

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



AUTOREFERÁT

k získání vědecké hodnosti Ph.D.

Ing. Kateřina Venclová

Praha 2017

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Ing. Kateřina Venclová
Pracoviště: Katedra řízení

Hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství /
Performance Appraisal as a Human Resource Management Tool in the Field of Agriculture
vědní obor: Management

Autoreferát k získání vědecké hodnosti Ph.D.

Školitel: doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta ČZU Praha

Oponenti:

XXXX
XXXX
XXXX

Obhajoba se koná dne: XX.X.2017 v X:00 hodin
na: XXXX

S disertací je možno se seznámit na odd. vědy a výzkumu Provozně ekonomické fakulty ČZU
v Praze.

prof. Ing. XXX, DrSc., dr. h. c., v.r.

.....

Předseda komise pro obhajoby disertačních prací

2017

SOUHRN

Účel: Cílem práce je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese jako nástroj řízení lidských zdrojů v České republice. Dílčími cíli je identifikovat význam řízení lidských zdrojů (ŘLZ) a hodnocení v odvětví zemědělství v době personální obměny a sestavit teoretický systém hodnocení vybraných profesí jako nástroj řízení lidských zdrojů. Dále určit aktuální stav formálního hodnocení zaměstnanců a identifikovat návaznost ostatních činností ŘLZ na hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.

Výzkumný design/metody/přístup: Pro tuto práci je zvolen výzkumný design smíšených metod (kombinace kvalitativní i kvantitativní formy výzkumu). Dále se vychází z předpokladu pragmatismu. Strategie výzkumu vychází ze sekvenční strategie smíšených metod. Bylo aplikováno studium relevantní literatury, elektronické dotazování, osobní dotazování, jednorozměrné i vícerozměrné statistické metody.

Výsledky: Byl navržen systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese jako nástroj řízení lidských zdrojů. Přestože byla zjištěna důležitost systému hodnocení zaměstnanců v rámci vybraného modelu ŘLZ v době personální obměny v odvětví zemědělství, zemědělské podniky během časového období tří let v ČR nevyužívaly formální hodnocení zaměstnanců (r. 2012 – 87,7 %, n = 332, r. 2015 – 90,7 %, n = 257). Dále byly zjištěny aktuálně využívané metody hodnocení zaměstnanců, kdo je hodnotitelem (i), hodnocení a účel/y hodnocení a návaznost systému hodnocení zaměstnanců na systém odměňování v odvětví zemědělství.

Limity výzkumu: Výběrový soubor zemědělských podniků nebyl reprezentativní v rámci celého odvětví, protože se jednalo o účelový výběr. Rozsah dotazníku nebyl dostatečný pro detailní identifikování metod a jejich kritérií v odvětví zemědělství, proto muselo být realizováno osobní dotazování.

Originalita/hodnota: V odvětví zemědělství v ČR nebyl doposud realizován výzkum týkající se hodnocení zaměstnanců. Práce přináší detailní pohled na aktuální systém hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství v ČR, který je doporučen rozšířit o metody hodnocení zaměstnanců zaměřené na oblasti hodnocení procesu a vstupu pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů. Dále vyzdvihuje důležitost výstupů hodnocení zaměstnanců v rámci návaznosti na systém odměňování. Navržený systém hodnocení zaměstnanců může mít význam v době personální obměny a poskytuje podporu pro efektivní řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství. Disertační práce je podkladem pro další výzkum v oblasti výkonnosti zaměstnanců a dalších oblastech ŘLZ.

KLÍČOVÁ SLOVA

System, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, zaměstnanec, hodnotitel.

SUMMARY

Purpose: The aim of this PhD dissertation is to design a performance appraisal system as a Human Resource Management (HRM) tool for selected professions in the field of agriculture in the Czech Republic. Further objectives of the dissertation are to identify the significance of HRM and performance appraisal in the field of agriculture within generational change. A subsequent objective is to create a theoretical performance appraisal system for selected professions as a tool of HRM. Further objectives are to determine the current state of formal performance appraisal and to identify the input criteria of an appropriate performance appraisal system for the field of agriculture.

Research design/methodology/approach: The research for this dissertation has been developed on the basis of a mixed methods research design, involving a sequential strategy based on quantitative and qualitative research methods. Moreover a pragmatic philosophical approach has been adopted. The quantitative and qualitative elements of the strategy adopted include study of pertinent literature, an electronic questionnaire, personal interviewing, one-dimensional and multidimensional statistical methods.

Findings: A performance appraisal system for selected professions as a tool of HRM in the field of agriculture in the Czech Republic has been designed and possible areas identified for future research. The survey conducted has shown over a period of 3 years that the majority of agricultural organizations do not utilise any performance appraisal system (2012 – 87.7 % N = 332; 2015 – 90.7 % N = 257). However, this research demonstrated the significance of a performance appraisal system in the context of the selected HRM model within generational change in the field of agriculture. The research also explored the performance appraisal methods as currently used, identified appraisers and appraisees, the purposes of performance appraisal in the field of agriculture, and the relationship of performance appraisal to the reward system.

Research limitations: The random sample of agricultural organizations was not necessarily representative of the industry as a whole, because the sample selected was a purposive sample. The length and structure of the questionnaire developed for this research was not sufficient to permit the detailed identification of performance appraisal methods used, nor the criteria applied in the field of agriculture. In order to compensate for this limitation, personal interviewing was conducted with a random sample of informants.

Originality/value: No previous research focusing on performance appraisal in the field of agriculture has been conducted in the Czech Republic. The research described in this dissertation presents the first detailed description and analysis of those performance appraisal

systems currently used in the field of agriculture in the Czech Republic. The Author recommends that the use of the current performance appraisal system should be extended to other performance appraisal methods focused in the areas of process and input, in order to enhance the general attitudes to HRM. In addition, the Author highlights the importance of performance appraisal outputs in relation to the reward system. The specific performance appraisal system proposed here may be beneficial for good management during a period of generational change. Furthermore, it may support more effective human resource management in the field of agriculture. It is hoped that this PhD dissertation may provide the basic groundwork for further research in other HRM areas and performance management.

KEY WORDS

System, human resource management, performance appraisal, performance appraisal methods, employee, appraiser.

1 ÚVOD

Stále rostoucím trendem pro budování konkurenční výhody je v současnosti zdrojový přístup, v rámci kterého jsou lidské zdroje považovány za základní a strategický zdroj podniku (Price, 2011). Tento fakt je podpořen i Alom (v Obisi, 2011), který dodává, že podniky v současnosti získávají trvalou konkurenční výhodu prostřednictvím lidských zdrojů.

Za klíčové aktivum podniků pro řízení základního zdroje podniků je považované řízení lidských zdrojů – ŘLZ (Theriou, Chatzoglou, 2014). Za základ ŘLZ je považováno hodnocení zaměstnanců, které je označováno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů ŘLZ (Roberts, 2003; Brown et al., 2010; Dessler, 2011; Boachie-Mensah, Seidu, 2012; Dvořáková, 2012). Dvořáková (2012) dodává, že bez kvalitního systému hodnocení zaměstnanců nelze realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, kvalifikačních aktivit a odměňování.

V současnosti ŘLZ a hodnocení zaměstnanců nejsou hlavními tématy pouze pro bankovní odvětví, ale hodnocení zaměstnanců je nejdůležitějším nástrojem řízení ve firemním nastavení v zemědělských podnicích (Billikopf, 2003). Vzhledem k tomu, že zemědělství je nejen důležité odvětví ekonomiky, ale produkuje potravu pro celou populaci (Van den Ban a Samanta v Karimi et al., 2011), je důležité se zaměřit na atraktivitu zemědělských podniků navenek, kterou utváří personální politika a mzdové poměry zemědělských podniků (Spěšná et al., 2014).

Většina zemědělských podniků (68,8 %) do budoucna neplánuje snižování zaměstnanosti (Spěšná et al., 2014), ale naopak se připravují na personální obměnu, protože struktura zaměstnanců v agrárním sektoru je dlouhodobě nepříznivá – zaměstnanci nad 45 let představují 56,4 % zemědělských pracovních sil (ČSÚ v Spěšná et al., 2014). Ve srovnání s národním hospodářstvím (NH) jsou výrazně starší zejména profesní skupiny s vyšším vzděláním, proto se budou muset zemědělské podniky zaměřit i na zlepšování nabídky pracovních podmínek (Spěšná et al., 2014).

Zemědělské podniky se tedy zaměří na zajištění dostatku kvalifikovaných pracovních sil jako na jednu z nejdůležitějších podmínek úspěšného fungování s ohledem na vytváření atraktivity podniku navenek – personální politika, mzdové podmínky (Spěšná et al., 2014).

Jedním z možných východisek pro úspěšné čelení výzvám vyplývajícím z tematického úkolu Ministerstva zemědělství (MZ) č. 48 a ovlivňujícím postavení zemědělství v NH je potřeba změny stávajícího systému řízení lidských zdrojů a v rámci něho systému hodnocení zaměstnanců, který je důležitým nástrojem a základem řízení lidských zdrojů.

Téma disertační práce vychází z poznání výzkumů týkajících se řízení lidských zdrojů a v rámci tohoto konceptu hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství, kdy reaguje zejména na stanoviska autorů zabývajících se tematikou ŘLZ v zemědělství Mugery (2012), Bitsch (2009), Billikopfa (2003) a na výsledky tematických úkolů MZe č. 20/4243 a č. 48/4215, které se shodují na vytváření systémů, modelů, nových postupů v rámci ŘLZ v odvětví zemědělství pro zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů, neboť to může napomoci nejen k poklidné personální obměně, které nyní čelí a v budoucnosti ještě bude čelit odvětví zemědělství, ale i k podpoře kvality řízení podniku.

2 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese jako nástroj zlepšení kvality řízení lidských zdrojů.

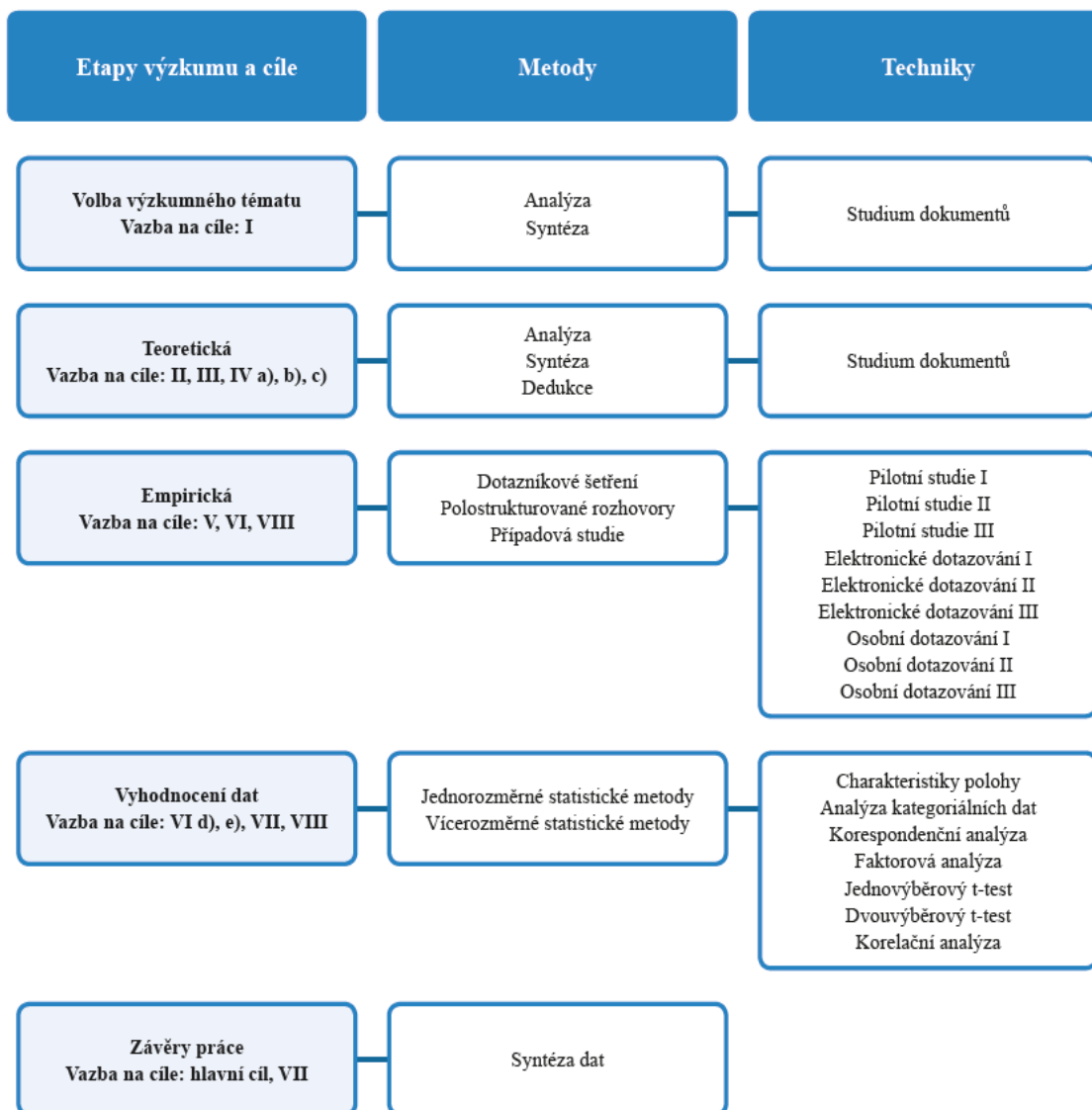
Dílčí cíle práce

- I. Vymežit teoretická východiska.
- II. Identifikovat význam řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství v době personální obměny.
- III. Identifikovat význam systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství v době personální obměny.
- IV. Sestavit teoretický systém hodnocení zaměstnanců.
 - a) Identifikovat prvky systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.
 - b) Identifikovat vazby systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.
 - c) Identifikovat výstupní informace hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.
- V. Zhodnotit aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.
- VI. Identifikovat návaznost ostatních činností řízení lidských zdrojů na hodnocení zaměstnanců.
 - d) Identifikovat systém odměňování v odvětví zemědělství v době personální obměny.
 - e) Zhodnotit návaznost systému odměňování na systém hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství v době personální obměny.
- VII. Vytvořit návrh systému hodnocení zaměstnanců v návaznosti na systém odměňování zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese na základě výstupů výzkumu.
- VIII. Ověřit důležitost systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.

3 METODIKA

Metodický postup byl realizován v pěti etapách. Jednotlivé etapy s konkrétními technikami a metodami znázorňuje schéma 1, které ilustruje také provázanost s cíli disertační práce.

Schéma 1 Metodika disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

3.1 Teoretická etapa

Na základě studia dokumentů byl pro disertační práci vybrán Michiganský model (Model shody), protože v rámci tohoto modelu je hodnocení zaměstnanců základním procesem pro jejich odměňování a vzdělávání a hodnocení zaměstnanců je navíc v tomto konceptu označováno za jeden z nejdůležitějších nástrojů ŘLZ.

V rámci tohoto modelu je řízení lidských zdrojů vnímáno jako strategický proces obsahující čtyři klíčové oblasti (schéma 2). Těmito oblastmi jsou výběr zaměstnanců (zaměstnanci, kteří by splňovali potřeby podniku – soulad stávajících pracovních sil s pracovními místy), hodnocení (řízení pracovního výkonu, organizace systematicky posuzuje skutečný výkon lidí za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu), odměňování (za odvedený výkon), vzdělávání – organizace soustavně rozvíjí schopnosti lidí pro splnění cílů podniku, požadovaného výkonu (Price, 2011; Šikýř, 2014).

Schéma 2 Model shody

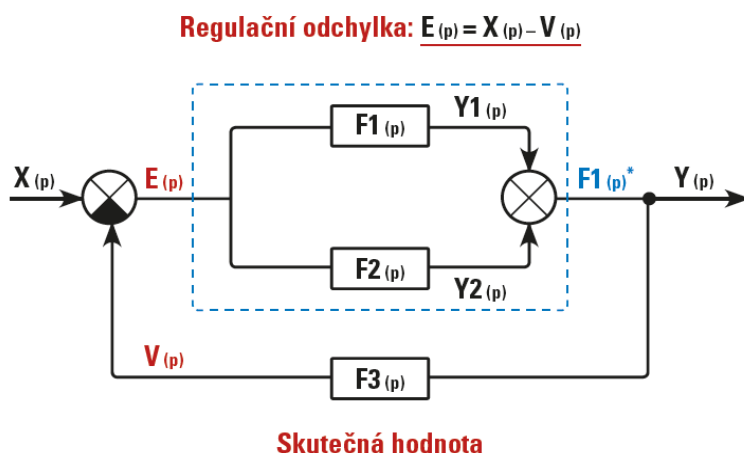


Zdroj: Fombrun et al. v Armstrong (2007)

Michiganský model podtrhuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace a řízení lidských zdrojů v rámci tohoto modelu má zásadní vliv na výkon lidí i výkon organizace (Šikýř, 2014).

Z hlediska kybernetického byl výchozím systémem identifikován řídicí subsystém, součást organizačního systému, kde prvky jsou lidé a mezi prvky jsou informační vazby (L, I). V rámci systému řízení lidských zdrojů se zkoumala analýza chování v systémech se zpětnou vazbou. Analýzu chování v zemědělském podniku se zpětnou vazbou znázorňuje schéma 3. $F1(p)$ je přenosová funkce systému hodnocení zaměstnanců, $F2(p)$ je přenosová funkce situačního vlivu a $F1(p)^*$ je přenosová funkce integrovaného systému hodnocení zaměstnanců zahrnující situační vlivy (systém hodnocení zaměstnanců a situační systém). $F3(p)$ je přenosová funkce odměňovacího systému. $X(p)$ je charakterizována jako vstupní veličina – výkon zaměstnanců a $Y(p)$ je charakterizována jako výstupní veličina – tržby zemědělského podniku.

Schéma 3 Analýza chování systému se zpětnou vazbou



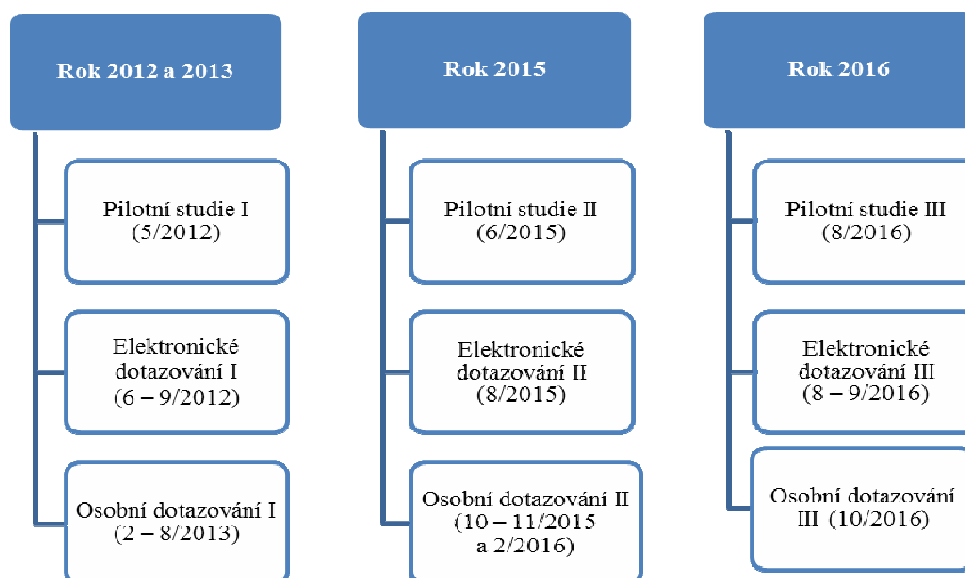
Zdroj: vlastní zpracování (2016)

3.2 Empirická etapa

Předmětem výzkumu byly zemědělské podniky v ČR, konkrétně se jednalo o podniky právnických osob (podle metodiky Ústavu zemědělské ekonomiky a informací, ÚZEI), které jsou zároveň i statistickou jednotkou.

V rámci této etapy byl zvolen smíšený výzkumný design podle členění Creswella (2009), kdy byl realizován kvantitativní (elektronické dotazování) i kvalitativní výzkum (osobní dotazování), schéma 4.

Schéma 4 Harmonogram empirické etapy



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

3.3 Vyhodnocení dat

V rámci vyhodnocení dat dotazníkových šetření byla použita kombinace statistických metod. Nejdříve došlo k elementárnímu zpracování dat prostřednictvím prostého rozdělení četností (jednorozměrné bodové rozložení četností) pro nominální proměnné a charakteristik poloh pro ordinální proměnné. Druhým krokem byla analýza kategoriálních dat prostřednictvím chí-kvadrát testu. Dále byla zvolena faktorová analýza za účelem zjištění faktorů, kterými lze složitější systém veličin nahradit. Byla také použita korespondenční analýza, kterou byly analyzovány vztahy mezi kategoriemi proměnných. Pro testování hypotéz byl dále použit jednovýběrový t-test, dvouvýběrový t-test a korelační analýza.

4. VÝSLEDKY A DISKUSE

Zemědělské podniky, které budou mít zavedené kvalitní ŘLZ, a v rámci něho kvalitní systém hodnocení zaměstnanců, mohou realizovat konkurenční výhodu oproti ostatním zemědělským podnikům. Dále mohou provést poklidnou personální obměnu pro vybrané zemědělské profese. Vzhledem k významu ŘLZ v ostatních odvětvích a personální obměně je v současnosti vyzdvihován význam ŘLZ i v odvětví zemědělství, kdy formální hodnocení zaměstnanců je považováno za základní personální činnost, protože jeho výstupy jsou využívány v dalších oblastech ŘLZ, především v odměňování.

Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství je po selekci zaměstnanců nejdůležitějším nástrojem řízení, protože nejen výstupy z hodnocení zaměstnanců mohou zemědělcům pomoci v rámci realizace dalších personálních činností, ale také k motivaci zaměstnanců. Dále bylo identifikováno, že personalisté zemědělských podniků nenastavují a neprovádějí formální hodnocení v zemědělských podnicích, ale že za klíčovou osobu v rámci ŘLZ je považován vždy přímý nadřízený příslušného zaměstnance.

Zemědělské podniky nevyužívají formální hodnocení zaměstnanců (r. 2012 – 87,7 %; r. 2015 – 90,3 %), i když 82,9 % zemědělských podniků, které mají zavedený systém hodnocení zaměstnanců, v roce 2012 potvrdilo, že formální hodnocení zaměstnanců má vliv na jejich výkonnost. Navíc i samotní zaměstnanci považují hodnocení zaměstnanců za důležitou součást nastavení druhu mzdové formy.

Zemědělské podniky, které nemají zavedený systém formálního hodnocení zaměstnanců, uváděly, že ho nepovažují za důležitý (r. 2012 – 56 %, r. 2015 – 55,6 %). Ačkoliv sami

zaměstnanci zemědělských podniků inklinují k tomu, že považují za důležitou formální zpětnou vazbu v rámci hodnocení zaměstnanců, která má pozitivní vliv na jejich výkon.

Jako další důvod pro nezavedení formálního hodnocení zaměstnanců uváděli zástupci zemědělských podniků kapacitní důvody (r. 2012 – 46 %; r. 2015 – 40,9 %). I když poté zástupci zemědělských podniků uváděli, že hlavním hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec (r. 2012 – 92,7 %; r. 2015 – 84 %). Tento výsledek byl potvrzen i v rámci kvalitativního výzkumu 2015–2016, kdy bylo zjištěno, že funkci personalisty zastává přímý nadřízený a jeho administrativní podporou je sám personalista nebo mzdová účetní.

Účinnost a celková úroveň hodnocení zaměstnanců jsou do jisté míry závislé na použitých metodách hodnocení zaměstnanců. Na volbě metod hodnocení zaměstnanců je závislá frekvence hodnocení zaměstnanců, kdy v rámci kvantitativních výzkumů bylo zjištěno, že nejčastější frekvencí hodnocení zaměstnanců je roční frekvence (r. 2012 – 39 % a r. 2015 – 44 %). Tento výsledek byl vyvrácen kvalitativními výzkumy, kdy v roce 2013 informanti uvedli, že nejčastější frekvencí je měsíční interval. Tato frekvence byla uvedena z toho důvodu, že zemědělské podniky využívají převážně kvantifikovatelné a časově nenáročné metody hodnocení zaměstnanců. Naopak v rámci druhého kvalitativního výzkumu byla potvrzena roční a čtvrtletní frekvence hodnocení zaměstnanců. Tyto frekvence hodnocení zaměstnanců byly uvedeny z důvodu využívání různých metod hodnocení zaměstnanců pro různé profese.

Na hodnocení zaměstnanců navazuje jejich odměňování, kdy zaměstnanci v rámci třetího kvantitativního výzkumu uvedli, že mají zahrnutou doplňkovou mzdu ve své mzdě nejčastěji měsíčně (r. 2016 – 50,9 %), což se neshoduje s nejčastější frekvencí hodnocení zaměstnanců v rámci ostatních kvantitativních výzkumů. Tento výsledek potvrzuje, že frekvence hodnocení zaměstnanců se odvíjí od volby metody hodnocení zaměstnanců.

Za nejvíce využívané metody hodnocení zaměstnanců jsou považována hodnocení dle stanovených cílů (r. 2012 – 51,2 %, r. 2015 – 60 %), hodnocení na základě plnění norem/standardů (r. 2012 – 36,6 %, r. 2015 – 48 %). Hodnotící rozhovor je využíván zemědělskými podniky málo (r. 2012 – 29,3 %, r. 2015 – 24 %). V rámci kvalitativních výzkumů nebylo potvrzeno aplikování této metody, ačkoliv je hodnotící rozhovor považován za základní metodu.

Aplikování formálního hodnocení závisí na velikosti zemědělského podniku a na existenci personálního oddělení. Na druhou stranu v rámci kvalitativních výzkumů informanti uvedli, že tyto podmínky nemusí být splněny, protože několik informantů bylo ze

zemědělských podniků, kde neměli personální oddělení a ani personalistu. V jednom případě se jednalo i o zemědělský podnik s počtem zaměstnanců nad 200.

Z těchto výsledků vyplynulo, že je zde značný prostor pro realizaci návrhu systému hodnocení zaměstnanců, tak aby byly pokryty všechny oblasti hodnocení zaměstnanců s ohledem na kapacitní a časové možnosti s cílem zlepšení využití potenciálu lidských zdrojů.

Výstupy z aplikování formálního hodnocení zaměstnanců jsou dále využívány v ostatních oblastech ŘLZ v rámci Michiganského modelu ŘLZ. V zemědělských podnicích se jedná zejména o odměňování (r. 2012 – 92,7 %, r. 2015 – 100 %) a vzdělávání a rozvoj (r. 2012 – 17,1 %, r. 2015 – 28 %), i když by výsledky měly být využívány v době personální změny ve velké míře i na personální plánování, protože sociodemografická struktura zaměstnanců v agrárním sektoru je dlouhodobě nepříznivá (ČSÚ v Spěšná et al., 2014).

V rámci kvalitativního i kvantitativního výzkumu převládal účel hodnocení zaměstnanců v návaznosti na odměňování. V roce 2015 uvedli všichni respondenti, kteří aplikují formální hodnocení, že využívají výsledky hodnocení zaměstnanců v rámci systému odměňování. V roce 2012 využívalo 92,7 % zemědělských podniků výstupy z hodnocení pro odměňování.

Zaměstnanci v odvětví zemědělství se v rámci dotazníkového šetření v roce 2016 shodli na tom, že jsou nespokojeni se mzdovým systémem v zemědělských podnicích i se systémem benefitů. Ale považují za důležité nastavení doplňkové mzdové formy, která ovlivňuje jejich výkon, přičemž s tímto výsledkem souhlasili více zaměstnanci, kteří mají doplňkovou formu mzdy zahrnutou ve mzdě jednou za měsíc.

Zaměstnanci v odvětví zemědělství preferují spíše časovou mzdu než úkolovou. Dále preferují vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí, přičemž zaměstnanci pracující pro zemědělské podniky právní formy a. s. a střední podniky preferují vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí. Zaměstnanci v odvětví zemědělství jednoznačně preferují jako doplňkovou mzdovou formu prémie.

Zaměstnanci zemědělských podniků se shodli na tom, že hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí nastavení druhu mzdové formy a závisí na poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům (v kontextu systému hodnocení zaměstnanců) a tím ovlivňuje jejich výkon.

Návrh systému hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese

Na základě zjištěných výsledků bylo doporučeno doplnit stávající metody hodnocení zaměstnanců aplikované v odvětví zemědělství o metody hodnocení zaměřené na oblast hodnocení vstup a proces, metody zohledňující frekvenci hodnocení v návaznosti na systém

odměňování a zohledňující postavení daných pozic v řídicí struktuře podniku. Dále bylo navrženo zvýšit frekvenci hodnocení zaměstnanců prostřednictvím zvolených metod hodnocení zaměstnanců, a to na hodnocení zaměstnanců jednou za čtvrt roku (v případě metod hodnocení zaměstnanců s měsíční frekvencí). Dále bylo na základě výzkumu doporučeno, aby byl vždy hodnotitelem přímý nadřízený a zaměstnanec sám. Dalšími hodnotiteli mohou být dále i vyšší nadřízený nebo personalista podle aktuální situace a podmínek v zemědělských podnicích.

Pro pozice techniků byl navržen soubor metod zohledňující časové hledisko, vícezdrojové hodnocení, návaznost na ostatní oblasti ŘLZ (s ohledem na model shody) a frekvenci hodnocení zaměstnanců na základě návaznosti na systém odměňování zaměstnanců. Pro profese techniků je zemědělskými podniky využívána metoda hodnocení dle stanovených cílů, kdy cílem je zisk úseku (čtvrtletní cíle) a podniku (roční cíle). Tato metoda hodnocení byla navržena i do nového souboru metod hodnocení v rámci hodnoticího rozhovoru s roční frekvencí. V rámci struktury hodnoticího rozhovoru byla zvolena část sebehodnocení, aby mohla proběhnout mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným diskuse a nejednalo se pouze o jednostranné hodnocení. Do souboru metod byla navržena i metoda kritického incidentu, kterou lze využít v případě potřeby a která může stejně jako hodnocení dle stanovených cílů (čtvrtletních) sloužit jako podklad pro hodnoticí rozhovory pro přímého nadřízeného (hlavního agronoma, hlavního zootechnika, hlavního mechanizátora).

Pro profese kvalifikovaných (manuálních) zaměstnanců v zemědělství (pěstitelé zemědělských plodin – traktorista, chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat) využívají zemědělské podniky hodnocení na základě plnění norem, kdy frekvence hodnocení zaměstnanců je měsíční a je navázána na měsíční osobní ohodnocení. Na základě tohoto výsledku byl soubor metod doplněn o metodu párového srovnání na čtvrtletní bázi, aby bylo možné porovnat výkon v rámci směn a provázat s doplňkovou mzdovou formou, kolektivní prémie. Dále byly tyto dvě metody hodnocení zaměřené na oblast hodnocení výstupu doplněny o metodu hodnoticího rozhovoru. Strukturu metody hodnoticího rozhovoru bylo doporučeno zkrátit o část týkající se cílů. Hodnoticí rozhovor byl doporučen provádět přímým nadřízeným jednou za rok. V rámci hodnoticího rozhovoru by mohl být hodnotitelem i vyšší nadřízený. Tento fakt závisí na řídicí struktuře v podniku a existenci personálního (HR) oddělení.

Pro pozici opravář zemědělských strojů zemědělské podniky nevyužívají žádnou formální metodu hodnocení zaměstnanců, proto byla zvolena za základní metodu hodnocení metoda

hodnotícího rozhovoru s frekvencí jednou za půl roku. K této metodě bylo doporučeno využít ještě metodu kritického incidentu v případě potřeby.

Ověření důležitosti systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství

Důležitost systému hodnocení zaměstnanců byla ověřena prostřednictvím případové studie na zemědělském podniku A, který se zúčastnil všech výzkumů a pilotních studií uvedených v této práci, v období 2011 až 2016.

Prostřednictvím osobního dotazování a testováním jednovýběrovým t-testem v období 2013–2015 bylo zjištěno, že formální systém hodnocení zaměstnanců a jeho správné nastavení pro různé typy profesí v zemědělském podniku A plní důležitou motivační funkci pro zaměstnance. Zrušení formálního systému hodnocení zaměstnanců a na něj navazující systém odměňování vedly ke změně, která způsobila statisticky významný rozdíl v normované hodnotě středního přínosu zaměstnance před změnou a po změně v úseku rostlinné i živočišné výroby, kdy došlo v roce 2015 k velkému snížení střední hodnoty ročního přínosu zaměstnance v živočišné výrobě.

V rámci navrženého teoretického systému hodnocení zaměstnanců bylo analyzováno chování tohoto systému, kdy v podniku nastaly během časového období 2011–2015 čtyři podstatné změny týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců. Výsledkem této studie bylo, že parametr systému hodnocení zaměstnanců a situačního vlivu $F1(p)^*$ byl parametr zpětné vazby $A=0,536$. To znamená, že systém hodnocení zaměstnanců má tendenci vracet se k rovnovážnému stavu.

ZÁVĚR

Východiskem disertační práce byl teoretický systém vytvořený na základě kybernetického hlediska a teoretického modelu řízení lidských zdrojů, Michiganského modelu. Teoretické přínosy práce jsou spatřovány v:

- identifikaci významu ŘLZ v odvětví zemědělství, kdy bylo zjištěno, že je důležité se v současnosti zaměřit na personální a mzdovou politiku v odvětví zemědělství v rámci personální obměny;
- tvorbě teoretického systému hodnocení zaměstnanců pro odvětví zemědělství;
- realizaci teoretického výzkumu zaměřeného na metody hodnocení zaměstnanců, typy hodnotitelů a účel hodnocení pro odvětví zemědělství;

- kauzalitě v rámci testování závislostí, kdy užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích je závislé na velikosti podniku a na tom, zda zemědělský podnik má personální (HR) oddělení v rámci podniku;
- v návaznosti návrhu systému hodnocení zaměstnanců na systém odměňování.
- Doporučení týkající se teoretického systému hodnocení zaměstnanců mohou přispět k rozvoji odvětví zemědělství v ČR.

V rámci části týkající se aplikování formálního hodnocení zaměstnanců a ověřování jeho důležitosti jsou praktické přínosy spatřovány v:

- identifikaci stávajícího systému hodnocení zaměstnanců zemědělskými podniky, protože neexistuje žádný empirický výzkum na toto téma;
- návrhu nového systému hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese vzhledem ke skutečnosti, že dříve identifikované prvky, vazby a účel byly zaměřené pouze na oblasti hodnocení výstupu a návaznost výsledků z hodnocení zaměstnanců byla pouze na personální činnost odměňování;
- návrhu souboru metod obsahující časově a technicky proveditelné metody;
- návrhu metod ověření významu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BILLIKOPF, G. *Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity*. 2nd ed. University of California, Division of Agriculture and Natural Resources, Agricultural Issues Center, 2003. ISBN 978-1885976062.

BITSCH, V. Personnel Management Research in Agribusiness. *19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association*. Dostupné na: https://www.ifama.org/events/conferences/2009/cmsdocs/1067_paper.pdf [citováno 2. 2. 2014].

BOACHIE-MENSAH, F., SEIDU, P. A. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 2012, vol. 7, no. 2, 73–88 p.

BROWN, M., HYATT, D., BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*. 2010, vol. 39, no. 3, 375–396 p.

DESSLER, G. *Human Resource Management*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, 2011. 736 p. ISBN 978-8131754269.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KARIMI, A., MALEKMOHAMADI, I., DARYANI, M. A., REZVANFAR, A. A conceptual model of entrepreneurship in the Iranian agricultural extension organization: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 2011, vol. 35, no.7, 632–657 p. ISSN 0309-0590.

MUGERA, A.W. Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource – Based Theory To Human Resources. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2012, vol. 15, no. 4, 27 – 48 p. ISSN 1559-2448.

OBISI, CH. Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*. 2011, vol. 1, no. 9, 92–97 p.

PRICE, A. *Human Resource Management*. 4th ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-40-80-3224-4.

ROBERTS, G. E. Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*. 2003, vol. 32, no. 1, 89-97 p.

SPĚŠNÁ, D., DELÍN, M., DRLÍK, J., KELNAROVÁ, J., NOHEL, F., SVOBODOVÁ, I. *Agrární trh práce*. Tematický úkol pro MZe č. 48. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

THERIOU, G. N., CHATZOGLOU, P. The Impact of Best Human Resource Management on Performance Practices – Identifying Enabling Factors. *Employee Relations*. 2014, vol. 36, no. 5, 535 - 561p.

SEZNAM PUBLIKACÍ K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE

KÖNIGOVÁ, M., VENCLOVÁ, K. Formal employee appraisal carried out in agricultural businesses in the Central Bohemian Region. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales, The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*, 2013. roč. XVI, č. 1, s. 81 - 88.

VENCLOVÁ, K. Approaches to the Term "Appraisal" in the Area of Human Resource Management. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, 2013, roč. 20, č. 27, s. 160-170. ISSN 1211-555X.

VENCLOVÁ, K., ŠALKOVÁ, A. Přístupy k výkonu v oblasti hodnocení pracovníků. *Mezinárodní vědecká doktorská konference Think Together 2012*. Praha: PEF CZU Praha, 2012. s. 185-193.

VENCLOVÁ, K., ŠALKOVÁ, A., KOLÁČKOVÁ, G. Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 2013a, roč. 5, č. 2, s. 20-36. ISSN 1804-171X.

VENCLOVÁ, K., FEJFAROVÁ, M., FEJFAR, J. Current state of the employee performance appraisal system in agricultural organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013b, roč. LXI, č. 4, s. 1183-1189. ISSN 1211-8516.