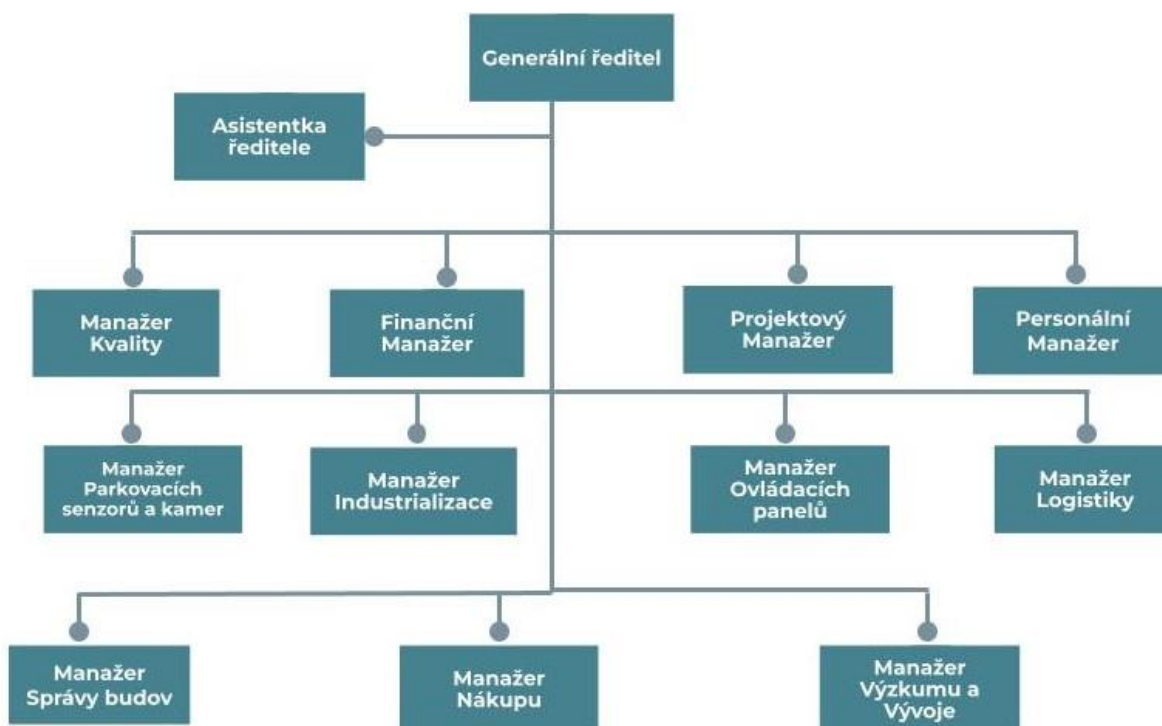
nejhlavnějšími z nich jsou automobilové společnosti jako např. BMW, Ford, Daimler, Volkswagen atd. V roce 2020 získala Společnost XY obrovský projekt a stala se prvním závodem a zatím jediným, který má možnost ho vyrábět. Projekt přinesl nový potenciál, řadu strategických cílů a možností, jak se stát jedním z nejdůležitějších závodů. Projekt sebou ale i spoustu práce a překážek, které se odrazily nejen na výsledcích, ale i na jejich zaměstnancích.

Společnost XY plánuje pro tento rok cíle ohledně nulových pracovních úrazů, splnění stanovených rozpočtů ve všech osách, dodržení naplánovaných i uskutečněných investic, pokračování spolupráce s mateřskými i dceřinými závody v ČR i zahraničí a v poslední řadě má v plánu rozšířit závod, aby byla možnost dalších projektů a nábory dalších zaměstnanců.

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti

V čele Společnosti XY stojí generální ředitel daného závodu, jehož nadřízeným je Vice President obchodní skupiny Comfort and Driving Assistance systems. Generální ředitel má svoji asistentku, která se zároveň stará o Interní komunikaci. Dále se zde nachází celý TOP Management společnosti, kde jsou manažeři jednotlivých aktivit, jak lze vidět níže na Obrázku 5.

Obrázek 5: Organizační struktura Společnosti XY



Zdroj: Interní web Společnosti XY

#### **4.1.2 Popis současného systému hodnocení**

Společnost XY má několik forem a metod hodnocení. K přímému hodnocení zaměstnanců využívá půlročních a ročních pohovorů, který se vede přes interní aplikaci a dále osobním setkáním. Dále své zaměstnance v průběhu jejich působení hodnotí a řadí do tříd či úrovní na základně interní správy kompetencí. Jelikož se Společnost XY řídí metodou 5S, která se týká uspořádání pracovního prostoru, hodnotí své zaměstnance i podle toho.

##### **Roční pohovory**

Hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY probíhá tzv. Ročními pohovory, které zahrnují vyplnění dotazníku zaměstnancem, jeho nadřízeným a funkčním nadřízeným. Po vyplnění dotazníku se koná osobní pohovor mezi nadřízeným a hodnoceným, kdy si dotazníky proberou a dodají své poznatky. Hodnocení je povinné pro všechny. Ve Společnosti jsou zavedeny i půlroční pohovory, které jsou spíše rekapitulací a aktualizací procesu, který byl určen v pohovoru ročním.

Každý zaměstnanec má v aplikaci, přes kterou hodnocení probíhají svůj profil. Zde má popsanou svou pozici, klíčové povinnosti a úkoly a historii hodnocení. Jako první si zaměstnanec vyplní své cíle na další období (rok). Cíle jsou dvojího typu – individuální a behaviorální. Individuální cíle jsou stanoveny zaměstnancem a manažerem a mohou být aktualizovány kdykoli v průběhu roku. Mají 70% podílu na celkovém hodnocení výkonu. Behaviorální jsou nastaveny automaticky a jsou v souladu s hodnotami společnosti. Nedají se editovat a mají 30% podíl na hodnocení výkonu. U projektových cílů polovinu individuálních cílů musí určit projektový manažer, u ostatních definováno není. Ke správnému nastavení cílů společnost doporučuje využít metodu SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené) a radí si určit maximálně 5 cílů. Po vyplnění cílů zaměstnanec uvede klíčové aktivity, nebo milníky, které se mu za předešlé období povedlo, nebo na které je pyšný. Uvede také kompetence a osobní charakteristiky, které jsou pro něj stěžejní a používá je při práci nejvíce. Dále uvede kompetence a charakteristiky, které jsou požadovány nebo které by rád vylepšil. Následně se tato část zašle jeho hodnotiteli (z velké většiny je to jeho vedoucí).

Vedoucí zaměstnance na základě zkušeností se zaměstnancem, jeho výsledcích a vyplněných informací ohodnotí:

- Klíčové specifické cíle
- Celkové poslání, Závazky, samostatnost
- Projevené chování v souladu s hodnotami společnosti
- Vedení lidí a budování týmu (u vedoucích a manažerských pozic)

Tyto aspekty hodnotí následující škálou úrovněmi A, B+, B, B– a C. Detailní návod, jak zaměstnance vyhodnotit se nachází v příloze 1. Ohodnotí každé z kritérií a na závěr dá zaměstnanci výslednou “známku” a doplňující komentář. Výsledek hodnocení by se měl vztahovat pouze na pracovní výkon a pracovní chování. Musí být objektivní a případné negativní komentáře musí být věcné a v ideálním případě i podloženy.

Následně se hodnocení odešle zpět zaměstnanci. Ten dále vyplňuje otázku na prostředky a organizaci práce a na kvalitu pracovního života, které zahrnuje pracovní nasazené, work/life balanc apod.) Hodnocení se opět pošle vedoucímu.

Vedoucí vyplní komentář na zaměstnancova kariérní ambice, po společné domluvě. Zahrnuje to informace o spokojenosti zaměstnance na jeho pracovní pozici, jeho přání na postup apod. Dále vedoucí doplní obecný komentář k pracovnímu výkonu zaměstnance. Hodnocení se dále vrací na zaměstnance, který okomentuje obecně svůj pracovní výkon z jeho pohledu. Také co ho baví/nebaví, výtky, poděkování atd.

V dalším kroku se k hodnocení vyjádří nadřízený jeho hodnotitele (vedoucího). Zkontroluje, zda je hodnocení věcné a v pořádku. Pokud ne, hodnocení vrátí zpět na předělání. Ve většině případů dochází pouze k poděkování zaměstnanci za jeho práci.

Posledním zúčastněným je zaměstnancův funkční manažer. Tím se rozumí manažer jeho aktivity, který nutně nemusí být jeho vedoucím nebo nadřízený vedoucího. Stává se, že nepracuje ve stejném závodě nebo dokonce zemi. Tento člověk zaštiťuje aktivitu/oddělení ve kterém zaměstnanec pracuje.

Následuje osobní pohovor, ve kterém si výsledky zaměstnanec a jeho hodnotitel proberou. Pokud byly uvedeny výtky, doporučení nebo prosby a návrhy, o všem si promluví a snaží se najít řešení. Zaměstnanec mohl požádat o změnu pozice nebo odměny. Vedoucí na tento popud zmíněné prodiskutoval s odpovědnými kolegy a na pohovor už přijde s připravenými řešeními a možnostmi. Na základě hodnocení hodnotitele (A, B+, ...) se rozhodne o následném řešení na další období, ve většině případů se přidělí zaměstnanci dodatečné školení. Pokud by měl zaměstnanec ambice se začít vzdělávat v jiné aktivitě,



kteřou společnost nabízí, poskytnou mu potřebná vzdělání a podpoří jeho rozvoj. Pokud nedosáhne požadované úrovně při hodnocení kompetencí, jak je podrobněji vysvětleno v následující kapitole, aplikace, kterou používá společnost podle výsledků kompetencí a výsledků v celkovém hodnocení sama navrhne pro danou pracovní pozici školení a vzdělání pro zlepšení úrovně. Vedoucí tam samozřejmě může přidat kurzy i manuálně. V rámci roku nezávazně na hodnocení má v rámci tréninkového programu zaměstnanec možnost, zvolit si několik školení, které aplikace nabízí pro jeho rozvoj. Školení mohou být na libovolné téma nebo oblast a jsou plně hrazena zaměstnavatelem.

Všichni vedoucí pracovníci a členi projektových týmů musí roční pohovor provést v anglickém jazyce. Jelikož jejich nadřizení se mnohdy nacházejí v jiných závodech v jiných zemích a komunikují s nimi v tomto jazyce na denní bázi, není to pro ně ztížením. Délka pohovoru se stanovuje maximálně na hodinu, u půlročních pohovorech pak na 30-60 minut.

## **Kompetence**

Každý zaměstnanec je požádán, aby sám zhodnotil své kompetence a zkontroloval je se svým vedoucím pracovníkem. Toto hodnocení lze provést kdykoli během roku s využitím pracovního dne alespoň jednou ročně nebo v rámci ročního pohovoru.

Toto projednání lze považovat za podporu plánu rozvoje zaměstnance na příští rok, nastavení opatření k rozvoji kompetencí, jako jsou opatření v oblasti zkušeností, expozice a vzdělávání. Aplikace, kterou Společnost XY využívá na školení – MyLearning Map může pomoci při identifikaci opatření. Kompetence se rozdělují na čtyři skupiny: transversální (průřezové), manažerské, odborné a technické.

**Průřezové kompetence** jsou klíčové kompetence, které se očekávají od každého zaměstnance společnosti Valeo:

Být agilní: Schopnost řešit různorodé požadavky a situace a rychle se přizpůsobovat změnám a různým pracovním prostředím: Dokáže předvídat krizové situace, rozhodovat se a jednat v závislosti na situaci, snadno stanovit priority při vysokém rozsahu požadavků.

Zaměřit se na zákazníka: Schopnost identifikovat potřeby interních a externích zákazníků a obchodní příležitosti. Přijímá vhodné iniciativy a rozhodnutí, přizpůsobuje se vývoji potřeb

a nástrojů zákaznické organizace. Orientuje se na spokojenost zákazníků. Rozvíjí pevné a hodnotné vztahy se zákazníkem.

Podporovat kolaborativní přístup: Schopnost navazovat konstruktivní a efektivní spolupráci (vertikálně i horizontálně v organizační struktuře, uvnitř i vně organizace) a efektivně komunikovat. Řešení vysoce vypjatých a neočekávaných situací s přihlédnutím k osobnostem ostatních a všem druhům různorodosti. Snadno si získává důvěru. Umí komunikovat o složitých, citlivých otázkách nebo měnícím se prostředí. Je přirozeným názorovým vůdcem

Řídit výkonnost: Schopnost dosahovat a zvyšovat výsledky díky efektivnímu stanovování priorit, řízení procesů, logickému myšlení a řešení problémů: dokáže zjednodušit složité procesy, vidí příležitosti k synergii, používá přísnou logiku k řešení obtížných problémů v krátkých termínech a pod tlakem, s efektivními řešeními.

Inovujte: Schopnost myslet netradičně, spoluvytvářet a implementovat řešení, která přinášejí hodnotu různým zúčastněným stranám a zlepšují výkonnost. Má vášně pro inovace a zlepšování procesů, produktů a týmů: Má dobrý úsudek o tom, které kreativní nápady budou fungovat. Dokáže usnadnit efektivní brainstorming a řídit tvůrčí procesy ostatních.

Mluvte na základě faktů a dat: Reflex vyhledávat a chápat konkrétní realitu situace nebo problému spíše než pracovat s nepřímými informacemi nebo předem vytvořenými představami založenými na zkušenostech: Systematicky využívá fakta a údaje při rozhodování na základě analýzy příčin a logického myšlení.

**Manažerské kompetence** použitelné pro manažery Společnosti XY:

Myslet strategicky: Schopnost předvídat budoucí vývoj a trendy s ohledem na globální prostředí: dokáže snadno navrhnout budoucí scénáře a vytvářet konkurenceschopné a průlomové strategie a plány, bere v úvahu všechny zúčastněné strany (interní i externí), aby získal souhlas, dokáže efektivně sdílet strategický pohled s týmem a inspirovat vývoj.

Inspirovat a zapojit týmy: Schopnost inspirovat, zaujmout a jít příkladem se projevuje přirozeným uplatňováním hodnot a projevováním spravedlnosti, férovosti, empatie, soucitu a energie. Sdílí výhry a úspěchy. Definuje úspěch z hlediska celého týmu.

Budovat a rozvíjet efektivní týmy: Schopnost budovat a vést tým k úspěchu na základě koučování, delegování a rozvoje. Často vede diskuse o rozvoji. Vytváří přesvědčivé plány rozvoje a realizuje je. Předvídá a rozvíjí kompetence přizpůsobené strategickým střednědobým potřebám.

Jednat s manažerskou odvahou: Schopnost poskytovat přímou, praktickou, pozitivní a korektní zpětnou vazbu přímým podřízeným: umí najít společnou řeč a získat spolupráci. Řeší problémy pevně, spravedlivě a včas. Hledá řešení výhodná pro obě strany. Přiznává chyby a přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.

**Odborné kompetence** jsou kompetence platné pro všechny zaměstnance, které jsou důležité pro výkon jejich práce. Liší se podle pracovní pozice, kdy každé z nich má odborné kompetence jasně definovány.

Obecně však zaměstnanci musí splnit tyto věci:

Proces, metody, nástroje (process, methods and tools): Schopnost aplikovat a/nebo rozvíjet procesy, metody a nástroje pro výzkum, vývoj a projekt.

Technické dovednosti (technical skills): Schopnost technických vyjádření ve svém oboru

Odborné znalosti v automobilovém průmyslu (automotive expertise): Schopnost porozumět technologiím, funkcím, produktům, systémům, chování a jejich vzájemnému působení.

Plán produktů (Product roadmap): Rozumí technologickým a vývojovým plánům firemních produktů a řídí je. Chápe a analyzuje umístění produktu na trhu. Navrhuje řešení přizpůsobená požadavkům zákazníka.

Systém **technických kompetencí** byl navržen tak, aby usnadnil hodnocení dovedností a automaticky poskytl návrh technického školení k překlenutí rozdílu mezi skutečnou a požadovanou úrovní dovedností. Definují se přímo k jednotlivým pozicím. Podobně jako kompetence odborné. U pracovní pozice se určují podle její povahy kompetence odborné nebo kompetence technické.

Dále se každý zaměstnanec v rámci jeho pozice a jeho stávajících kompetencí zařadí do jedné ze 4 úrovní: Learner, Skilled, Experienced a Master.

Learner (Žák): Rozumí/zná základy kompetence.

Skilled (kvalifikovaný): Uplatňuje základy kompetence ve stabilním prostředí s malou nebo žádnou asistencí.

Experienced (zkušený): Systematicky a skutečně samostatně uplatňuje své kompetence ve složitém nebo měnícím se prostředí, je schopen navrhnout zlepšení.

Master (mistr): Je uznáván jako referenční osoba v dané oblasti, zlepšuje a/nebo definuje nové standardy, inovuje, inspiruje ostatní, předává znalosti/ know-how.

Každá z pozic má pak podle tabulek určeno, na jaké úrovni by měl zaměstnanec být. Pokud úroveň nedosahuje, následuje jeho doškolení nebo dozdělení. Vzdělání navrhne buď samotná aplikace MyLearning, kterou společnost využívá a s kompetencemi a pozicemi pracuje, nebo vzdělání doporučí vedoucí. Personální oddělení následně vzdělání – školení zrealizuje.

### **Příklad kompetencí a jejich požadovaných úrovní u konkrétní pracovní pozice: Manažer finančního systému**

Tabulka 6: Příklad kompetencí u Manažera finančního systému

| Druh kompetence | Konkrétní kompetence                  | Požadovaná úroveň |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------|
| Odborné         | Místní účetní předpisy                | Skilled           |
|                 | Vnitřní kontrola obchodních procesů   | Skilled           |
|                 | Znalost finančního a celního softwaru | Experienced       |
|                 | Daně, cla, regulace                   | Learner           |
|                 | Řízení hotovosti                      | Experienced       |

|            |                                     |             |
|------------|-------------------------------------|-------------|
|            | Zajištění a financování             | Learner     |
|            | Průmyslový controlling              | Experienced |
|            | Obchodní controlling                | Experienced |
| Průřezové  | Zaměření na zákazníka               | Skilled     |
|            | Bud'te agilní                       | Experienced |
|            | Podporovat kolaborativní přístup    | Skilled     |
|            | Řízení výkonnosti                   | Experienced |
|            | Inovujte                            | Experienced |
|            | Mluvte na základě faktů a dat       | Skilled     |
| Manažerské | Myslete strategicky                 | Skilled     |
|            | Inspirujte a zapojte týmy           | Skilled     |
|            | Budujte a rozvíjejte efektivní týmy | Skilled     |
|            | Jednejte s manažerskou odvahou      | Skilled     |

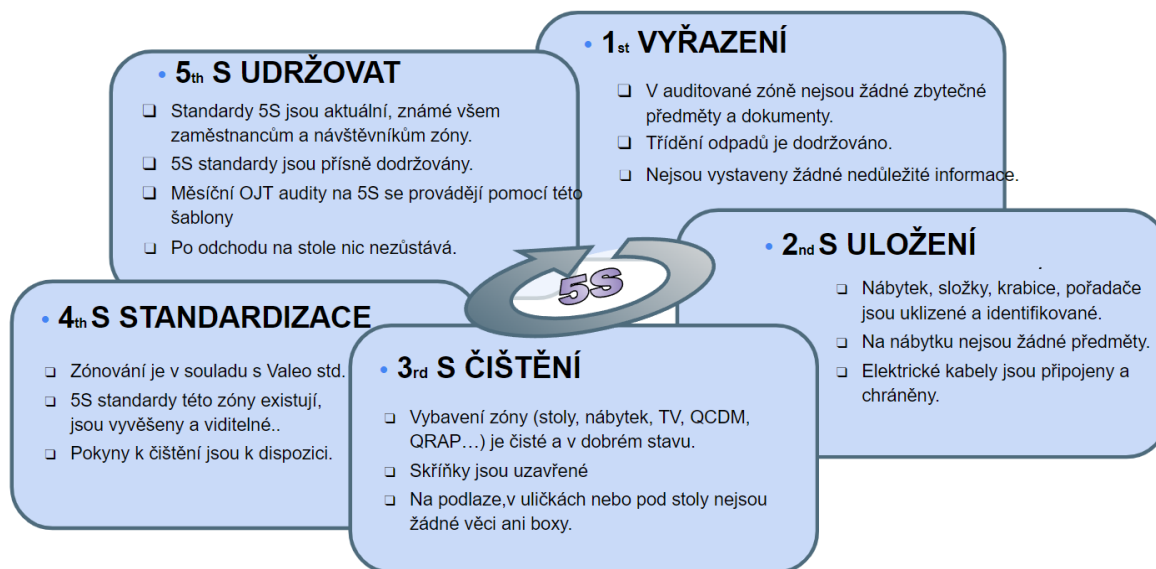
Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení 5S

Metoda 5S se obecně využívá pro uspořádání a udržení bezpečného, organizovaného a vysoce výkonného pracovního prostoru a rozsahu. Při zavádění 5S prochází pracoviště postupnou změnou, na níž se podílejí všichni pracovníci, kteří vykonávají činnost v určeném prostoru.

Je to japonský koncept, proto se každé S označuje v omto jazyce. 1. Krok – Seiri (Sort, Vytříd'), 2. Krok – Seiton (Set in order, Uspořádej). Třetí krok - Seiso (Shine, Vyčisti). Čtvrtý krok **Seiketsu** (Standardize, Standardizuj). Pátý krok **Shitsuke** (Sustain, Udržuj). Následující obrázek 6 vysvětluje koncept.

Obrázek 6: Koncept 5S



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Společnost XY 5S dodržuje ve výrobě a v jisté míře (3S) koncept požaduje i v kancelářích. Každý týden provádí vedoucí oddělení audit, kdy dodržení kontroluje. Vyplní formulář a výsledky do společného rastru všech oddělení. Za každý měsíc se výsledky průměrují a podle dosažených procent se následně krátí osobní a pololetní bonus – detailněji popsáno v následující kapitole Odměňování.

#### 4.1.3 Popis současného systému odměňování

##### Mzda

Společnost XY vyplácí základní mzdu s ohledem na jejich pracovní funkci a úroveň odpovědnosti, jakož i na jejich výkonnost na dané pozici. Zohledňuje také úroveň jejich dovedností, zkušenosti a tržní síly v dané lokalitě, jakož i soulad se zásadou nediskriminace, zejména mezi ženami a muži. Specifické odměny nad rámec mzdy jsou uvedeny v následujících odstavcích.

##### Odměna vázaná na výkon

Kromě základního platu mají někteří ze zaměstnanců po úspěšném splnění předem stanovených cílů nárok na variabilní odměnu, známou také jako bonus nebo odměna vázaná na výkon. Tyto cíle jsou vázány na individuální, kolektivní nebo organizační výkon (nebo

jejich kombinaci). Nárok na variabilní odměnu závisí na vaší roli a pozici ve Společnosti XY. Posuzuje se:

- Bezpečnost – nutnost 0 pracovních úrazů
- Kvalita výrobků – podle zmetkových kusů
- 5S – splnění podmínek konceptu 5S na pracovišti zaměstnance

Za každé kritérium se vyplácí 1 050 Kč. Kritérium splněno = 100% platby, kritérium nesplněno, ale zlepšení oproti minulému měsíci = 50% platby, kritérium nesplněno a plnění horší nebo stejné jako v minulém měsíci = 0 % platby.

### **Pololetní bonus**

Dále mají zaměstnanci nárok na pololetní bonus ve výši až 35 000 Kč. Garantovaná částka 10.000 Kč, částka 15.000 Kč je podmíněna společným kritériem závodu, které mohou zaměstnanci ovlivnit (5S), a částka 10.000 Kč bude vyplacena dle plnění individuálních cílů zaměstnanců při hodnocení zaměstnanců (Pod očekáváním: 0, V souladu s očekáváním: 0 - 10.000, Nad očekáváním: 10.000).

- Výpočet hodnocení 5S v pololetním bonusu = průměr výsledků auditů 5S, podle kterých se v loňském roce hodnotil nárok na odměnu vázanou na výkon (tedy 3S level). Výplata části 15.000 Kč pololetního bonusu podmíněného kritériem závodu pak bude vypadat následovně:

15.000 Kč = průměrný výsledek auditů za první pololetí je  $\geq 90$  %

7.500 Kč = průměrný výsledek auditů za první pololetí je v intervalu  $\geq 80$  % a  $<90$  %

0 Kč = průměrný výsledek auditů za první pololetí je  $<80$  %.

### **Bonus za doporučení nového kolegy**

Pokud personální oddělení vypíše novou pracovní pozici, na kterou hledá vhodného uchazeče a zaměstnanec někoho ve svém okolí považuje za vhodného kandidáta, může ho na hledanou pozici doporučit. Pokud doporučený bude přijat a projde zkušební dobou, dostane zaměstnanec bonus za doporučení nového kolegy.

Za doporučení na pozici si můžete vybrat jeden ze dvou způsobů proplacení bonusu za doporučení. Prvním z nich je vyplacení ve formě Flexi Pass poukázek. Druhým je pak

proplacení bonusu ve mzdě, kdy ale částka podléhá zákonným odvodům a dani z příjmu. Výše bonusu se u hledaných pracovních pozic liší.

### **Příplatek za mimořádné směny**

V případě, že zaměstnanec zůstal v práci nad rámec fondu pracovní doby v měsíci v délce směny minimálně 7,5 hodin v kalendářním měsíci náleží zaměstnanci odměna.

#### **4.1.4 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity a celkově well being je ve Společnosti XY velké téma. Celý systém je propracovaný a společnost se snaží zaměstnancům co nejvíce vyhovět, protože si je vědoma toho, že jejich práce je náročná. Nabízí jim možnosti benefitů od hrazených sportovních aktivit až po možnost práce z domova. Výčet s podrobnějším popisem zaměstnaneckých benefitů je následující:

##### **Služební notebook a mobilní telefon**

Pokud zaměstnanec potřebuje pro svou pozici mobilní telefon a notebook je samozřejmostí, že dostane služební zařízení přímo od společnosti. Společnost funguje pod interním systémem, emailem, programy apod., které na soukromém notebooku nebo telefonu používat nelze.

##### **Cafeteria systém Sodexo**

Každý zaměstnanec dostane při nástupu svou kartu Sodexo na volnočasové aktivity. Každý měsíc se zaměstnanci přičte 500 Kč. Zaměstnanci mohou využít prostředky na nákup v lékárně či zdravotních pomůckách, na vstupy do aquaparků nebo jiných sportovních areálů apod.

##### **Příspěvky na stravování v kantýně**

Společnost XY disponuje vlastní kantýnou s pultem na vydávání obědů a večeří, sladkostí, chlazeného pití, kávy, svačin nebo pochutin. Obědy a večere jsou zčásti hrazené společností. Každý měsíc pořádá kantýna speciální oběd připravovaný pozvaným chef kuchařem.



## **Práce z domova**

Možnost práce z domova čili home officu, lze pouze na určitých pracovních pozicích. Zaměstnanci mohou tento benefit využít, pokud jejich práce nevyžaduje interakci s výrobou či s ostatními zaměstnanci. Mají možnost domluvy pravidelného home officu, např. každé pondělí, nebo nárazově v případě nemoci, nemocného dítěte, či jiné neschopnosti přítomnosti.

## **Doprava do práce**

Pro zaměstnance Společnost XY poskytla dopravu do práce pomocí svozového autobusu, který jede dvěma směry. Autobusy jsou určeny primárně pro pozice ve výrobě a odjíždí takovým způsobem, aby zaměstnanci mohli dojet a odjet do Společnosti XY na ranní, odpolední a noční směny.

## **Sportovní aktivity**

Sportovní aktivita slouží k udržení fyzické kondice a také jako způsob, jak přijít na jiné myšlenky a odpočinku po psychické stránce. Společnost XY nabízí různorodé aktivity, ze kterých si zaměstnanci mohou vybrat. Aktivity jsou na domluvené s provozovateli sportovních areálů a poskytovateli služeb jednou za půl roku, nebo v průběhu, pokud přijde zajímavý návrh od vedení nebo zaměstnanců samotných. Aktivity jsou plně hrazené, jedinou překážkou může být pevně stanovená hodina nebo datum. Zaměstnanci si mohou vybrat z těch, které se konají každý týden a ty jsou: hokej (pondělí), florbal (středa), sálová kopaná (čtvrtek), jóga (pátek). Dále si mohou vybrat z aktivit, které jsou 1x za dva týdny: plavání a bruslení. Poslední možností je využití posilovny, kdy si zaměstnanec může 1x týdně vyzvednout poukázku, za kterou využije neomezený vstup do posilovny na jeden den.

Ve vhodnou roční dobu pro danou aktivitu pořádá také zaměstnanecké turnaje. Turnaje je způsob, jak se lépe seznámit a spřátelit se s kolegy.

## **Firemní večírky**

Několikrát do roka se pořádají celozávodové teambuildingové akce pro zaměstnance nebo pro zaměstnance a jejich rodiny. Považují se za firemní večírky, jelikož program obsahuje různá vystoupení, kapely, aktivity a hrazený catering.

## **Interní soutěže a akce**

V průběhu roku specialistiky na interní komunikaci umožňují zaměstnancům vyhrát poukázky do různých obchodů tím, že pořádají soutěže jako jsou např. kvízy. Kvízy jsou náhodné nebo vytvořené do kampaní jako je bezpečnost práce, udržitelnost apod. Dále se snaží zpříjemnit zaměstnancům práci tím, že např. na den žen, mužů nebo na Vánoce rozdávají malé dárky.

## **Program „Dobré Nápady“**

Společnost XY spravuje interní program/aplikaci jménem Dobré nápady. Za dobrý nápad se považuje i malé zlepšení výrobního procesu, pracovního prostředí, ergonomie, úspory nákladů nebo inovace. Dobrý nápad má možnost podat každý zaměstnanec. Nápad musí vymyslet, a také zrealizovat nebo realizaci deleguje na jiného zaměstnance. Výsledky se vyhodnocují každý měsíc a vedoucí pracovník toho, kdo s nápadem přišel může nominovat jeho dobrý nápad jako nejlepší měsíce. Na začátku následujícího měsíce se sejde komise Dobrých nápadů a společně vybere jeden nejlepší za uplynulý měsíc a výherce dostane 3 000 Kč na jeho Sodexo účet. Zvlášť se vyhodnocuje kategorie úspory nákladů, a to jednou za čtvrt roku. Výhra je stejná. Za čtvrt roku se také vyhodnotí tým (oddělení) s nejvíce zrealizovanými dobrými nápady, kdy první tři místa vyhrávají příspěvky na teambuilding. V průběhu roku týmy sbírají body za nejvíce zrealizované dobré nápady, nápady v rámci kampaní a za nejlepší nápady (body dostává ten tým, ve kterém vyhrál dotyčný s nejlepším nápadem za měsíc). Tým, který má nejvíce bodů na konci roku, vyhraje opět příspěvek na teambuilding. Na konci roku se vyhodnotí i nejlepší nápad za rok, který se ve většině případů vybírá z kategorie úspory nákladů. Výherce dostane 30 000 Kč na dovolenou.

## **Příspěvek na penzijní připojištění**

Každému, kdo splní níže uvedené podmínky a bude mít zájem o účast v daném programu, bude hrazen příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření.

- Nárok na příspěvek zaměstnavatele má zaměstnanec po skončení zkušební doby.

- Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům za výše uvedených podmínek na základě smluv či dodatků ke smlouvám uzavřených u jakéhokoliv penzijního fondu působícího na území České republiky pouze prostřednictvím zprostředkovatele.
- Vlastní měsíční příspěvek zaměstnance do penzijního fondu musí činit minimálně 100 Kč.
- Měsíční příspěvek zaměstnavatele je ve výši 5% z hrubé mzdy zaměstnance

### **Koupě akcií**

Společnost XY umožňuje svým zaměstnancům koupi kmenových akcií. Koupě pro zaměstnance má 3 hlavní výhody: 20% sleva z tržní ceny akcií, akcie zdarma přidělené podle investice a dividendy. Výměnou za uvedené výhody společnost požaduje „uzamčení“ úspor na 5 let. Akcie mohou nakupovat zaměstnanci v hlavním pracovním poměru po uplynutí zkušební doby. Investovat mohou od 15 € až do výše 25% ročního hrubého výdělku.

### **Ocenění životních a pracovních jubileí**

Jako ocenění dlouhodobého vztahu ke společnosti je zaměstnancům při pracovních a životních výročích vyplácena finanční odměna. Konkrétně se jedná o situace:

- První odchod do starobního důchodu nebo invalidního důchodu III. stupně
- Pracovní výročí 5 - 40 let
- Jubileum 50 let věku zaměstnance
- Příplatek za odpracované roky (vztahující se pro Valeo zaměstnance na dělnických pozicích)

## **4.2 Dotazníkové šetření**

Součástí praktické části práce je zhotovení dotazníkového šetření, jehož úkolem je zjistit pohled, názor a postoj zaměstnanců společnosti na současný systém hodnocení, částečně také na systém odměňování a zaměstnanecké benefity.

Dotazníkové šetření bylo vyhotoveno za pomoci nástroje Google Forms. Dotazník byl zcela anonymní a po vytvoření byl rozeslán personální pracovníci do e-mailu zaměstnanců Společnosti XY. Dotazník je k dispozici k nahlédnutí v příloze 2. Časový rámec pro vyplnění byl 14 dní. Z celkového počtu rozeslaných e-mailů s žádostí vyplnění dotazníku 60 se vrátilo 49 odpovědí, návratnost tedy zhruba 81 %.

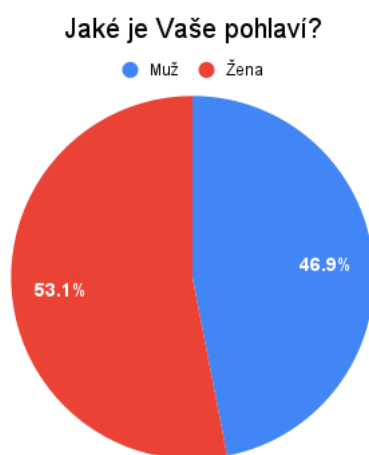
Dotazník se skládal z 22 otázek. Na začátek dotazníku byly zařazeny otázky identifikačního charakteru, jejichž účelem bylo zjistit pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a dobu působení ve společnosti. Následovaly otázky, které se týkaly současného systému hodnocení zaměstnanců, jaký názor na něj zaměstnanci mají nebo co by rádi změnili. Dotazník zahrnoval také otázky na finanční odměňování a zaměstnanecké benefity. U většiny otázek měli dotazovaní možnost výběru z několika odpovědí, kde byla pouze jedna odpověď „správná“ a tři otázky disponovaly odpovědí otevřenou, kde se zaměstnanci měli možnost rozepsat a na dvě otázky bylo možno odpovědět více možnostmi.

Následně bylo provedeno vyhodnocení dotazníku. Tvorba grafů byla provedena v programu Microsoft Excel.

#### 4.2.1 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

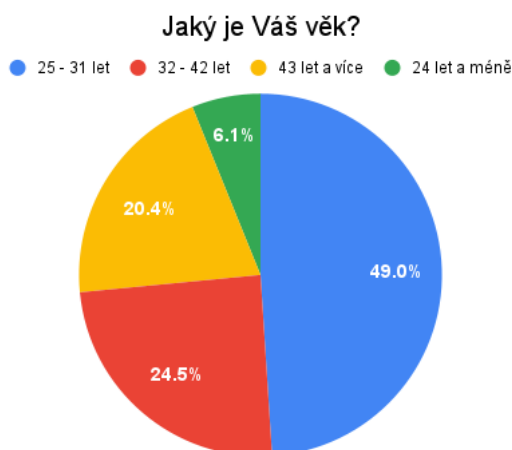


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se podle odpovědí zúčastnilo 53,1 % žen a 46,9 % mužů, jak lze vidět na Grafu č.1. Z hlediska počtu bylo 26 respondentů ženského pohlaví a 23 mužského. Rozdělení je téměř totožné.

## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 2 je vidno, že věkovou skupinou, která má největší zastoupení je rozmezí 25-31 let, zastává 49 %. Může to být dáno tím, že závod je poměrně nový, s novými technologiemi a projekty, což bývá u mladších generací atraktivní. Druhá a třetí čtená věková skupina je podobně zastoupená, tvoří ji rozmezí 32-42 let (24,5 %) a 43 let a více (20,4 %). Nejméně početnou skupinu jsou zaměstnanci mladší 24 let (6,1 %). Z povahy pracovních poměrů Společnosti XY jsou tito zaměstnanci v programu Trainee (nutnost studia či čerstvého absolvování vysoké školy).

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 3: Dosažené vzdělání respondentů

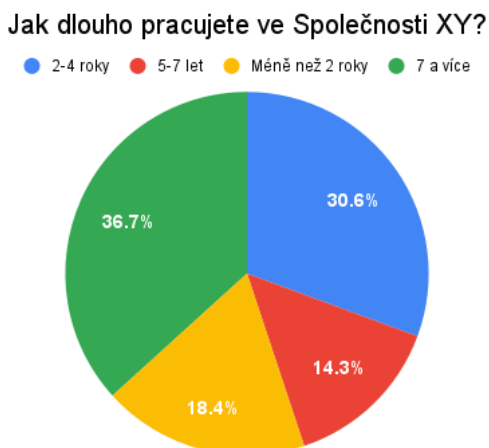


Zdroj: Vlastní zpracování

Lze říci, že zaměstnanci Společnosti XY jsou vysoce vzděláni. Přesně 32,7 % respondentů má dokončené magisterské studium, 18,4 % disponuje s titulem Bc. a 6,1 % dokončilo vyšší odborné vzdělání. Dohromady tedy určité vysoké vzdělání má zhruba 57 %. Středoškolské studium zakončené maturitou má 38,8 %. Po 2% mají pak zaměstnanci se vzděláním středoškolským s výučním listem a vzděláním základním.

### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve Společnosti XY?

Graf č. 4: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří působí ve společnosti déle než 7 let je z respondentů nejvyšší počet (36,7 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou pracovního poměru (30,6 %). Dalších 18,4 % tvoří noví zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 2 roky. Fluktuace zaměstnanců je tedy docela vysoká. To může být dáno tím, že Společnost XY se stále vyvíjí, přibírá nové projekty a tím pádem je zapotřebí stále více zaměstnanců. Zbývajících 14,3 % zaměstnanců ve společnosti pracuje 5-7 let.

Otázka č. 5: Co Vás při pracovním výkonu motivuje?

Graf č. 5: Motivace k pracovnímu výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

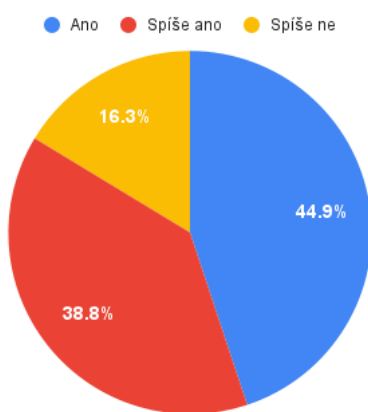
Na otázku, co respondenty nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu pochopitelně „zvítězila“ odpověď – finanční ohodnocení (18,8 %). U této otázky mohli respondenti vybrat 3 faktory. Dalším faktorem, který respondenty motivuje je jistota stabilního zaměstnání (14,5 %). Na třetím místě je faktor možnosti sebezvoje a vzdělávání společně s pracovním kolektivem, oboje číslí 13,3 %. Svěřená míra důvěry a samostatnosti při řešení pracovních úkolů a vykonávaná práce jsou dalšími faktory se stejnou hodnotou – 11,5 %. Co zaměstnance motivuje méně jsou faktory: množství benefitů (6,1 %), zpětná vazba (pochvala, kritika) od nadřízeného (5,5 %) a možnost kariérního postupu (5,5 %). Možnost kariérního postupu by měla být motivujícím faktorem v každé společnosti. Fakt, že

zaměstnanci Společnosti XY na to tímhle způsobem nepohlíží může být způsobeno tím, že zde nemají možnost. Společnost XY by jim měla být schopna toto nabídnout.

Otázka č. 6: Považujete hodnocení zaměstnanců za přínosné a důležité?

Graf č. 6: Důležitost hodnocení zaměstnanců

Považujete hodnocení zaměstnanců za přínosné a důležité?



Zdroj: Vlastní zpracování

Velké množství respondentů považuje hodnocení zaměstnanců za přínosné a důležité. 44,9 % z nich jsou si jisti s odpovědí „Ano“. „Spíše ano“, což je považováno také kladnou odpověď odpovědělo 38,8 %. Hodnocení moc nepovažuje za přínosné a důležité 16,3 %. Odpověď „Ne“ nevolil nikdo z dotazovaných. Lze tedy říci, že zaměstnanci si uvědomují důležitost hodnocení a vnímají ho kladně.

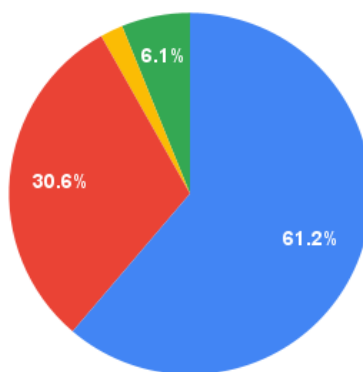


### Otázka č. 7: Jaký máte názor na zavedený systém hodnocení zaměstnanců?

Graf č. 7: Názor respondentů na hodnocení zaměstnanců

#### Jaký máte názor na zavedený systém hodnocení zaměstnanců?

● Fungující systém hodnocení ● Systém by se mohl v pár oblastech změnit  
● Nedostatečný systém hodnocení ● Kvalitní a propracovaný systém hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, jaký názor mají respondenti na zavedený systém hodnocení se získaly spíše neutrální odpovědi - 61,2 % považují systém fungující. Další část respondentů, a to 30,6 % odpovídá, že systém by se mohl v pár oblastech změnit. Dá se předpokládat, že v navazující otevřené otázce na toto téma respondenti uvedli jak, by systém změnili. Malé procento – 6,1 % považuje systém za kvalitní a propracovaný. Ostatní respondenti (2 %) uvedli, že systém je nedostatečný.

### Otázka č. 8: Jak byste systém hodnocení upravil(a), co byste uvítal(a)?

Otázka č. 8 měla možnost otevřené odpovědi. Nebyla povinná, a tak na ni odpovědělo pouze 22 respondentů. Odpovědi se často opakovaly, a proto nebudou vypsány všechny. Svou podstatou jsou ale všechny názory zahrnuty zde:

**Zrušit půlroční hodnocení – ponechat pouze 1x za rok nebo za dva roky:** Otázka četnosti se objevovala nejvíce. Respondentům přišlo zbytečné vyplňovat hodnocení každý půl rok. Zmiňovali, že tráví čas zbytečným vymýšlením nových odpovědí, jen aby bylo hodnocení vyplněné. Společnost XY má však půlroční hodnocení pouze dobrovolné, povinné je pouze hodnocení roční. Četnost hodnocení se zabývají i následující otázky v tomto dotazníkové šetření.

**„Systém by měl být přímo navázán na reálně splnitelné cíle a job description daného zaměstnance. N+1 by se měl se svým podřízeným scházet pravidelněji a častěji trackovat dané úkoly a priority.“:** Část hodnocení zaměstnanců je pro všechny zaměstnance stejná a může být tedy velmi obecná. Pouze pro jeho pozici (tedy i job description) se týká pouze část hodnocení, a to hodnocení kompetencí. Nápad na pravidelné schůzky a sledování úkolů či priorit je samozřejmě na místě. Spoustu vedoucích, tak se svými podřízenými již činí, ale neprobíhá to na pracovištích jako standard.

**„Přidala bych i hodnocení spolupráce s ostatními týmy.“:** Zaměstnanci Společnosti XY velmi často spolupracují s jinými odděleními nebo týmy, který řeší stejný projekt ale na jiném výrobku. Ne vždy může být spolupráce efektivní, a proto je tento názor zajímavý a opodstatněný. Vedení by mělo i nadhled, jak si ve spolupráci oddělení/týmy stojí a v případě negativních výsledků, by mohli navrhnout opravná opatření, které by mohli chod společnosti opět o něco zefektivnit.

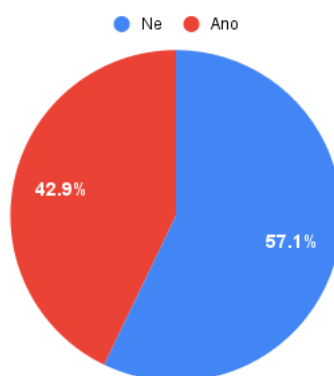
**„Samotný systém hodnocení není nikdy objektivní, pokud na různých stupních vedení a na různých odděleních hodnotí různí lidé. Vždy to odrazí jejich subjektivní pohled a zaměstnanec, jez by dostal B+ v jednom oddělení, dostane B- ve druhem.“:** Ovlivnění hodnocení zaměstnance svým subjektivním názorem na jeho osobu a ne na jeho pracovní výkon je hrozbou při jakémkoliv hodnocení. Ve Společnosti XY se hodnocení vyplněné vedoucím pracovníkem zasílá ještě nadřízenému vedoucího, aby hodnocení schválil. To může tuto hrozbu eliminovat, protože se zde objeví jakási kontrola. Na hodnocení má náhled také oddělení lidských zdrojů. Pokud se někomu hodnocení bude zdát nepřiměřené, může ho poslat k předělání. Bohužel se ale nedá zachytit každá tato hrozba, ještě v tom případě, pokud je hodnocení ovlivněno v malém měřítku.

**Možnost sledování kariéry zaměstnance a jeho rozvoj v rámci společnosti:** Zaměstnanci mají možnost sledovat, jak jejich kolegové postupují. Pokud někdo změní pracovní pozici, je na intraweb zveřejněné Jmenování s novou pozicí a jménem. Interní přestupy a povýšení jsou také zahrnuty ve firemním časopisu, který vychází každý měsíc. Je zde ale zveřejněna pouze aktuální pozice. Celý zaměstnancův postup a rozvoj nikoliv. Musely by se vytvořit profily všech zaměstnanců společně s jejich „cestou“.

Otázka č. 9: Uvítal(a) byste hodnocení a zpětnou vazbu více nebo méně často než doposud?

Graf č. 8: Četnost hodnocení zaměstnanců

Uvítal(a) byste hodnocení a zpětnou vazbu více nebo méně často než doposud?



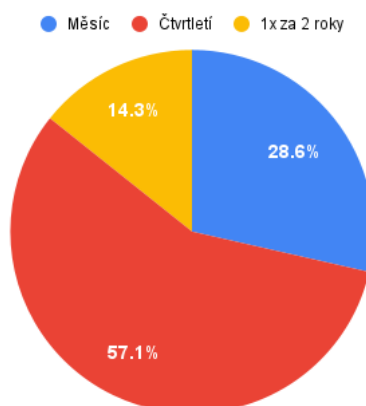
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už většina odpověděla v předchozí otázce č. 8, rádi by změnili četnost hodnocení. Přesně 42,9 % z nich. Většině (57,1 %) četnost vyhovuje.

Otázka č. 10: Pokud jste odpověděl(a) „Ano“ u přechozí otázky, jak často?

Graf č. 9: Požadovaná četnost hodnocení zaměstnanců

Pokud jste odpověděl(a) "Ano" u předchozí otázky, jak často?



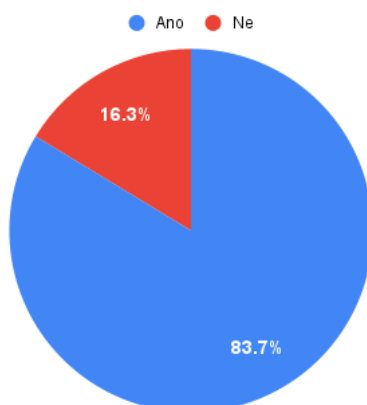
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 42,9 % (21 respondentů) odpovědělo u předchozí otázky, že by změnilo četnost hodnocení. Podobné odpovědi se objevily také v otevřené otázce č. 8. Tam, ale zaměstnanci odpovídali, že by hodnocení uvítali spíše méněkrát, proto je zajímavé, že většina zde odpověděla opačně. 57,1 % by totiž chtělo hodnocení čtvrtletně a 28,6 % pak dokonce měsíčně. Zbylým respondentům (14,3 %) by stačilo hodnocení 1x za 2 roky.

Otázka č. 11: Je Vám obsah hodnocení před zahájením představen?

Graf č. 10: Představení obsahu hodnocení

Je Vám obsah hodnocení před zahájením představen?



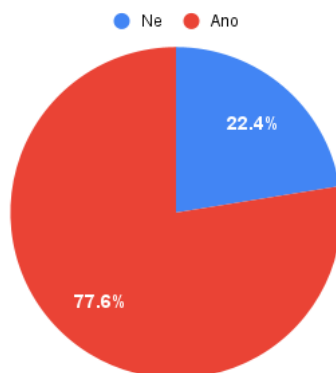
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci na otázku, zda jim je obsah hodnocení před zahájením představen, odpověděli z většiny (83,7 %), že Ano. Zbylých 16,3 %, kterým obsah sdělen není je doporučeno se dodatečně doptat vedoucího nebo personálního oddělení. Personální oddělení může následně vedoucího upozornit, že jeho podřízeným obsah není jasný a je nutné vysvětlení.

Otázka č. 12: Připravujete se (utřídění myšlenek, sebehodnocení, příprava argumentů, ...)?

Graf č. 11: Příprava na hodnocení

Připravujete se (utřídění myšlenek, sebehodnocení, příprava argumentů, ...)?



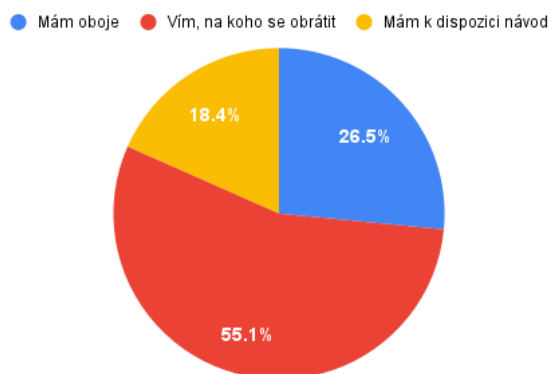
Zdroj: Vlastní zpracování

Před procesem hodnocení se 77,6 % respondentů připravuje. Dá se předpokládat, že hodnocení pak probíhá rychleji a věcně. Pokud mají připravené argumenty nebo otázky, půjde jim hodnotící rozhovor s vedoucím snadněji a mají větší možnost na to se doptat na určité zahrnuté aspekty. Zbylí respondenti by mohli tuto také variantu zvážit.

Otázka č. 13: Máte možnost využít návod na systém hodnocení nebo obrátit se na odpovědné osoby?

Graf č. 12: Návod na systém hodnocení

Máte možnost využít návod na systém hodnocení nebo obrátit se na odpovědné osoby?



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni z dotazovaných mají určitou formu návodu k hodnocení k dispozici, což je skvělý výsledek. Ti, kteří ví, na koho se s radou obrátit je většina – 55,1 %. S návodem disponuje 26,5 % a s obojím pak 18,4 %. Návod na hodnocení je zasílán s připomínkou hodnocení pokaždé. Tzn. návod je k dispozici všem.

Otázka č. 14: Co byste do hodnocení zahrnul(a)?

U otázky č. 14 mohli respondenti opět odpovídat otevřeně. Odpovědělo 18 z nich. Některé odpovědi byly stejné, jako u otázky č. 8, která je podaná obdobně, proto nejsou zahrnuty. Odpovědi k této otázce jsou následující:

**Je třeba zohledňovat vnitřní motivaci a osobní cíle:** Podpořit vnitřní motivaci a zahrnout do hodnocení debatu o osobních cílech zaměstnance by mohlo být pro vedoucího pracovníka velmi obtížné. Bylo by zapotřebí jejich proškolení na tyto oblasti. Zaměstnanci s tímto požadavkem by mohli spíš kontaktovat osobního kouče, který se těmito otázkami žíví.

**„Nebylo by špatné mít možnost i obráceného hodnocení, kdy by zaměstnanec měl např. anonymně dát feedback vedoucímu, co si myslí že dělá dobře, nebo naopak ne tolik dobře. Ne všichni vedoucí zpětná vazba zajímá a zeptají se na ni.“:** Tato odpověď se objevovala nejčastěji. Zhruba 9 z nich uvedlo, že by možnost hodnocení svého vedoucího velmi uvítala. Hodnocení by muselo být anonymní, aby nedošlo ke střetu. I tak by mohlo nastat, že by si vedoucí odvodil, kdo ho, jak hodnotil a změnil by kvůli tomu jeho chování na dotyčného.

**„Spíše, co bych do hodnocení nezahrnovala – to, na co já nemám vliv - např. když se bonus váže na 5S pro celý závod a ne jen pro mé oddělení, za to že jiná oddělení nejsou schopná 5S dodržet, za to přece nemůžu. Stejně tak když je někdo nemocný – krátit bonus podle dnů, kolik člověk promarodil - nemoc nemohu vždy sám ovlivnit. Dále bych zahrнула podrobnější osobní přístup k práci, je očividné, že někteří si zde práci odtrpí a odchází přesně po 8.5 hodinách a jiní zde mají hromadu přesčasů, protože dělají práci nad očekávání pečlivě (třeba odlišit od jedinců, kteří chodí např 5x denně kouřit nebo sedí půl dne v kantýně).“:** K problematice 5S navázaným na bonus se manažerka lidských zdrojů vyjádřila tak, že je splnění kritéria motivací pro celou firmu. Kolegové mohou ovlivnit a přesvědčit kolegu, co 5S nedodržel, aby tak učinil.

Dalším zmíněným problémem je krácení bonusu podle nemocnosti, což by podle zákona nemělo být vůbec možné. Podle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen tyto praktiky nevyužívat. Pro zaměstnance mohou být nebezpečné. Mohou přijít do práce nemocní, protože nebudou chtít přijít o peníze, a nebudou mít tedy čas se vyléčit. Hrozí zde i nakažení ostatních kolegů. Společnost XY by měla toto kritérium samozřejmě vyloučit.

Poslední výtkou je poznatek, že někteří zaměstnanci odcházejí dříve než ostatní, nebo tráví spoustu času na kuřárně či v kantýně. Vedoucí nebo kolegové by si měli tohoto problému všimnout, pokud se bude vyskytovat ve vysoké míře. Spousta z nich ale nechtějí na tyto kolegy donášet nebo jim výhrůžka nestojí za případný spor.

**Konkrétní kroky ke zlepšení:** Konkrétní kroky ke zlepšení by měly být upřesněny na hodnotícím rozhovoru po domluvě vedoucího s hodnoceným zaměstnancem na základě jeho výsledků. Pokud se tak neučiní, je možné toto od vedoucího vyžadovat nebo se zpětně doptat.

Otázka č. 15: Má průběh hodnocení a hodnotícího rozhovoru přátelský průběh?

Graf č. 13: Přátelský průběh hodnocení

Má průběh hodnocení a hodnotícího rozhovoru přátelský průběh?



Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část (79,6 %) respondentů uvedla, že průběh jejich hodnocení a následného hodnotícího pohovoru probíhá v přátelském rozpoložení. „Spíše ano“ zvolilo 18,4 %. Hodnocení je povinnou a někdy nekomfortní aktivitou pro obě strany, a proto by se měli

snažit si tento proces alespoň zpříjemnit přátelským a otevřeným přístupem. Jeden respondent, který tvoří zbylé dvě procenta odpověděl, že jeho hodnocení spíše v přátelském duchu neprobíhá. Možná by bylo na místě toto sdělit personálnímu oddělení, které by vedoucímu poradilo, jak hodnocení správně vést.

Otázka č. 16: Jsou Vám výsledky hodnocení dostatečně vysvětleny, pokud máte zájem?

Graf č. 14: Vysvětlení výsledků hodnocení



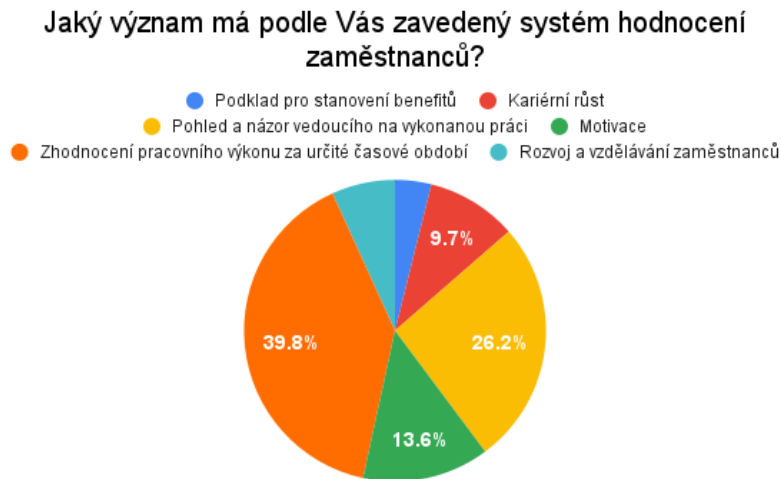
Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze 4,1 % nejsou výsledky hodnocení vysvětleny. Pokud po požádání vedoucího o vysvětlení vedoucí nereaguje, mají možnost se obrátit na personální oddělení, které by mu mělo schopno vysvětlení podat také. Pokud ne, obrátí se na dotyčného vedoucího a požádá ho za hodnoceného. V tomto případě ale může dojít k tomu, že hodnocený se bude bát na personální oddělení obrátit, protože jeho vedoucí by to mohl brát jako výtku proti němu. Naprosté většině (95,9 %) jsou výsledky komunikovány dostatečně.



Otázka č. 17: Jaký význam má podle Vás zavedený systém hodnocení zaměstnanců?

Graf č. 15: Význam systému hodnocení pro respondenty

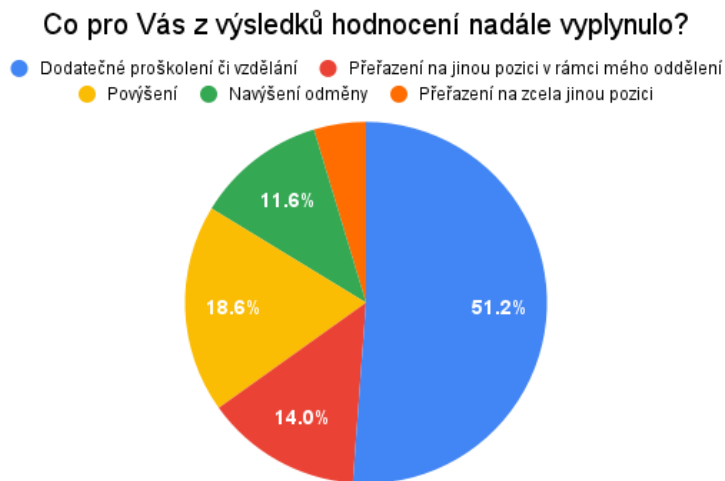


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti opět možnost vybrat více možností. Maximum byly dvě možnosti. Pro téměř 40 % má význam hodnocení jeho opravdovou obecnou podstatu – zhodnocení pracovního výkonu za určité časové období. Další podstatou je zpětná vazba od vedoucího na vykonanou práci, což zvolilo 26,2 % z nich. Pro 13,6 % je hodnocení motivací. Menší zastoupení (9,7 %) má význam hodnocení jako možnost kariérního růstu. Rozvoj a vzdělávání, které po hodnocení navazuje je důležité pro 14,3 % z nich a nejmenší význam je podklad pro stanovení benefitů.

## Otázka č. 18: Co pro Vás z výsledků hodnocení nadále vyplynulo?

Graf č. 16: Následky výsledků hodnocení



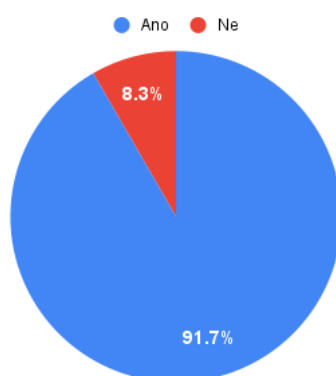
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení by mělo, podle slov manažerky personálního oddělení, nadcházet pouze vzdělání a proškolení. Podle odpovědí na otázku č. 18 je ale vidět, že zaměstnanci mají odlišný pohled. Dodatečné proškolení či vzdělání sice odpověděla většina z nich (51,2 %), ale objevily se tu i další možnosti. Na základě výsledků hodnocení 18,6 % respondentů uvádí, že byli povýšeni a 14 % že byli přeřazeni na jinou pozici v rámci jeho oddělení. Přeřazení na zcela jinou pozici zažilo 4,7 % z nich (2 osoby). Přeřazení byli nejspíše na základě části hodnocení – hodnocení kompetencí. 11,6 % uvedlo, že na základě výsledků jim byla navýšena odměna.

Otázka č. 19: Pokud sdělíte vedoucímu své postřehy (námitky, názory) máte dojem, že je vezme v potaz?

Graf č. 17: Zájem vedoucího pracovníka

Pokud sdělíte vedoucímu své postřehy, námitky, názory, máte dojem, že je vezme v potaz?



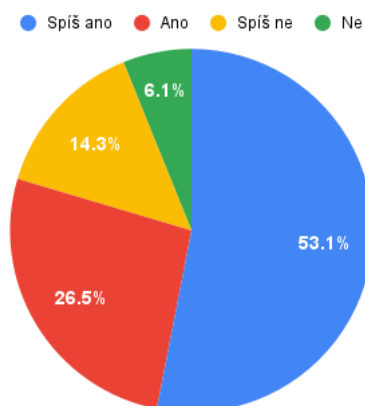
Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina (91,7 %) odpověděla, že jeho názory jsou pro jeho vedoucího důležité a pokusí se s nimi naložit a předat je dál. Zbýlých 8,3 % uvedlo naopak.

Otázka č. 20: Považujete své finanční ohodnocení za dostatečné?

Graf č. 18: Finanční ohodnocení

Považujete své finanční ohodnocení za dostatečné?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků této otázky lze říci, že odměňování ve Společnosti XY je nastaveno správně, jelikož téměř 80 % z nich uvedlo na otázku, zda jsou spokojeni s finančním ohodnocením, kladnou odpověď. „Ano“ zaškrtnulo 26,5 % a „Spíše ano“ pak 53,1 %. Negativní odpověď vybralo zhruba 20 %. Spíše nespokojeno je 14,3 % a zcela nespokojeni byli tři lidé (6,1 %). Nespokojenost s finanční odměnou by mělo být tématem řešeným právě na hodnotícím rozhovoru. Zaměstnanec by měl uvést jakou částku by si představoval a proč by ji měl dostat.

Otázka č. 21: Pokud jste při předchozí otázce odpověděl(a) „Spíš ne“ nebo „Ne“, co byste rád(a) změnil(a) či doplnil(a)?

Navazující otázka na předchozí umožňovala respondentům doplnit požadovanou změnu v jejich finančním ohodnocení:

**Srovnání mezd na stejné pracovní pozici:** Je zřejmé že část respondentů požaduje srovnání mezd s kolegou na stejné pracovní pozici, který ale pobírá mzdu vyšší. Výše mzdy ale Společnost XY upravuje každý rok i podle délky pracovního poměru, zkušeností, kompetencí, vzdělání (apod.) konkrétního zaměstnance. To znamená, že zaměstnanci na stejné pracovní pozici mohou mít mzdu odlišnou a při zohlednění všech zmíněných aspektů je tento krok na místě.

**Úprava množství práce podle výše mzdy:** Pokud se u zaměstnance objeví nespokojenost s finančním ohodnocením a myslí si, že na to, jaký vydává pracovní výkon je ohodnocení nedostatečné, je zcela na místě toto téma zahrnout do hodnotícího pohovoru s jeho vedoucím.

**Při pohovoru je již míra navýšení mzdy určena:** Při pohovoru vedoucí může hodnotícímu navrhnout navýšení mzdy, pokud si to za poslední dobu zasloužil. Respondent uvádí, že míra navýšení je při pohovoru již určena. Je to dané tím, že určení navýšení není v kompetenci přímo jeho vedoucího-hodnotitele. Ten se pouze řídí pokyny “shora“. Většinou se určí nejvyšší možné navýšení v tuto chvíli, a to se zaměstnanci také rovnou sdělí.

**Pravidelnou (klidně i dopředu dohodnutou) valorizaci mezd v souvislosti s vývojem ekonomiky ČR. Pokud za uplynulý rok vzrostla inflace ale mzdy ne, je to špatně a**

**mnohé zaměstnance může práce naopak demotivovat.:** Valorizace mzdy ve Společnosti XY probíhá každý rok. Podle informací neproběhla pouze v letech, kdy probíhal Covid-19, kvůli nedostatku financí. Společnost by mohla valorizaci mezd více se svými zaměstnanci komunikovat.

Otázka č. 22: Co byste uvítal(a) jako další zaměstnanecký benefit?

Otázka byla opět s otevřenou odpovědí. Respondenti doplnili, co by si přáli jako další zaměstnanecký benefit:

**Více home officu:** Možnost home officu Společnost XY nabízí, jde pouze o domluvu s jeho vedoucím. Pokud ale zaměstnanec musí z povahy své pracovní pozice komunikovat a pracovat denně s výrobou nebo ostatními pracovníky osobně, možnost HO bude výrazně nižší.

**Multisport karta:** Společnost XY již nabízí zaměstnancům příspěvek na sportovní aktivity, jak již bylo zmíněno v popisu zaměstnaneckých benefitů. Někteří by ale rádi využili možnost Multisport karty, která je pro ně ještě výhodnější. Pro společnost by to ale znamenalo další výdaje na sport a možná by na úkor Multisport karty musela zrušit nějaké dosud zavedené.

**Příspěvky od zaměstnavatele na další vzdělávání:** Zaměstnanci mají v rámci hodnocení možnost sami si určit další následující vzdělání pro další rok. Aplikace MyLearning, kterou využívá nabízí stovky online i fyzických školení z různých oblastí. O zahrnutí další formy vzdělání Společnost XY nezvažuje.

**Psychoterapeuta přímo v závodě:** Možnost využití placeného psychoterapeuta přímo ve firmě je velmi žádaná věc. Zaměstnanci by mohli touto pomocí zlepšit svůj pspbní život, díky čemuž by byli produktivnější. Měl by v pořádku svůj psychický stav a pracovní prostředí by bylo o něco přívětivější.

**Zájezdy/výlety organizované zaměstnavatelem:** Společnost XY pořádá zájezdy v období Vánoc na vánoční trhy do Drážďan. Pokud by byl zájem, mohla by jich pořádat více. Kolegové by měli větší možnost se sblížit, promluvit si mimo práci a seznámit se s rodinami.

**Více zvýhodněných služeb/nákupů u spřátelených firem:** Společnost XY nabízí slevy u zhruba 15 partnerů – od firmy Datart na elektroniku až po automobily Peugeot. Nabídka slev ale nebyla podle slov manažerky personálního oddělení dlouho aktualizována.

**Pravidelný bonus k měsíční mzdě za každý odpracovaný rok 3-5 %:** Bonusy za odpracované roky jsou zahrnuty ve valorizaci mzdy každý rok.

#### 4.2.2 Testování závislosti u vybraných ukazatelů

Pro efektivnost návrhu změn v systému hodnocení zaměstnanců ve zvolené společnosti byla provedena analýza závislostí mezi vybranými znaky. Závislosti byly zjišťovány mezi délkou pracovního poměru se spokojeností s hodnocením zaměstnancům a s finančním ohodnocením.

#### Testování závislosti spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců na délce pracovního poměru na hladině významnosti $\alpha=0,05$

H0: Spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců nezávisí na délce pracovního poměru.

H1: Spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců závisí na délce pracovního poměru.

Tabulka 7: Kontingenční tabulka – Závislost spokojenosti se systémem hodnocení na počtu odpracovaných let

| Počet let / spokojenost | Kvalitní systém | Fungující systém | Systém by se mohl změnit | Nedostatečný systém | Celkem |
|-------------------------|-----------------|------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| Méně než 2 roky         | 0               | 7                | 2                        | 0                   | 9      |
| 2-4 roky                | 1               | 9                | 5                        | 0                   | 15     |
| 5-7 let                 | 0               | 5                | 2                        | 0                   | 7      |
| 7 let a více            | 2               | 9                | 6                        | 1                   | 18     |
| <b>Celkem</b>           | 3               | 30               | 15                       | 1                   | 49     |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Očekávané četnosti

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| 0,55 | 5,51 | 2,76 | 0,18 |
| 0,92 | 2,76 | 4,59 | 0,3  |
| 0,43 | 4,3  | 2,14 | 0,14 |
| 1,1  | 11   | 5,51 | 0,37 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 je vidno, že není splněna podmínka testu nezávislosti ( $\chi^2$ ) – nejméně 80 % očekávaných četností musí být větší než 5. Tabulka bude upravena. Konkrétně budou spojeny počty odpracovaných let – méně než 2 roky + 2-4 roky a 5-7 let a 7 let a více. Stejně tak byly spojeny odpovědi na otázku názoru na systém hodnocení „kvalitní systém“ + „fungující systém“ a „systém by se mohl změnit“ + „nedostatečný systém“.

Tabulka 9: Asociační tabulka – Závislost spokojenosti se systémem hodnocení na počtu odpracovaných let

| Počet let /<br>spokojenost   | Kvalitní systém,<br>fungující systém | Systém by se mohl změnit,<br>nedostatečný systém | Celkem |
|------------------------------|--------------------------------------|--|--------|
| Méně než 2 roky,<br>2-4 roky | 17                                   | 7  | 24     |
| 5-7 let, 7 let a více        | 16                                   | 9  | 25     |
| <b>Celkem</b>                | 33                                   | 16   | 49     |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byly vypočítány očekávané četnosti pro asociační tabulku (tabulka 10).

Tabulka 10: Očekávané četnosti

|       |      |
|-------|------|
| 17,51 | 8,49 |
| 16,84 | 8,16 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Testování závislosti mezi znaky je provedeno pomocí Fisherova faktoriálního testu.

Tabulka 11: Fisherův faktoriálový test – pomocné tabulky

|          |          |    |          |          |          |    |          |          |    |    |    |
|----------|----------|----|----------|----------|----------|----|----------|----------|----|----|----|
| 1.       | $\Sigma$ | 2. | $\Sigma$ | 3.       | $\Sigma$ | 4. | $\Sigma$ |          |    |    |    |
| 17       | 7        | 24 | 18       | 6        | 24       | 20 | 4        | 24       |    |    |    |
| 16       | 9        | 25 | 15       | 10       | 25       | 13 | 12       | 25       |    |    |    |
| $\Sigma$ | 33       | 16 | 49       | $\Sigma$ | 33       | 16 | 49       | $\Sigma$ | 33 | 16 | 49 |
| 5.       | $\Sigma$ | 6. | $\Sigma$ | 7.       | $\Sigma$ | 8. | $\Sigma$ |          |    |    |    |
| 21       | 3        | 24 | 22       | 2        | 24       | 23 | 1        | 24       |    |    |    |
| 12       | 13       | 25 | 11       | 14       | 25       | 10 | 15       | 25       |    |    |    |
| $\Sigma$ | 33       | 16 | 49       | $\Sigma$ | 33       | 16 | 49       | $\Sigma$ | 33 | 16 | 49 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí pomocných tabulek (tabulka 11) je možné vypočítat testovací kritérium. Použitím vzorce jsou vypočítány jednotlivé pravděpodobnosti. Testování závislosti spokojenosti se systémem hodnocení na délce odpracovaných let ve společnosti na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

$$P_i = \frac{(a + b)! * (c + d)! * (a + c)! * (b + d)!}{n! * a! * b! * c! * d!}$$

Tabulka 12: Fisherův faktoriálový test

|                     |
|---------------------|
| $P_1 = 0,211188411$ |
| $P_2 = 0,131406123$ |
| $P_3 = 0,056586369$ |
| $P_4 = 0,016504358$ |
| $P_5 = 0,003143687$ |
| $P_6 = 0,000367444$ |
| $P_7 = 2,34312E-05$ |
| $P_8 = 6,10188E-07$ |
| $P = 0,419220433$   |
| $P > \alpha$        |

Zdroj: Vlastní zpracování



Testové kritérium je vypočítáno jako součet všech pravděpodobností. Pokud je součet menší nebo roven  $\alpha$ , nulová hypotéza se zamítá.

Hodnota P je větší než  $\alpha$ ,  $H_0$  zamítám na hladině  $\alpha=0,05$ . S 95 % pravděpodobností bylo prokázáno, že spokojenost se systémem hodnocení nesouvisí s počtem odpracovaných let tedy délce pracovního poměru ve Společnosti XY (tabulka 12).

**Testování závislosti spokojenosti s finančním ohodnocením zaměstnanců na délce pracovního poměru na hladině významnosti  $\alpha=0,05$**

$H_0$ : Spokojenost s finančním ohodnocením nezávisí na délce pracovního poměru.

$H_1$ : Spokojenost s finančním ohodnocením závisí na délce pracovního poměru

Tabulka 13: Kontingenční tabulka – Závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na počtu odpracovaných let

| Počet let / spokojenost | Ano | Spíš ano | Spíš ne | Ne | Celkem |
|-------------------------|-----|----------|---------|----|--------|
| Méně než 2 roky         | 2   | 3        | 2       | 2  | 9      |
| 2-4 roky                | 2   | 9        | 3       | 1  | 15     |
| 5-7 let                 | 3   | 2        | 2       | 0  | 7      |
| 7 let a více            | 5   | 12       | 1       | 0  | 18     |
| <b>Celkem</b>           | 12  | 26       | 8       | 3  | 49     |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Očekávané četnosti

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| 2,20 | 4,78 | 1,47 | 0,55 |
| 3,67 | 7,96 | 2,45 | 0,92 |
| 1,71 | 3,71 | 1,14 | 0,43 |
| 4,41 | 9,55 | 2,94 | 1,10 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 14 lze vidět, že opět není splněna podmínka testu nezávislosti ( $\chi^2$ ). Tabulka bude upravena. Konkrétně budou spojeny počty odpracovaných let – méně než 2 roky + 2-4 roky a 5-7 let a 7 let a více. Stejně tak budou spojeny odpovědi na otázku spokojenosti finančního ohodnocení „Ano“ + „Spíš ano“ a „Spíš ne“ + „Ne“.

Tabulka 15: Asociační tabulka – Závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na počtu odpracovaných let

| Počet let / spokojenost   | Ano, spíš ano | Spíš ne, ne | Celkem |
|---------------------------|---------------|-------------|--------|
| Méně než 2 roky, 2-4 roky | 16            | 8           | 24     |
| 5-7 let, 7 let a více     | 22            | 3           | 25     |
| <b>Celkem</b>             | 38            | 11          | 49     |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byly vypočítány očekávané četnosti pro asociační tabulku (tabulka 10).

Tabulka 16: Očekávané četnosti

|      |      |
|------|------|
| 18,6 | 5,39 |
| 19,4 | 5,61 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Testování závislosti mezi znaky je provedeno pomocí Fisherova faktoriálního testu.

Tabulka 17: Fisherův faktoriální test – pomocné tabulky

|          |          |    |          |          |          |    |          |          |    |    |    |
|----------|----------|----|----------|----------|----------|----|----------|----------|----|----|----|
| 1.       | $\Sigma$ | 2. | $\Sigma$ | 3.       | $\Sigma$ | 4. | $\Sigma$ |          |    |    |    |
| 16       | 8        | 24 | 15       | 9        | 24       | 14 | 10       | 24       | 13 | 11 | 24 |
| 22       | 3        | 25 | 23       | 2        | 25       | 24 | 1        | 25       | 25 | 0  | 25 |
| $\Sigma$ | 38       | 11 | 49       | $\Sigma$ | 38       | 11 | 49       | $\Sigma$ | 38 | 11 | 49 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí pomocných tabulek (tabulka 17) je možné vypočítat testovací kritérium.

Tabulka 18: Fisherův faktoriálový test

|                     |
|---------------------|
| $P_1 = 0,058058353$ |
| $P_2 = 0,013462806$ |
| $P_3 = 0,001682851$ |
| $P_4 = 8,56724E-05$ |
| $P = 0,073289682$   |
| $P > \alpha$        |

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota  $P$  je větší než  $\alpha$ ,  $H_0$  zamítám na hladině  $\alpha = 0,05$ . S 95 % pravděpodobností bylo prokázáno, že spokojenost s finančním ohodnocením nesouvisí s počtem odpracovaných let tedy délce pracovního poměru ve Společnosti XY (tabulka 18).

## 5 Zhodnocení výsledků

### 5.1 Zhodnocení současného systému hodnocení a výsledků práce

System hodnocení zaměstnanců ve Společnosti XY se dá zhodnotit díky zjištěným informacím kladně. Respondenti se nacházeli ve všech věkových skupinách a dali se rozdělit na dvě větší skupiny podle toho, jak dlouho ve Společnosti XY pracují. Polovina zde pracovala kratší dobu než 5 let a druhá zase dobu delší. Respondenti byly tedy v rámci těchto kritérií rovnoměrně zastoupeni.

Podle odpovědí z dotazníkového šetření jsou respondenti se systémem hodnocení spokojeni a obecně hodnocení zaměstnanců považují za přínosný a důležitý. Z výsledků lze vidět že zhruba 80 % respondentů chápe obsah hodnocení, a pokud by tomu tak nebylo, všichni uvedli možnost využití pomocných materiálů ve formě návodu nebo možnosti obrátit se na kompetentní osobu. Také 80 % odpovědělo, že před hodnocením provedou přípravu, což je velmi dobrý poznatek. Zaměstnanci jsou se systémem z většiny spokojeni, ale i tak se zde našly názory a nápady na změnu systému v různých oblastech. Hodnocení zaměstnanců probíhá jedním velkým hodnocením – ročním pohovorem a jedním menším, půlročním pohovorem, kde se pouze zrekapituluje nastavené cíle a proces nastavený k jejich dosažení. Respondenti však uvedli, že by rádi četnost hodnocení upravili, a to na hodnocení čtvrtletní nebo dokonce měsíční. Dá se předpokládat, že tito zaměstnanci nepovažují zpětnou vazbu od svého hodnotitele v rámci současného systému za dostačující. Velká část respondentů odpověděla v otevřené otázce na návrh změny či doplnění systému, že by ráda uvítala hodnocení jiných oddělení, se kterými v rámci pracovního výkonu spolupracují. Aktivita jsou ve společnosti propojené, a proto tento nápad dává naprostý smysl. Většina z nich také konstatuje fakt, kdy zaměstnanec hodnotí pouze jejich nadřazení, ale oni samotní možnost hodnocení zpětného – na nadřazeného, nemají. Respondenti uvedli, že zavedená škála hodnocení (A, B+, B,..) v praxi spíše nefunguje. Hodnotitelé (vedoucí) mnohdy jen odkliknou střední, neutrální možnost a dále se neangažují nebo nemají zájem provést hodnocení hlouběji a promyšleně. Uvádí, že sice návod a popis, jak tuto škálu používat existuje a vedoucí jí disponují (viz Příloha 1), ale nepoužívá se, což hodnotí negativně. Někteří také uvádí subjektivnost hodnocení, čemuž se bohužel nelze na 100 % vyhnout.

K otázce finančního ohodnocení respondenti uvedli velmi kladný výsledek. Téměř 90 % je spíše spokojeno. I v tomto případě bylo doplněno pár návrhů, připomínek nebo výtek. Téměř všechny odpovědi, které finanční ohodnocení okomentovaly, se týkaly srovnání mzdy na stejných pracovních pozicích, což z hlediska nastavení hodnot společnosti není možné. Mzdy se na stejných pracovních pozicích pohybují v podobných částkách, ale lišit se mohou a v některých případech i musí. Společnost XY totiž zohledňuje nejen postavení zaměstnance v rámci organizační struktury, ale také jeho dosažené vzdělání, délku pracovního poměru ve společnosti a úroveň kompetencí. Pokud by toto zohledněno nebylo, vzdělanější a více kompetentní zaměstnanci by neměli motivaci své znalosti prohlubovat a posouvat se dál. Jedna odpověď vytykala hodnocení 5S, které hodnotí pracovní prostředí. Hodnocení probíhá v rámci oddělení a celý tým ovlivňuje výši bonusu jedince. Respondentovi se toto nezdá fér a nechápe, proč by míra čistoty a úklidu jiného zaměstnance měla ovlivňovat jeho finanční bonus. Pokus respondent (nebo většina týmu) bude mít na pracovišti čisto a uklizeno a najde se jeden kolega, který toto dodržovat nebude, ovlivní to výsledek bonusu pro všechny. Jak personální manažerka uvedla, ostatní kolegové by měli motivovat tyto jedince k lepšímu úklidu. V praxi se ale toto bohužel neděje, protože nepořádným kolegům může být výše bonusu lhostejná. Respondent také uvedl nepříjemný poznatek, že míra osobního bonusu je vyplácená s ohledem na nemocnost, což je proti Zákoníku práce. Společnost XY by měla toto kritérium určitě vyřadit.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, Společnost XY má tento systém nastavený kvalitně. Dává zaměstnancům možnost využít množství sportovních aktivit, kde se mohou od práce odreagovat nebo se stmelit se svými kolegy. Home office, který je v dnešní době velice využívaný a pro zaměstnance atraktivní se po „Době Covidové“ ve společnosti také rozmohl a je dostupný téměř všem. Kvalitním benefitem je jistě penzijní připojištění, kdy Společnost XY nabízí zaměstnancům na hlavním pracovním poměru příspěvek 5 % z jejich hrubé mzdy. Společnost nabízí také kmenové akcie, které zaměstnanci mohou pořídit výhodně, s 20 % slevou. Společnost nabízí mnoho dalších benefitů. Respondenti by jejich výčet ale rádi doplnili o Multisport kartu, podporu dojíždění, příspěvky na další vzdělávání, zorganizované výlety nebo firemního psychoterapeuta.

Zhodnocení nastaveného systému je pozitivní. Zaměstnanci mají možnost sebehodnocení, vyjádření se ke svému pracovnímu výkonu a svým kompetencím. Dále dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených. Následně společně výsledky debatují na

společném hodnotícím pohovoru. V praxi ale hodnocení probíhá spíše tak, že hodnocený zaměstnanec vyplní 3 kolonky – co se mu povedlo/nepovedlo, jeho silné a dobré stránky, pár slovy, nadřizený mu jeho výkon okomentuje jednou větou a udělí mu jeho úroveň (A, B+, B, ...). Následně nadřizený hodnotitele a funkční nadřizený hodnoceného, kteří mají při hodnocení také slovo, pouze poděkují zaměstnanci za jeho práci a reálné poznatky nesdělí. Respondenti však uvedli, že by chtěli i podobnější hodnocení, debatu o cílech a jejich přesné termíny dokončení. Při horším hodnocení by si přáli konkrétní výčet a popis věcí, co se jim nepovedly nebo věci, které nesplnili, aby se pro příště mohli zlepšit.

Školení a vzdělání, které následuje po hodnotícím procesu zaměstnanci hodnotí pozitivně.

## **5.2 Návrhy a doporučení na změny dosavadního systému hodnocení**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali pár změn v dosavadním systému hodnocení, jinak jsou s ním spokojeni. Dojde tedy pouze k návrhům na doplnění současného systému, nikoliv na celý návrh systému nového. Navrhují, aby systém hodnocení byl doplněn o hodnocení nadřízeného, hodnocení oddělení mezi sebou a úpravu četnosti současného systému.

Systém hodnocení se v tuto chvíli odehrává jednou ročně. Jeho rekapitulace se pak koná za půl roku. Podle odpovědí by zaměstnanci uvítali větší četnost. Navrhují tedy provést hodnocení ve stejném měřítku stejně často jako doposud, ale přidat další dvě hodnocení tak, aby probíhalo 1x za čtvrt roku. Povinná hodnocení by se konala 1x za půl roku a mezitím by byla možnost provést hodnocení pouze dobrovolně, nebo nepovinně. Ne všichni totiž rekapitulaci potřebují tak často a nemají potřebu se tímto tak často zabývat. Roční a půlroční pohovory by probíhaly jako doposud nastavený roční pohovor. Čtvrtletní by sloužily jako rekapitulace nastavených cílů a jejich cesty k nim. Zaměstnanec by měl možnost je v průběhu změnit, pokud by neviděl posun nebo by je považoval za irelevantní. Pouhá možnost častější zpětné vazby mezi zaměstnancem a jeho vedoucím by působila kladně a dodala zaměstnancům větší jistotu a možnost se k průběhu jejich pracovního výkonu vyjádřit.

O nastavení hodnocení nadřízeného Společnost XY neuvažovala, návrhů na tuto oblast však přišlo od respondentů mnoho. Nadřizení hodnotí kompetence, pracovní výkon a

chování na pracovišti svému podřízenému. Ti, by mohli mít stejnou možnost. Hodnocení by nebylo stejné, spíše by zahrnovalo otázky na chování nadřízeného a jeho přístupu k jeho týmu. Jeho pracovní výkon a kompetence totiž hodnotí jeho nadřízený a podřízení k tomu nemusejí mít správné znalosti. Hodnocení musí být, z důvodu možného střetu, anonymní. Zaměstnanci by jinak měli pocit, že se nemohou vyjádřit otevřeně a bez následků. Hodnocení by tedy zaštiťovalo pouze oddělení lidských zdrojů. Vzor hodnotícího dotazníku pro podřízené na jejich nadřízeného se nachází v příloze 3. Hodnocení by probíhalo 2x ročně.

Dalším návrhem je hodnocení oddělení, z hlediska spolupráce. Toto hodnocení je rozlišné v tom, že ho bude vyplňovat celé oddělení/tým (nebo pověřená část oddělení/tým, nikoliv jedinec. Hodnotit bude ta oddělení/týmy se kterými úzce spolupracuje. Hodnotit bude míru ochoty, komunikace a přístupu ke spolupráci. Vzor hodnotícího dotazníku se nachází v příloze 4. Hodnocení by opět probíhalo 2x ročně se všemi odděleními/týmy se kterými probíhá aktivní spolupráce.

Z návrhů zaměstnaneckých benefitů, které doplnili respondenti navrhuji Společnosti XY zařadit firemního psychoterapeuta. Podle studií byly výsledky běžné duševní poruchy vnímány jako stále častěji se vyskytující, ale stále stigmatizované. Firemní psychoterapeut umožňuje zaměstnancům rychlý přístup k neutrálnímu psychoterapeutovi, a může tak pomoci zabránit onemocnění. Pro podniky to může znamenat, že se lze vyhnout delšímu období absencí. Průběžná spolupráce s psychoterapeutem se může vnímat tak, aby dříve rozpoznala duševní poruchy a poskytla základní léčbu. Psychoterapeut pomůže zaměstnancům zvládat stres, úzkost nebo deprese, může mít tak za následek zlepšení produktivity, díky lepšímu duševnímu zdraví a motivaci. Může sloužit také jako podpora v osobním a profesionálním růstu, kdy zaměstnanci pomůže identifikovat a dosáhnout jeho cílů. (27) Psychoterapeut by měl ve firmě kancelář v místnosti pro závodního lékaře, která se tam již nachází. Zaměstnanci by si s ním domlouvali schůzky sami a podle toho by se ve společnosti vyskytoval. Psychoterapeut by byl plně hrazený nebo alespoň z většinové části.

Doporučení k současnému systému hodnocení jsou následující: Meeting s vedoucími (hodnotiteli) ohledně připomínky důležitosti hodnocení a připomenutí návodu na hodnotící škálu, podle které by se měli orientovat. Požádat je, aby hodnocení nebrali na lehkou váhu a opravdu se nad ním zamysleli. V případě výtek požádat o přípravu podkladů, proč tak vyhodnotili. Požádat všechny zaměstnance, aby svůj popis pracovního výkonu a kompetencí provedli detailněji, ale stále věcně.

### **5.3 Návrhy a doporučení na změny dosavadního systému odměňování**

Finanční ohodnocení hodnotili respondenti opět kladně. Společnost XY nabízí pravidelnou mzdu s bonusem vázaným na výkon a pololetní bonusy. Minulý rok společnost zavedla kritérium 5S, které bylo některými zaměstnanci zkritizováno. Ve většině případů ale zaměstnancům nevadí, a tak není důvod kritérium měnit. Po svou představu by mohl společnost rozeslat dotazník všem zaměstnancům, s otázkami, jak na toto kritérium pohlíží.

Poznatek, kdy se bonus krátí z důvodu nemoci musí Společnost XY zrušit, jelikož je proti Zákoníku práce. Tomuto bodu měly při jeho návrhu okamžitě oponovat také odbory.

V ostatních ohledech je systém finančního ohodnocení nastaven kvalitně, a proto nemám další návrhy či doporučení.



## 6 Závěr

Hodnocení zaměstnanců je důležitý proces, kterým firma zhodnotí pracovní výkon a pracovní chování jednotlivých zaměstnanců. Výsledky hodnocení by měly být pečlivě zvažovány a založeny na objektivních kritériích. Zaměstnanci by měli být hodnoceni na základě jejich výkonu, produktivity, kvality práce a schopnosti plnit stanovené cíle. Měla by být zvažována i jejich spolupráce s kolegy, přístup k práci a ochota se učit a rozvíjet své schopnosti. Kvalitní a spravedlivé hodnocení je důležité pro úspěšné fungování firmy a pomáhá zlepšovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců i celých týmů.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout systém nový nebo vytvořit návrhy a doporučení pro jeho zlepšení. Ve spolupráci s personálním oddělením vybrané společnosti byla provedena analýza systému hodnocení a byl vytvořen dotazníkový šetření pro zjištění názoru zaměstnanců. Společnost XY má současně zavedený hodnotící systém ročních pohovorů. Zaměstnanci doplní dotazník se sebehodnocením a jeho cíle, který si pak dále vyměňují s nadřízeným a postupně ho oba v návaznosti vyplňují. Dále se vyjádří nadřízený hodnotitele a funkční nadřízený hodnoceného. Následuje hodnotící rozhovor.

Po zpracování dotazníkového šetření, které bylo poskytnuto zaměstnancům Společnosti XY bylo zjištěno, že by do současného systému doplnili tři hlavní oblasti, na které byly vytvořeny návrhy a doporučení. Prvním návrhem byla úprava četností hodnocení v průběhu roku. Nynější systém, jednoho hlavního hodnocení ročně a s hodnocením doplňkovým, které se koná za půl roku kvůli rekapitulaci cílů, je doplněn o další dvě události. Hlavní hodnocení jsou v tomto případě dvě, 1x za půl roku, a doplňující taktéž. V doplňujícím hodnocení má zaměstnanec možnost změnit své cíle, nebo jeho cestu k nim a podebatovat o nich se svým vedoucím. Častou prosbou bylo doplnění hodnocení nadřízeného a oddělení/týmů se kterými probíhá spolupráce. Byla vytvořena vzorová hodnocení pro tyto dvě oblasti, které z hlediska fungování společnosti dávají velký smysl. Práce dále obsahuje obecná doporučení na současný systém.

Hodnocení zaměstnanců má ve společnostech hlavní účel, a to zpětnou vazbu. Věřím, že doplnění zpětné vazby na svého nadřízeného a spolupracovníky zase o něco víc zvýší jistotu zaměstnanců, jejich možnost vyjádřit se a případně změnit pracovní procesy k tomu, aby byla jejich efektivita vyšší a jejich pracovní výkon efektivně napomáhal k dosažení

osobních i podnikových cílů. Hodnocení jednotlivců je důležité brát vážně, aby mohli získat užitečnou zpětnou vazbu na svůj výkon. Proto by žádný zúčastněný k systému hodnocení neměl přistupovat povrchně a s lehkou vahou.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- (1) ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada. 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (3) KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4., rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press. 2009. ISBN: 978-80-7261-288-8.
- (5) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- (6) *Dohoda o pracovní činnosti je vhodná pro pravidelné i nárazové brigády. V čem se liší od DPP?* [online]. 2022. [cit. 2022-09-09]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/dohoda-o-pracovni-cinnosti-pravidla/>.
- (7) PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina, STRÍTESKÝ, Marek., *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky.* Praha: C. H. Beck. 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- (8) PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. 978-80-247-5721-6.
- (9) *Odměňování.* [online]. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatua>.
- (10) *Mzdy.* [online]. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/mzdy>.
- (11) Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákon zákoník práce
- (12) *Zaměstnanecké benefity a jaké je jejich daňové hledisko.* [online]. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>.
- (13) *Minimální mzda.* [online]. [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>.

- (14) *Benefity pro zaměstnance a jejich rodiny*. [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://familyandjob.cz/benefity-pro-zamestnance-i-jejich-rodiny/>
- (15) BARTOŠOVÁ, H. a BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: VŠRR, katedra ekonomiky a managementu, 2011. ISBN 978-800-87174-08-1.
- (16) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (17) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
- (18) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- (19) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (20) BARTOŠOVÁ, H. a BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: VŠRR, katedra ekonomiky a managementu, 2011. ISBN 978-800-87174-08-1.
- (21) WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- (22) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-802-4728-902.
- (23) TAPAMOY, Deb. *Performance appraisal and management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-7446-673-0.
- (24) *How to build and effective performance evaluation system*. [online]. 2020. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://familyandjob.cz/benefity-pro-zamestnance-i-jejich-rodiny/>
- (25) BIENKOWSKA, A. a IGNACEK-KUZNICKA Beata. *Benefits of Implementing a System of Periodic Evaluation of Employees in an Organization – the Results of Empirical Research*. [online]. CC BY, 2018. [cit. 2023-03-02]. DOI: 10.36689/uhk/hed/2018-01-007.
- (26) HORVÁTHOVÁ, P., VELČOVSKÁ, Š., KAUEROVÁ, L. a LARSEN, F.R. *Evaluation of Key Positions and Employees Management Level in*

*Manufacturing Industry—The Czech Case*. [online]. Sustainability: 2020. [cit. 2023-03-02]. DOI: 10.3390/SU12010242.

- (27) PREISER C., ROTHERMUND E., WITTICH A., GUNDEL H. a RIEGER MA. *Psychosomatic consultation in the workplace: opportunities and limitations of the services offered--results of a qualitative study*. [online]. Int Arch Occup Environ Health: 2016. [cit. 2023-03-13]. DOI: 10.1007/s00420-015-1098-y.

Informace o společnosti:

Webové stránky společnosti XY k. s.

Interní web XY k. s.

Interní informace od zaměstnanců společnosti XY

## **8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk; Přílohy**

### **8.1 Seznam obrázků**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Fáze vzdělávání zaměstnanců .....                  | 19 |
| Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu.....                      | 25 |
| Obrázek 3: Postup hodnocení na základě stanovených cílů ..... | 34 |
| Obrázek 4: Fáze hodnotícího rozhovoru .....                   | 39 |
| Obrázek 5: Organizační struktura Společnosti XY .....         | 46 |

### **8.2 Seznam tabulek**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Vybraná kritéria hodnocení zaměstnanců .....   | 29 |
| Tabulka 2: Číselná stupnice (příklad) .....   | 35 |
| Tabulka 3: Grafická stupnice (příklad) .....  | 36 |
| Tabulka 4: Slovní stupnice (příklad).....   | 36 |
| Tabulka 5: Metody po vzdělání a rozvoj zaměstnance .....  | 41 |
| Tabulka 6: Příklad kompetencí u Manažera finančního systému .....   | 52 |
| Tabulka 7: Kontingenční tabulka – Závislost spokojenosti se systémem hodnocení na počtu odpracovaných let ..... | 78 |
| Tabulka 8: Očekávané četnosti .....   | 79 |
| Tabulka 9: Asociační tabulka – Závislost spokojenosti se systémem hodnocení na počtu odpracovaných let .....    | 79 |
| Tabulka 10: Očekávané četnosti .....  | 79 |
| Tabulka 11: Fisherův faktoriálový test – pomocné tabulky.....   | 80 |
| Tabulka 12: Fisherův faktoriálový test .....  | 80 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 13:Kontingenční tabulka – Závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na počtu odpracovaných let ..... | 81 |
| Tabulka 14: Očekávané četnosti .....  | 81 |
| Tabulka 15: Asociační tabulka –Závislost spokojenosti s finančním ohodnocením na počtu odpracovaných let .....    | 82 |
| Tabulka 16: Očekávané četnosti .....  | 82 |
| Tabulka 17: Fisherův faktoriálový test – pomocné tabulky .....  | 82 |
| Tabulka 18: Fisherův faktoriálový test .....  | 83 |
| Tabulka 19: Příloha 1 - Návod na vyhodnocení zaměstnance ve Společnosti XY.....                                   | 96 |

### **8.3 Seznam grafů**

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1: Pohlaví respondentů .....                       | 60 |
| Graf č. 2: Věk respondentů .....                           | 61 |
| Graf č. 3: Dosažené vzdělání respondentů.....              | 62 |
| Graf č. 4: Délka pracovního poměru respondentů .....       | 62 |
| Graf č. 5: Motivace k pracovnímu výkonu .....              | 63 |
| Graf č. 6: Důležitost hodnocení zaměstnanců .....          | 64 |
| Graf č. 7: Názor respondentů na hodnocení zaměstnanců..... | 65 |
| Graf č. 8: Četnost hodnocení zaměstnanců.....              | 67 |
| Graf č. 9: Požadovaná četnost hodnocení zaměstnanců .....  | 67 |
| Graf č. 10: Představení obsahu hodnocení.....              | 68 |
| Graf č. 11: Příprava na hodnocení .....                    | 69 |
| Graf č. 12: Návod na systém hodnocení .....                | 69 |
| Graf č. 13: Přátelský průběh hodnocení.....                | 71 |
| Graf č. 14: Vysvětlení výsledků hodnocení.....             | 72 |

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 15: Význam systému hodnocení pro respondenty ..... | 73 |
| Graf č. 16: Následky výsledků hodnocení .....              | 74 |
| Graf č. 17: Zájem vedoucího pracovníka .....               | 75 |
| Graf č. 18: Finanční ohodnocení .....                      | 75 |

## 8.4 Seznam použitých zkratk

HO – home office – práce z domova

## 8.5 Přílohy

### Příloha 1 – Návod na vyhodnocení zaměstnance ve Společnosti XY

Tabulka 19: Příloha 1 - Návod na vyhodnocení zaměstnance ve Společnosti XY

| C   |   | Výsledky činností  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| Klíčové složky                                      | Popis   | A<br>Mimořádný   | B+<br>Převyšuje požadavky  | B<br>Splňuje požadavky   | B-<br>Požadováno zlepšení  | C<br>Neuspokojivý  |
| <b>Klíčové specifické cíle</b>                      | Ročního hodnocení a aktualizováno v Pololetním přezkoumání.   | Opravdu výjimečné výsledky, neustále pod hranicí stanovených cílů nebo dosaženy navzdory silně nepříznivým okolnostem.                           | Klíčové cíle převyšeny nebo dosaženy navzdory silně nepříznivým okolnostem.  | Cíle byly v podstatě splněny.  | Ne všechny cíle byly splněny, nebo byly splněny, ale ne včas.  | Cíle nebyly splněny.   |
| <b>Celkové poslání<br/>Závazky<br/>Samostatnost</b> | Zvládnání a plnění „každodenní“ práce, tak, jak bylo popsáno v Popisu pracovního místa, úroveň samostatnosti, celkový podíl na výsledcích celku/oddělení. | Neustále převyšuje očekávání ve všech aspektech své pozice/každodenní pracovní náplně a jde nad její rámec spolu s vysokou úrovní samostatnosti. | Převyšuje očekávání ve všech aspektech své pozice/každodenní pracovní náplně spolu se značnou úrovní samostatnosti. Často přejímá zodpovědnost za mimořádné úkoly. | Splňuje očekávání ve většině aspektů své pozice/každodenní pracovní náplně samostatně. | Nesplňuje standardy určené pro svou pozici/každodenní pracovní náplň a/ nebo vyžaduje značné vedení. | Nesplňuje standardy určené pro svou pozici/každodenní pracovní náplň a/ nebo vyžaduje nadměrnou úroveň vedení. |
| <b>Jak bylo výsledků dosaženo</b>                   |   |  |  |  |  |  |
|   |   | <b>A</b>   | <b>B+</b>  | <b>B</b>   | <b>B-</b>  | <b>C</b>   |



|   |  |   |   |   |  |  |
|---|--|---|---|---|--|--|
| <p><b>Projevené chování v souladu hodnotami</b></p>                 | <p>Etika, transparentnost, posílení, profesionalita, týmová práce.</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Dodržování Etického kodexu společnosti její politiky a postupů.</p> | <p>Je vnímán jako vzor ve svém přístupu k hodnotám/ zvyklostem. Systematický přístup 5 Axes.</p> <p>Přesvědčuje ostatní k aplikování hodnot a vždy dostává svým závazkům.</p> <p><b>BEZPEČNOST:</b></p> <p>Vynikající výsledky/ přístup v oblasti bezpečnosti.</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Je vzorem při prosazování, obhajování a aplikování politiky plnění předpisů a zvládání rizik plynoucích z nesplnění předpisů. Je považován za vzor podnikatelské etiky a bezúhonnosti.</p> | <p>Neustále prokazuje a komunikuje přístup 5 Axes a hodnoty/ zvyklosti a dodržuje své závazky.</p> <p><b>BEZPEČNOST:</b></p> <p>Dobré výsledky/ přístup v oblasti bezpečnosti.</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Je plně oddaný plnění předpisů, bere postupy a schvalování výjimek velmi vážně, vyžaduje to i po ostatních a je nekompromisní.</p> | <p>Prokazuje a komunikuje přístup 5 Axes a hodnoty/ zvyklosti a dodržuje své závazky.</p> <p><b>BEZPEČNOST:</b></p> <p>Stabilní výsledky/ přístup v oblasti bezpečnosti.</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Prokazuje a komunikuje pozitivní přístup vůči neporušování a plnění předpisů. Má dobré povědomí o pravidlech plnění předpisů a ta vždy dodržuje.</p> | <p>Neimplementuje neustále 5 Axes a hodnoty/ zvyklosti ani neplní své závazky.</p> <p><b>BEZPEČNOST:</b></p> <p>Výsledky v oblasti bezpečnosti mají klesající tendenci a přístup je špatný.</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Neprokuje skutečný zájem nebo oddanost plnění Valeo předpisů nebo kultury integrity. Spíše má tendence nepovažovat politiky společnosti Valeo za závazné. Nejde příkladem.</p> | <p>Neprokuje pochopení 5 Axes a/ nebo osobních hodnot, nedodržuje hodnoty/ zvyklosti ani neplní své závazky.</p> <p><b>BEZPEČNOST:</b></p> <p>Nepřijatelné výsledky/ přístup v oblasti bezpečnosti. Nechová se k ostatním lidem a ke kolegům s respektem</p> <p><b>DORŽOVÁNÍ VNITŘNÍCH PRAVIDEL:</b> Nepřijatelný přístup a chování týkající se integrity. Pravidla a postupy plnění předpisů nepovažuje za povinné.</p> |
| <p><b>Vedení lidí a budování týmu (pouze manažerské pozice)</b></p> | <p>Vytváří, rozvíjí a vede ty nejlepší týmy. Výsledky dosahuje za všech okolností. Řídí krátko-, středně – a dlouhodobě. Podněcuje kreativitu a řešení problémů.</p>               | <p>Vede trvale tým k dosažení mimořádných výsledků i navzdory všem obtížím. Prokazuje vysokou úroveň entusiasmů. Má nízkou úroveň fluktuace zaměstnanců.</p>  | <p>Vede tým k vysokým výsledkům i navzdory všem obtížím. Prokazuje entusiasmus. Má nízkou úroveň fluktuace zaměstnanců.</p>   | <p>Vede tým k plnění většiny krátko – nebo střednědobých požadavků. Má dobrého týmového ducha. Má průměrnou úroveň fluktuace zaměstnanců.</p>   | <p>Jeho tým naráží na obtíže v plnění požadavků na výsledky. Tým trpí nedostatkem entusiasmů a týmového ducha. Má úroveň fluktuace zaměstnanců vyšší, než je průměr.</p>   | <p>Výsledky týmu jsou neuspokojivé. Slabý týmový duch. Má vysokou úroveň fluktuace zaměstnanců.</p>  |

Zdroj: interní informace Společnost XY, vlastní zpracování

## Příloha 2 – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou vyplnění dotazníku pro diplomovou práci. Práce je na téma "Návrh na hodnocení zaměstnanců" a praktickou část vypracovávám právě u Vás ve

společnosti. Dotazník se týká hodnocení zaměstnanců. Osobní pohledy a podrobnější odpovědi jsou více než vítány.

Výsledkem práce je zhodnocení současného systému a návrhy na zlepšení.

Sběr dat z dotazníku je samozřejmě anonymní.

Mockrát všem děkuji.

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena
- Jiné

**2. Jaký je Váš věk?**

- 20 a méně
- 21-29
- 30-40
- 41 a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání Bc.
- Vysokoškolské vzdělání Ing. / Mgr.

**4. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY k.s.?**

- Méně než 2 roky
- 2-4 roky
- 5-7 let
- 7 a více

**5. Co Vás při pracovním výkonu motivuje? Prosím vyberte maximálně 3 možnosti.**

- Jistota stabilního zaměstnání
- Pracovní kolektiv
- Vykonávaná práce
- Množství benefitů
- Finanční ohodnocení
- Možnost kariérního postupu
- Možnost seberozvoje a vzdělávání
- Zpětná vazba (pochvala, kritika) od nadřízeného
- Svěřená míra důvěry a samostatnosti při řešení pracovních úkolů

**6. Považujete své finanční ohodnocení za dostatečné?**

- Ano
- Spíš ano
- Spíš ne
- Ne

**7. Pokud jste při předchozí otázce odpověděl „částečně“ nebo „ne“, co byste rád(a) změnil či doplnil?**

**Doplňte:** \_\_\_\_\_

**8. Považujete hodnocení zaměstnanců za přínosné a důležité?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- ne

**9. Jaký máte názor na zavedený systém hodnocení zaměstnanců?**

- Kvalitní a propracovaný systém hodnocení
- Fungující systém hodnocení
- Systém by se mohl v pár oblastech změnit
- Nedostatečný systém hodnocení

**10. Jak byste systém hodnocení upravil(a), co byste uvítal(a)?**

**Doplňte:** \_\_\_\_\_

**11. Uvítal(a) byste hodnocení a zpětnou vazbu více nebo méně často než doposud?**

- Ano
- Ne

**12. Pokud jste odpověděl(a) Ano u předchozí otázky, jak často?**

- Měsíc
- Čtvrtletí
- 1x za 2 roky
- 1x za 3 roky

**13. Je Vám obsah hodnocení před zahájením představen?**

- Ano
- Ne

**14. Připravujete se (utřídění myšlenek, sebehodnocení, příprava argumentů, ...)?**

- Ano
- Ne

**15. Máte možnost využít návod na systém hodnocení nebo obrátit se na odpovědné osoby?**

- Mám k dispozici návod
- Víím, na koho se obrátit
- Mám oboje
- Nemám možnost ani jednoho

**16. Co byste do hodnocení zahrnul(a)?**

**Doplňte:** \_\_\_\_\_

**17. Má průběh hodnocení a hodnotícího rozhovoru přátelský průběh?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, je mi to nepříjemné

**18. Jsou Vám výsledky hodnocení dostatečně vysvětleny, pokud máte zájem?**

- Ano
- Ne

**19. Jaký význam má podle Vás zavedený systém hodnocení zaměstnanců?**

- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- Zhodnocení pracovního výkonu za určité časové období
- Motivace
- Pohled a názor vedoucího na vykonanou práci
- Kariérní růst
- Podklad pro stanovení benefitů

**20. Co pro Vás z výsledků hodnocení nadále vyllynulo?**

- Dodatečné proškolení či vzdělání
- Přerazení na jinou pozici v rámci mého oddělení
- Přerazení na zcela jinou pozici
- Povýšení
- Navýšení odměny

**21. Pokud sdělíte vedoucímu své postřehy, námitky, názory, máte dojem, že je vezme v potaz?**

- Ano
- Ne

**22. Co byste uvítal jako další zaměstnanecký benefit?**

- Jsou dostačující
- Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_

**Příloha 3 – Návrh na hodnotící dotazník nadřizeneho**

Jste spokojen(a) se svým nadřizeneým?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že Váš nadřizeneý je hoden této pozice?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Chováte respekt ke svému nadřízenému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že je přístupný a otevřený?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Poskytuje Vám zpětnou vazbu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Deleguje úkoly?

- Ano
- Ne

Provádí podle Vás jeho práci kvalitně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Bere Vaše připomínky a názory vážně?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Naslouchá Vám a Vaším kolegům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Disponuje mezilidskými dovednostmi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jaký styl řízení nadřízeného nejlépe vystihuje?

- Demokratický - k týmu jako celku a k jeho členům přistupuje stejně
- Autokratický - věří, že vůdce je nejdůležitější a že by se mu ostatní měli podřídít
- Delegující - dává zaměstnancům svobodu při plánování a organizování úkolů a vybízí je k nezávislým rozhodnutím
- Sjednocující - věnuje největší pozornost udržování dobrých vztahů mezi kolegy
- Normativní - má velmi vysoká očekávání vůči podřízeným a stará se o udržení vysoké úrovně pracovní efektivity

Komunikuje s Vámi často?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte prosím oblasti, ve kterých by se nadřízený měl podle Vás zlepšit:

---

Uveďte Váš názor na nadřízeného:

---

#### **Příloha 4 – Vzor hodnotícího dotazníku oddělení/týmů**

Považujete spolupráci s oddělením/týmem X za potřebnou k realizaci části Vašeho pracovního výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Považujete spolupráci s oddělením/týmem X za zdařilou a přínosnou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že jsou členové oddělení/týmu X ochotni s Vámi spolupracovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak komunikace mezi Vámi dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste odpověděli „Spíše ne“ nebo „Ne“, co byste rádi vylepšili?

---



Je něco, co byste vytkli nebo naopak pochválili?

---