

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

OBOR MANAGEMENT

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

Autorka: Ing. Kateřina Venclová

Školitel: doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

© ČZU v Praze 2017

Hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství

Performance Appraisal as a Human Resource Management Tool in the Field of Agriculture

Strukturovaný abstrakt

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: systém, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, zaměstnanec, hodnotitel

Structured Abstract

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

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému školiteli, doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D., za připomínky, které mi poskytl při zpracování mé disertační práce. Mé poděkování dále patří kolegům z Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze za jejich cenné připomínky, rady a náměty. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, příteli a přátelům za jejich velkou podporu.

Obsah

Strukturovaný abstrakt.....	ii
Structured Abstract.....	iv
Poděkování.....	vi
Obsah.....	vii
Seznam grafů.....	x
Seznam obrázků.....	x
Seznam schémat.....	x
Seznam tabulek.....	xi
Seznam zkratk.....	xv
1 ÚVOD DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	1
2 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY	3
2.1 Systém.....	3
2.2 Organizační systém	5
2.3 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.3.1 Harvardský model.....	7
2.3.2 Model shody.....	8
2.4 Hodnocení zaměstnanců	9
2.4.1 Typy hodnocení zaměstnanců	12
2.4.2 Oblasti hodnocení zaměstnanců	13
2.4.3 Typy hodnotitelů	15
2.5 Metody hodnocení zaměstnanců	17
2.5.1 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců z časového hlediska podle českých autorů	17
2.5.2 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců podle zahraničních autorů	19
2.5.3 Vymezení vybraných metod hodnocení zaměstnanců podle českých a zahraničních autorů.....	24
2.6 Odměňování zaměstnanců.....	33
2.6.1 Mzdový systém	33
2.6.2 Zaměstnanecské výhody.....	35
2.7 Odvětví zemědělství v období personální obměny	35
2.7.1 Vybrané zemědělské profese.....	36
2.7.2 Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.....	37
2.7.3 Důvody pro zavedení systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.....	38
2.8 Teoretický systém hodnocení zaměstnanců jako součást řízení.....	38
2.9 Shrnutí teoretických východisek.....	41

3 CÍLE A METODIKA PRÁCE	43
3.1 Cíle práce.....	43
3.2 Charakteristika výzkumu a výzkumného procesu.....	43
3.3 Metodika práce	50
3.3.1 Teoretická etapa	51
3.3.2 Empirická etapa.....	52
3.3.3 Vyhodnocení dat a návrh systému hodnocení zaměstnanců	63
3.3.4 Závěry práce.....	69
3.3.5 Validita a reliabilita.....	69
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	70
4.1 Stav hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice	70
4.1.1 Aplikování formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice	72
4.1.2 Frekvence hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice	77
4.1.3 Metody hodnocení zaměstnanců využívané v zemědělských podnicích v České republice	80
4.1.4 Typy hodnotitelů v rámci systému hodnocení zaměstnanců	83
4.1.5 Testování hypotéz	84
4.2 Účel hodnocení zaměstnanců.....	87
4.2.1 Systém odměňování	88
4.3 Návrh systému hodnocení pro vybrané zemědělské profese	103
4.3.1 Soubor zemědělských podniků.....	103
4.3.2 Návrh souboru metod hodnocení pro profese techniků v zemědělských podnicích.....	105
4.3.3 Návrh souboru metod hodnocení pro profese chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat.....	108
4.3.4 Návrh souboru metod hodnocení pro profese traktorista	110
4.3.5 Návrh souboru metod hodnocení pro profese opravář zemědělských strojů	112
4.4 Ověření efektivity systému hodnocení zaměstnanců	113
4.4.1 Zemědělský podnik A (období 2013–2015).....	114
4.4.2 Změna ve formálním systému hodnocení zaměstnanců (období 2013–2015)	116
4.4.3 Výsledky testování efektivity formálního systému hodnocení v zemědělském podniku A (období 2013–2015)	117
4.4.4 Výsledky parametrů zpětné vazby	119
5 DISKUSE.....	121
6 SHRUTÍ, DOPORUČENÍ A PŘÍNOSY (TEORETICKÉ, PRAKTICKÉ)	124
6.1 Shrnutí výzkumu ve vazbě na stanovené cíle disertační práce	124
6.1.1 Aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství	126
6.1.2 Návaznost ostatních činností ŘLZ na hodnocení zaměstnanců.....	126
6.1.3 Návrh systému hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese	127

6.1.4	Ověření důležitosti systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství	128
6.2	Teoretický a praktický přínos práce.....	129
6.2.1	Teoretický přínos	129
6.2.2	Praktický přínos	130
6.3	Možnosti dalšího výzkumu	130
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	131
8	SEZNAM PŘÍLOH	141

Seznam grafů

Graf 1 Struktura respondentů podle velikosti podniku	71
Graf 2 Struktura respondentů z hlediska právní formy	72
Graf 3 Frekvence hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích	77
Graf 4 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované v zemědělských podnicích v České republice	81
Graf 5 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované v zemědělských podnicích – porovnání roků 2012 a 2015	82
Graf 6 Přehled hodnotitelů v rámci formálního hodnocení zaměstnanců	83
Graf 7 Využívání výsledků formálního hodnocení v dalších oblastech řízení lidských zdrojů – porovnání roků 2012 a 2015	88
Graf 8 Sutinový graf	90

Seznam obrázků

Obrázek 1 Příklad symetrické korespondenční mapy	67
Obrázek 2 Korespondenční mapa 2012	78
Obrázek 3 Korespondenční mapa 2015	79

Seznam schémat

Schéma 1 Vytváření systému podstatných veličin	4
Schéma 3 Harvardský model	7
Schéma 4 Model shody	8
Schéma 5 Přípravná fáze hodnotícího rozhovoru – hodnotící účel	24
Schéma 6 Realizace hodnotícího rozhovoru	24
Schéma 7 Analýza chování systému se zpětnou vazbou	40
Schéma 8 Etapy disertační práce	51
Schéma 9 Harmonogram empirické etapy	53
Schéma 10 Postup tvorby dotazníku	55
Schéma 11 Struktura proměnné (faktoru) spokojenost se mzdovým systémem	93

Seznam tabulek

Tabulka 1 Organizační systém.....	5
Tabulka 2 Definování pojmu hodnocení zaměstnanců (čeští autoři)	9
Tabulka 3 Definování pojmu hodnocení zaměstnanců (zahraniční autoři)	10
Tabulka 4 Oblasti hodnocení zaměstnanců podle vybraných českých autorů.....	14
Tabulka 5 Oblasti hodnocení zaměstnanců podle vybraných zahraničních autorů	14
Tabulka 6 Výhody a nevýhody jednotlivých typů hodnotitelů.....	15
Tabulka 7 Metody hodnocení podle českých autorů z časového hlediska	17
Tabulka 8 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců podle zahraničních autorů	21
Tabulka 9 Výhody a nevýhody metody hodnocení zaměstnanců Balanced Scorecard.....	27
Tabulka 10 Struktura mzdy za vykonanou práci	33
Tabulka 11 Přehled obtížně zajišťovaných zemědělských profesí podle manažerů zemědělských podniků v roce 2014.....	36
Tabulka 12 Tematické rozdělení hypotéz	45
Tabulka 13 Smíšený výzkumný design	49
Tabulka 14 Pětibodová škála	54
Tabulka 15 Proměnné obsažené v dotazníku.....	54
Tabulka 16 Seznam respondentů – pilotní studie 2012, 2015	56
Tabulka 17 Seznam respondentů – pilotní studie 2016	56
Tabulka 18 Seznam informantů – polostrukturovaný rozhovor 2013	60
Tabulka 19 Seznam informantů – polostrukturovaný rozhovor 2015/2016	62
Tabulka 20 Odstupňování závislosti korelačního koeficientu.....	64
Tabulka 21 Hodnocení KMO míry	65
Tabulka 22 Existence HR oddělení v zemědělských podnicích v roce 2012	73
Tabulka 23 Existence HR oddělení v zemědělských podnicích v roce 2015	73
Tabulka 24 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich velikosti v roce 2012.....	74
Tabulka 25 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich velikosti v roce 2015	74
Tabulka 26 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich právní formy.....	75
Tabulka 27 Výsledky rozhovorů – důvody nezavedení systému hodnocení zaměstnanců ..	76

Tabulka 28 Dokumenty, ve kterých je zpracovaná metodika hodnocení zaměstnanců	76
Tabulka 29 Výsledek – rozhovory – frekvence hodnocení zaměstnanců.....	79
Tabulka 30 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované ve výběrovém souboru zemědělských podniků.....	82
Tabulka 31 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a velikosti podniku v roce 2012.....	84
Tabulka 32 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a velikosti podniku v roce 2015.....	85
Tabulka 33 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a existence personálního útvaru v podniku v roce 2012.....	85
Tabulka 34 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a existence personálního útvaru v podniku v roce 2015.....	85
Tabulka 35 Testování závislosti existence personálního útvaru v podniku a velikosti podniku	86
Tabulka 36 Testování závislosti existence personálního útvaru v podniku a velikosti podniku	86
Tabulka 37 Výsledky KMO testu a Bartlettova testu sféricity 1	89
Tabulka 38 Eigen hodnoty	89
Tabulka 39 Komunality proměnných spokojenost se systémem odměňování	91
Tabulka 40 Matice komponentů proměnných spokojenost se systémem odměňování	91
Tabulka 41 Výsledky KMO testu a Bartlettova testu sféricity 2	92
Tabulka 42 Eigen hodnoty 2	92
Tabulka 43 Komunality proměnných spokojenost se systémem odměňování 2	92
Tabulka 44 Matice komponentů 2	93
Tabulka 45 Charakteristiky polohy – spokojenost se mzdovým systémem	94
Tabulka 46 Charakteristiky polohy – doplňkové formy mzdy	94
Tabulka 47 Dvouvýběrový t-test – frekvence aplikace doplňkové mzdy	95
Tabulka 48 Tabulka středních hodnot – doplňková forma mzdy	95
Tabulka 49 Časová a úkolová mzdová forma.....	96
Tabulka 50 Preference jiných příplatků než zákonných zaměstnanci	97
Tabulka 51 Preference příplatků zaměstnanci	97
Tabulka 52 Doplňková forma mzdy (str_6)	98

Tabulka 53 Systém zaměstnaneckých výhod	98
Tabulka 54 Zaměstnanecké výhody peněžité hodnoty a nepeněžité hodnoty (str_7 a str_8)	98
Tabulka 55 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle pracovní profese.....	99
Tabulka 56 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle právní formy podniku	99
Tabulka 57 Tabulka středních hodnot – právní forma podniku.....	100
Tabulka 58 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle velikosti podniku	100
Tabulka 59 Tabulka středních hodnot – velikost podniku.....	101
Tabulka 60 Zpětná vazba a její vliv na výkon	101
Tabulka 61 Korelační matice (spok_8 a spok_9)	102
Tabulka 62 Korelační matice (spok_6 a spok_8)	102
Tabulka 63 Struktura zemědělských podniků podle počtu zaměstnanců	104
Tabulka 64 Návrh metody hodnocení dle stanovených cílů pro profese techniků.....	106
Tabulka 65 Návrh souboru metod hodnocení pro profese techniků.....	108
Tabulka 66 Formulář hodnocení na základě plnění norem – chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat	109
Tabulka 67 Formulář párové srovnávání – chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat .	110
Tabulka 68 Návrh souboru metod hodnocení pro profesi chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat	110
Tabulka 69 Formulář párové srovnávání – traktorista.....	111
Tabulka 70 Soubor metod hodnocení pro profesi traktorista	112
Tabulka 71 Soubor metod hodnocení pro profesi opravář zemědělských strojů.....	113
Tabulka 72 Přehled poskytnutých dotací zemědělskému podniku A za období 2013–2015	115
Tabulka 73 Indexy počasí	116
Tabulka 74 Hypotézy stanovené pro testování jednovýběrovým t-testem.....	117
Tabulka 75 Jednovýběrový t-test – celý podnik	118
Tabulka 76 Jednovýběrový t-test – živočišná výroba.....	118
Tabulka 77 Jednovýběrový t-test – rostlinná výroba.....	118

Tabulka 78 Variantní řešení parametrů zpětné vazby	120
--	-----

Seznam zkratek

AC	Assessment centrum
a. s.	Akciová společnost
ASZ ČR	Asociace soukromého zemědělství České republiky
BARS	Behaviorálně zakotvená hodnoticí škála (Behaviorally Anchored Rating Scale)
BOS	Behaviorálně observační škála (Behaviour Observation Scale)
BSC	Balanced Scorecard
CIT	Metoda klíčové (kritické) události
CZ – ISCO	Klasifikace zaměstnání
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
$E_{(p)}$	Regulační odchylka
EU	Evropská unie
EU-27	Evropská unie od 1. 1. 2007
$F_{1(p)}$	Přenosová funkce systému hodnocení zaměstnanců
$F_{2(p)}$	Přenosová funkce situačního vlivu
$F_{3(p)}$	Přenosová funkce odměňovacího systému
$F_{1(p)*}$	Přenosová funkce integrovaného systému hodnocení zaměstnanců zahrnující situační vlivy
H_0	Nulová hypotéza
H_A	Alternativní hypotéza
H-E	Hmotně energetické vazby
HR	Lidské zdroje (human resources)
I	Informační vazby
ISPV	Informační systém průměrného výdělku
KMO	Kaiser-Meyer-Olkinova míra
L	Lidé
LGD	Leaderless Group Discussion
MBO	Řízení podle cílů (Management by Objectives)

MVPM	Míra volných pracovních míst
MZe	Ministerstvo zemědělství
NH	Národní hospodářství
NSP	Národní soustava povolání
OS	Organizační systém
OSPVZ	Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy
PRV	Program rozvoje venkova
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
Sp	Smíšené prvky
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Sv	Smíšené vazby
TÚ	Tematický úkol
USA	Spojené státy americké
ÚZEI	Ústav zemědělské ekonomiky a informací
Vp	Výrobní prostředky
$V_{(p)}$	Skutečná hodnota
$X_{(p)}$	Vstupní veličina
$Y_{(p)}$	Výstupní veličina

1 Úvod do zkoumané problematiky

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 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 budoucnosti 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 výzám vyplývajícím z tematického úkolu Ministerstva zemědělství (MZe) 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 Současný stav poznání předmětné problematiky

Tato kapitola obsahuje komparaci pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně hodnocení zaměstnanců. Dále jsou v kapitole vymezeny pojmy systém, organizační systém, ŘLZ, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Poskytuje také ucelený přehled o typech, oblastech, hodnotitelích, metodách hodnocení zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců v zemědělství. Vyvozuje teoretická východiska pro návrhovou část práce.

2.1 Systém

Pojem systém pochází z řeckého slova *systema*, které znamená organizovanou vazbu mezi fungujícími prvky – components (Gupta, 2011). Tento pojem je podle Goyala (v Gupta, 2011) volně rozšířený v literatuře o managementu.

Pojem systém lze vymezit i matematicky podle Klira (Klir v Skyttner, 2005) jako:

$$S = (T \cdot R) \quad (1)$$

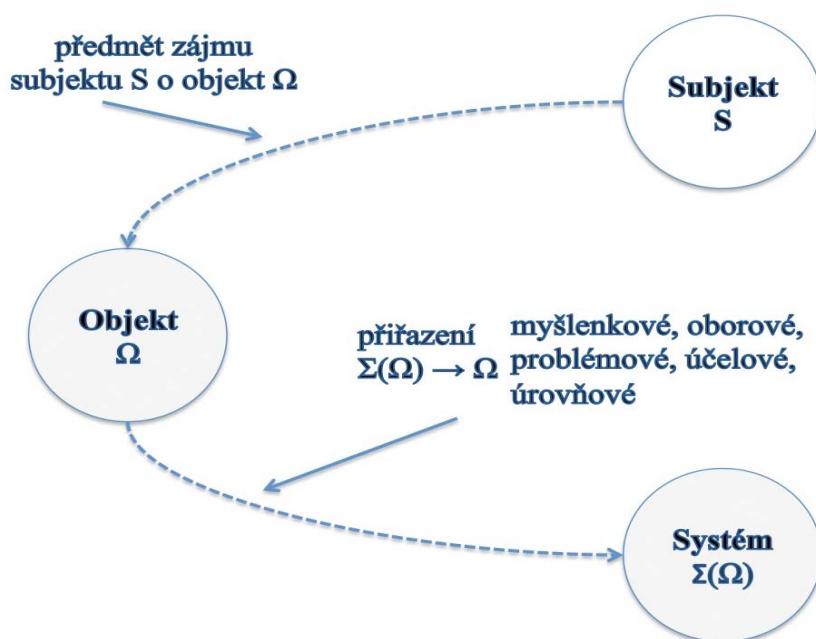
Kdy S značí systém, T vyjadřuje množinu libovolných prvků a R libovolnou vazbu, kterou lze definovat ve výše zmíněných množinách.

Systém se obecně skládá ze tří částí, a to prvků, vazeb, funkce nebo příčiny (Meadows, 2008). Tyto části jsou vzájemně propojeny k dosažení určitých úkolů (Waltner-Toews et al., 2008).

Gupta (2011), Shun a Zhang (2014) svým vymezením pojmu systém shrnují výše zmíněné definice, kdy definují systém jako soubor prvků, jež jsou ve vzájemném vztahu k sobě (mají mezi sebou vazby), spolupracují na dosažení úkolů a cílů.

Z výše uvedeného vyplývá, že systém je soubor prvků a vazeb (definovaných na objektu zájmu – schéma 1), které jsou ve vzájemné interakci za účelem dosažení definovaných cílů a úkolů.

Schéma 1 Vytváření systému podstatných veličin



Zdroj: Janíček et al. (2013)

Podle Hrona (ve Váchal et al., 2013) jsou považovány za prvky systému lidé (L), výrobní prostředky (VP) a smíšené prvky (Sp). Doležal et al. (2012) dodávají, že prvky jsou nedělitelné elementy. Prvky mohou podle své povahy vytvářet systémy technické, biologické, sociální, ekonomické a formální (Duchoň, Šafránková, 2008). Prvky jsou často nejvíce uchopitelné v rámci systému, protože většina z nich jsou viditelné hmotné prvky (Meadows, 2008).

Z výše uvedeného lze vymezit prvek ze systémového hlediska jako nedělitelný element, kterým mohou být lidé (L), výrobní prostředky (VP) nebo smíšené prvky (Sp).

Podle Hrona (ve Váchal et al., 2013) jsou považovány za vazby systému hmotně-energetické vazby (H-E), informační vazby (I) a smíšené vazby (S_v). Vazby představují spojení mezi dvěma prvky ve formě souvislostí mezi těmito prvky nebo prostředek pro výměny zpráv mezi nimi (Meadows, 2008; Doležal et al., 2012). Vazby působí jako spojnice mezi jednotlivými prvky systému, kdy se vazbami sjednocují různorodé prvky (části) systému. Spojení mezi prvky zajišťují vazby hmotně-energetické a informační, kdy v reálném systému tyto vazby probíhají současně (Duchoň, Šafránková, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že systém obsahuje vazby hmotně-energetické (H-E), informační (I) a smíšené (S_v).

2.2 Organizační systém

Organizační systém (OS) lze vymezit jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně-energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování (Hron, Macák, 2012).

U organizačního systému se provádí dekompozice na základě tří dimenzí, a to cílového stavu (vymezen ve fázi plánování a realizován ve fázi organizování a operativního řízení), základních prvků (lidí, výrobních prostředků a smíšených prvků = lidé a výrobní prostředky) a vazeb mezi jednotlivými prvky – hmotně-energetické, informační a smíšené vazby = hmotně-energetické a informační (Hron, Macák, 2012).

$$OS = \{(VP), (L), (Sp)\} \{(H-E), (I), (Sv)\} \quad (2)$$

Dekompozicí OS se získá devět subsystémů rozdělených do tří základních skupin:

- Materiálně-technická základna: $MT = \{(VP), (H-E, I, H-E + I)\}$,
- Organizačně-ekonomická oblast: $OE = \{(VP + L), (H-E, I, H-E + I)\}$,
- Sociálně-řídící nadstavba: $SŘ = \{(L), (H-E, I, H-E + I)\}$ (Hron, Macák, 2012).

Tabulka 1 Organizační systém

↓ VP	pracovní	sociální	řídící
	ekologicko--ergonomický	organizační	ekonomický
	materiálně--energetický	technologický	technický
	H-E	H-E + I	I

Zdroj: Hron, Macák (2012)

Sociálně-řídící nadstavba je tvořena lidmi a výrobními prostředky, mezi kterými jsou vazby hmotně-energetické, informační a smíšené. Sociálně-řídící nadstavba obsahuje řídicí subsystém, který je tvořen lidmi a informačními vazbami. Tento subsystém bývá považován za nejméně stabilní, protože je tvořen lidskými prvky a informačními vazbami (Hron, Macák, 2012).

I když jsou lidské prvky považovány za velmi proměnlivé atributy OS, jsou pokládány za nejdůležitější zdroj podniku (Alo v Obisi, 2011; Muger, 2012; Armstrong, Taylor, 2014; Koubek, 2015). Navíc výkonný podnik musí být schopen zkvalitňovat řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Pro účely disertační práce je ze systémového hlediska výchozím systémem řídicí subsystém, protože lidské zdroje jsou považovány za základní zdroj podniku.

2.3 Řízení lidských zdrojů

ŘLZ je filozofie řízení lidí založená na přesvědčení, že lidské zdroje jsou důležité pro trvalý obchodní úspěch (Price, 2011). Organizace získá konkurenční výhodu, pokud bude využívat lidské zdroje efektivně a bude vycházet z jejich odbornosti a vynalézavosti pro splnění cílů (Price, 2011). Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem pro management v odvětví zemědělství (Duft, 2012). Mugera (2012) dodává, že zaměstnanci jsou strategickým zdrojem pro získání trvalé konkurenční výhody v odvětví zemědělství, a proto je důležité analyzovat důležitost systému ŘLZ pro dosažení trvalé konkurenční výhody.

Armstrong a Taylor (2014) definují ŘLZ jako komplexní a ucelený přístup k zaměstnanosti a rozvoji lidí. Mathis a Valentine (2012) dodávají, že ŘLZ se zaměřuje na vytváření formálních systémů v organizaci k řízení lidského talentu a pro dosažení cílů podniku. Dále uvádí, že nezáleží na velikosti podniku z hlediska počtu zaměstnanců, ale že všichni tito zaměstnanci musí být placeni, musí být prováděn nábor, výběr zaměstnanců a hlavně všichni tito zaměstnanci musí být řízeni (Mathis, Valentine, 2012). ŘLZ v zemědělství obsahuje nábor, trénink, organizování, hodnocení, odměňování, propouštění, motivaci a retenci zaměstnanců (Bitsch, 2009). Po selekci zaměstnanců je jejich hodnocení považováno za nejdůležitější manažerský nástroj v odvětví zemědělství, a pokud je správně prováděno, pak pomáhá v oblasti odměňování a vzdělávání (Billikopf, 2003).

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů se řadí vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému – příloha 1 (Šikýř, 2014).

Na základě různorodých interpretací ŘLZ vzniklo několik formálních modelů ŘLZ pro srozumitelnější vymezení tohoto pojmu. Za nejznámější modely jsou považovány podle Price (2011) Model shody (The Matching Model) vytvořený Michigan Business School a Harvardský model (Harvard Model).

Z výše uvedeného vyplývá, že se ŘLZ zaměřuje na vytváření formálních systémů (modelů) ve všech odvětvích pro dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidských zdrojů.

2.3.1 Harvardský model

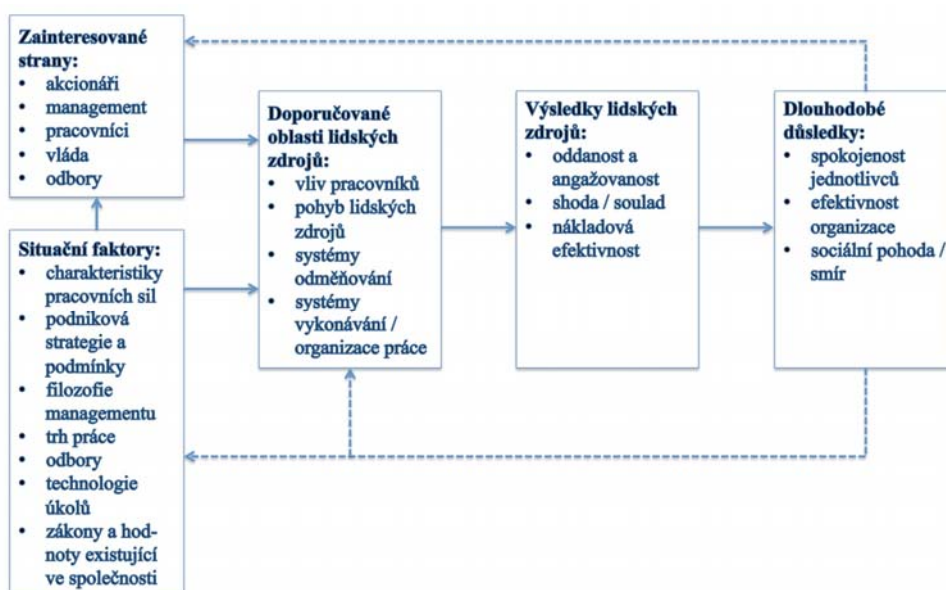
Harvardský model vnímá zaměstnance jako zdroj podniku, ale ne jako nákladovou položku, protože lidské zdroje musí být řízeny zcela jiným způsobem. Je nutné je motivovat a trénovat. Tento model bere v úvahu zainteresované strany a situační faktory, je inspirován behaviorální teorií – schéma 2 (Price, 2011).

ŘLZ v tomto modelu zahrnuje všechna rozhodnutí managementu a jednání, která ovlivňují přirozenost vztahu mezi organizací a zaměstnanci (Armstrong, Taylor, 2014). Harvardský model měl významný vliv na teorii řízení lidských zdrojů, a to zejména tím, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů a nejen personalistů (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Šikýř, 2014). Armstrong a Taylor (2014) ještě dodávají, že Harvardský model obsahuje prvky soft modelů ŘLZ, které se zaměřují na komunikaci, motivaci a vedení lidí.

Harvardský model klade důraz na vliv řízení lidských zdrojů na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci (Kociánová, 2010). Filozofií tohoto modelu je zajistit, že personální činnosti budou souborem koordinovaných aktivit za účelem dlouhodobé výkonnosti organizace (Dvořáková, 2012).

Z výše uvedeného vyplývá, že Harvardský model považuje zaměstnance za zdroj podniku. Tento model zohledňuje zaměstnance jako jednotlivce, kteří napomáhají k výkonnosti organizace. Dále je v rámci tohoto modelu zdůrazňována role manažerů, kteří by měli primárně participovat na provádění personálních činností v rámci tohoto modelu.

Schéma 2 Harvardský model



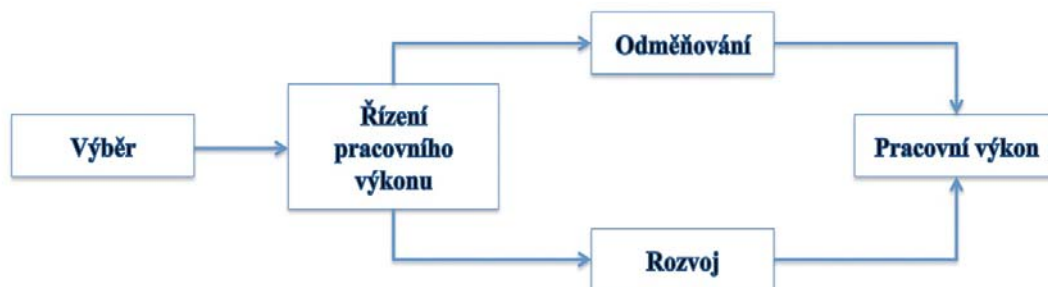
Zdroj: Beer et al. v Armstrong (2007)

2.3.2 Model shody

Tento model je inspirován strategickým managementem, kdy ŘLZ je vnímáno jako strategický proces obsahující čtyři klíčové oblasti (schéma 3). 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).

HR systémy by v rámci tohoto modelu měly být řízeny způsobem, který by byl ve shodě se strategií podniku (Armstrong, Taylor, 2014) a se strukturou podniku (Fombrun et al. v Šikýř, 2014).

Schéma 3 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). V Michiganském modelu je za základ personálních činností (procesů) považováno hodnocení zaměstnanců, které je označováno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů ŘLZ (Roberts, 2003; Dessler, 2011; Boachie-Mensah, Seidu, 2012; Dvořáková, 2012).

Pro disertační práci byl vybrán Michiganský model, 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.

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Pojem hodnocení zaměstnanců lze vymezit na základě několika přístupů. V odborné literatuře se objevují tři přístupy. Prvním přístupem je, že hodnocení zaměstnanců je vnímáno jako samostatný proces, který poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců (Kociánová, 2010), prováděný na systematické bázi obvykle jednou ročně, aby poskytoval srovnání mezi očekávaným individuálním (skupinovým) a skutečným výkonem (Giangrecco et al., 2010; Spence, Keeping, 2011).

Druhý přístup zdůrazňuje důležitost hodnocení zaměstnanců jako součást procesu řízení výkonnosti lidských zdrojů, kdy na začátku procesu řízení výkonnosti lidských zdrojů musí být stanoveny nejdříve cíle v souladu s ostatními vyššími cíli, standardy, a pak teprve může dojít k formálnímu hodnocení zaměstnanců (Snell, Bohlander, 2012). Modifikací tohoto přístupu je chápání hodnocení jako součásti řízení lidských zdrojů (Bělohlávek, 2009; Štěpaník, 2010; Dvořáková, 2012).

Třetí přístup je kombinací dvou výše zmíněných pohledů na hodnocení zaměstnanců a to, že hodnocení zaměstnanců je proces, ale zároveň je součástí komplexního procesu řízení výkonnosti lidských zdrojů či jiného procesu (Dessler, 2011; Lussier, Hendon, 2012).

Vybraní čeští autoři (tabulka 2) se přiklánějí k prvnímu nebo druhému přístupu, kdy vnímají hodnocení zaměstnanců jako samostatný proces nebo jako důležitou součást určitého procesu.

Tabulka 2 Definování pojmu hodnocení zaměstnanců (čeští autoři)

Kritérium	Autor	Rok	Definování pojmu hodnocení v oblasti lidských zdrojů
Proces	PILAŘOVÁ	2008	Proces obsahující tyto informace: termín konání hodnocení, časová posloupnost hodnocení, kdo koho hodnotí, způsob záznamu hodnocení, vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy, metodické pokyny, další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené.
	KOCIÁNOVÁ	2010	Významná činnost, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců (o oblastech hodnocení zaměstnanců) a představuje zpětnou vazbu pro zaměstnance k jejich působení v organizaci.

Kritérium	Autor	Rok	Definování pojmu hodnocení v oblasti lidských zdrojů
	KOUBEK	2015	Významná personální činnost, zabývající se: zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa (jaké jsou jeho schopnosti a rozvojový potenciál), jaké je jeho chování a jaké jsou jeho vztahy ke 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 zlepšování pracovního výkonu, chování a realizací opatření, která tomu mají napomoci.
Součást procesu	ŠTĚPANÍK	2010	Významná součást personálního managementu.
	BĚLOHLÁVEK	2009	Součást řízení lidských zdrojů.
	DVOŘÁKOVÁ	2012	Základní pilíř personálního managementu.

Zdroj: Königová, Venclová (2013)

Naopak vybraní zahraniční autoři vnímají hodnocení zaměstnanců nejen z hlediska prvního přístupu, kdy uvádějí, že hodnocení je samostatný proces. Zohledňují na rozdíl od výše zmiňovaných českých autorů i to, že hodnocení je samostatný proces, který je ale zároveň součástí jiného nadřazeného procesu (tabulka 3).

Tabulka 3 Definování pojmu hodnocení zaměstnanců (zahraniční autoři)

Zahraniční autoři			
Kritérium	Autor	Rok	Definování pojmu hodnocení v oblasti lidských zdrojů
Proces	Giangrecco et al.	2010	Formální proces prováděný na systematické bázi, aby poskytoval srovnání mezi očekávaným individuálním (skupinovým) a skutečným výkonem.
	Spence, Keeping	2011	Formální hodnoticí proces, prostřednictvím něhož manažeři hodnotí a poskytují zpětnou vazbu týkající se výkonu zaměstnance.
	Lyster, Arthur	2007	Formální proces, kterým se manažeři i zaměstnanci zabývají na roční nebo půlroční bázi.
	Banfield, Kay	2008	Proces, který je běžně užíván v mnoha organizacích k hodnocení výkonu zaměstnance v minulosti a k tomu, jak maximalizovat budoucí zaměstnancův přínos.
	de Andrés, García-Lapresta, González-Pachón	2010	Proces užívaný v některých podnicích, kde se hodnotila produktivita a efektivita jejich zaměstnanců, a také pro propagační a mzdovou politiku apod.

Zahraniční autoři			
Kritérium	Autor	Rok	Definování pojmu hodnocení v oblasti lidských zdrojů
Proces a zároveň součást procesu	Armstrong	2007	Typický proces vykonávaný v organizacích. Formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich manažery, obvykle jednou ročně.
	Dessler	2011	Nástroj či forma, které posuzují pracovní výkon zaměstnance, rozhovor, v němž je hodnocen pracovní výkon zaměstnance a je podávána zpětná vazba zaměstnanci, systém stanovení pracovních vyhlídek zaměstnance/aktuálního pracovního výkonu zaměstnance/vyhodnoceného výkonu/zpětná vazba zaměstnancům o hodnocení výkonu, a jak ho zlepšit v budoucnosti/stanovení nových cílů a vyhlídek pro jiné období/ součást řízení výkonnosti.
	Snell, Bohlander	2012	Hodnocení je výsledek ročního či půlročního procesu, ve kterém manažer zhodnotí výkon zaměstnance v závislosti na požadavcích práce, a tyto získané informace odkryjí zaměstnanci, kde je potřeba se zlepšit a proč. Hodnocení je důležitou součástí systému řízení výkonnosti lidských zdrojů.
	Lussier, Hendon	2012	Hodnocení je trvalý proces zhodnocení výkonu zaměstnance, je součástí řízení výkonnosti.

Zdroj: Königová, Venclová (2013)

Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů. Přesto, že se většina výše zmíněných českých autorů (Pilařová, 2008; Kociánová, 2010; Koubek, 2015) přiklání k formálnímu hodnocení zaměstnanců jako k samostatnému procesu, na který mohou navazovat jiné samostatné procesy z oblasti řízení lidských zdrojů, zahraniční autoři (Dessler, 2011; Bohlander, Snell, 2012; Lussier, Hendon, 2012) zdůrazňují, že hodnocení je samostatný proces, který je zároveň důležitou součástí nadřazeného procesu řízení výkonnosti lidských zdrojů.

Hodnocení zaměstnanců je považováno za základní prvek celého konceptu ŘLZ (Brown et al., 2010; Dvořáková, 2012), protože hodnocení zaměstnanců je důležité pro ostatní činnosti ŘLZ, jako je odměňování, rozvoj zaměstnanců a zvyšování výkonnosti (Brown et al., 2010; Thurston, McNall, 2010; Appelbaum et al., 2011; Manoharan et al., 2012; Maley, 2012). Podniky se nemohou rozvíjet, pokud zaměstnanci, kteří pro ně pracují, nejsou motivováni a povzbuzováni prostřednictvím hodnocení (Obisi, 2011).

Jedním ze současných trendů v oblasti hodnocení zaměstnanců je víceúčelové hodnocení, kdy 76 % z dotazovaných organizací v USA uvedlo, že mají zavedené víceúčelové hodnocení v podniku (Longenecker et al., 2014a). Konkrétně v odvětví zemědělství informace z hodnocení zaměstnanců mohou zemědělským podnikům pomoci při dlouhodobém plánování personálního zajištění a jeho rozvoje, odměňování, stanovení si couchingové schůzky (Billikopf, 2003).

Pro účely disertační práce je zohledněn třetí přístup k pojmu hodnocení zaměstnanců, protože většina autorů se shoduje na tom, že hodnocení zaměstnanců je nejen samostatným procesem, ale je nedílnou součástí řízení výkonnosti lidských zdrojů (Brown et al., 2010; Dessler, 2011; Palailogos et al., 2011; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012) a také je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů (Roberts, 2003; Plamínek, 2008; de André et al., 2010; Boachie-Mensah, Seidu, 2012).

2.4.1 Typy hodnocení zaměstnanců

Odborná literatura pojednává o dvou podobách hodnocení zaměstnanců, a to formálním a neformálním.

Neformální hodnocení zaměstnanců je průběžné hodnocení zaměstnance nadřazeným během vykonávání práce (Dědina, Cejthamr, 2005) bez předem stanovených kritérií, postupů a metod (Pilařová, 2008; Koubek, 2015). Tento typ hodnocení zaměstnanců má příležitostnou povahu a je spíše determinován situací daného okamžiku, pocitem hodnotitele, jeho dojmem i momentální náladou (Koubek, 2015). Jde tedy o součást každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřízeným (Bělohlávek, 2009), součást průběžné kontroly pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování zpětné vazby. Neformální hodnocení zaměstnanců nebývá zaznamenáváno. Má značný význam pro usměrňování práce zaměstnance, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce pochvalou (Koubek, 2015).

Formální hodnocení zaměstnanců je racionálnější, standardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Jedná se tedy o formální řídicí proces prováděný na systematické bázi (Coates v Giangreco, 2010). Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců (Pilařová, 2008; Koubek, 2015).

Formální hodnocení zaměstnanců se provádí v ročních, pololetních (Banfield, Kay, 2008; Kociánová, 2010; Murphy, Cleveland v Spence, Keeping, 2012; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012), čtvrtletních (Bělohlávek, 2009), ale i měsíčních intervalech nebo za předem definovaných okolností a předem definovaných postupů (Pilařová, 2008). Skládá se z několika etap a zvolených metod podle oblastí hodnocení (Bělohlávek, 2009).

Pojem hodnocení zaměstnanců je v české i zahraniční literatuře definován jako formální hodnocení – systematické (Hroník, 2006; Banfield, Kay, 2008; de André et al., 2010; Coates v Giangreco, 2010; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012). Pouze někteří čeští autoři (Dědina, Cejthamr, 2005; Pilařová, 2008; Bělohávek, 2009; Kociánová, 2010; Štěpaník, 2010; Koubek, 2015) ve svých publikacích rozlišují pojmy formální a neformální hodnocení, přičemž se tito autoři po rozlišení typů hodnocení zaměstnanců (na formální a neformální) nadále ve svých publikacích zabývají pouze formálním hodnocením zaměstnanců. Z výše uvedeného vyplývá, že se práce zabývá pouze formálním hodnocením zaměstnanců založeným na metodách hodnocení zaměstnanců s předdefinovanými kritérii.

2.4.2 Oblasti hodnocení zaměstnanců

V pojmenování a počtu oblastí hodnocení zaměstnanců jsou autoři nejednotní (tabulka 4 a tabulka 5). V podstatě se ale jedná o tři základní oblasti hodnocení, a to vstup, proces a výstup (Hroník, 2006; Venclová, Šalková, 2012).

Pod vstupy se rozumí vše, co zaměstnanec do své práce vkládá (potenciál, způsobilost, praxe). Vstupy mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti (Hroník, 2006). Lussier a Hendon (2012) pod vstupy rozumí charakteristické rysy, fyzické a psychické rysy zaměstnance. Snell, Bohlander (2012) dodávají, že se jedná o charakteristické rysy, které jsou důležité nejen pro danou pozici, ale i pro organizaci.

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu zaměstnance k různým zadáním a úkolům (Hroník, 2006). Jedná se o chování zaměstnanců v práci – při práci (Lussier, Hendon, 2012), jaké kroky by měly (či neměly) být proječovány v práci (Snell, Bohlander, 2012). Proces zahrnuje nejen hodnocení pracovního, ale také sociálního chování (Duda, 2008).

Výstupy představují nejčastěji výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné (Hroník, 2006). Výstupy jsou měřítkem dosažených cílů v průběhu pracovního procesu (Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012). Hodnocení výstupů se provádí obvykle v kratších intervalech než u vstupu (měsíčně či čtvrtletně) a ovlivňuje pohyblivou složku platu – prémie, bonusy (Pilařová, 2008).

Tabulka 4 Oblasti hodnocení zaměstnanců podle vybraných českých autorů

Oblast hodnocení	Jména autorů a rok vydání publikace					
	BĚLOHLÁVEK (2009)	BIELCZYK (2005)	HALÍK (2008)	HRONÍK (2006)	PILAŘOVÁ (2008)	PLAMÍNEK (2009)
Vstup	osobní kvality (kompetence)			vstup (potenciál, způsobilost, praxe)	hodnocení kompetencí	vývojové trendy (lidské zdroje, které podniku zaměstnanec přináší)
Proces	ukazatele (stanovené pro průběh plnění úkolu)	pracovní chování a sociální chování	práce	proces (pracovní chování, přístup)	mimořádné hodnocení	vztahy (vztah manažer a hodnocený a osobní vztahy)
Výstup	plnění úkolů (cílů)	výkon (výsledky)	výkon	výstup (výkon)	hodnocení výkonů	výkon (výsledky práce)

Zdroj: Venclová, Šalková (2012)

Tabulka 5 Oblasti hodnocení zaměstnanců podle vybraných zahraničních autorů

Oblast hodnocení	Jména autorů a rok vydání publikace		
	SANDLER, KEEFE (2005)	LUSSIER, HENDON (2012)	SNELL, BOHLANDER (2012)
Vstup	osobní kvality (schopnosti, znalosti, způsobilosti)	charakteristické rysy (fyzické a psychické)	charakteristické rysy zaměstnance důležité pro danou pozici
Proces	chování	chování zaměstnanců	činy zaměstnanců
Výstup	výsledky práce (plnění cílů)	výsledky	výsledek dosažených cílů

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

2.4.3 Typy hodnotitelů

V současnosti jsou hodnotiteli v rámci systému hodnocení zaměstnanců přímí vedoucí, personalisté (Hroník, 2006), sami zaměstnanci (Longenecker et al., 2014b), zákazníci, podřízení, kolegové, nezávislý externí hodnotitel – např. psycholog (Pilařová, 2008), skupina hodnotitelů – hodnotící centra (Dvořáková, 2012). Každý z hodnotitelů má své výhody a nevýhody (tabulka 6), a proto je vždy důležité posoudit, o jak moc velké nevýhody se u daného hodnotitele jedná. Dále je důležité posoudit pozici zaměstnance v řídicí struktuře podniku (Pilařová, 2008).

Pro účely disertační práce jsou zohledněny všechny výše uvedené typy hodnotitelů kromě zákazníků a skupiny hodnotitelů, které nejsou v odvětví zemědělství podle Billikopfa (2003) požadovány.

Tabulka 6 Výhody a nevýhody jednotlivých typů hodnotitelů

Lidé, kteří mohou působit jako hodnotitelé	Výhody	Nevýhody
Přímý nadřízený manažera hodnoceného	Nadřízený manažera dohlíží na jeho spravedlivé hodnocení, je-li jediným hodnotitelem, je zde výhoda větší objektivity v hodnocení práce zaměstnance, protože není přímo ohrožen úspěchem zaměstnance.	Pravděpodobně hodnoceného nezná, a je proto možné, že informace obdrží od přímého manažera hodnoceného jedince.
Personální (HR) manažer	Dohlíží na spravedlnost manažera a monitoruje důslednost přístupu v organizaci. Personální manažeri jsou občas jedinými hodnotiteli z důvodu spravedlnosti a důslednosti a hlavně nejsou vnímáni jako ohrožení pro manažera.	Nevýhoda jako u přímého manažera hodnoceného.
Spolupracovníci	Jejich názor může být velice užitečný a to tam, kde je důležitá týmová práce. Hlavní výhodou je, že spolupracovníci mají pravděpodobně jasnou představu o efektivnosti každého jednotlivce při jejich spolupráci. Navíc názory více lidí vytvoří spolehlivější pohled.	Spolupracovníci nemusí znát všechny aspekty dané práce jednotlivce. Nemusí být ochotni vyjádřit upřímný názor na kolegu a mohou být také ovlivněni dobrým či špatným vztahem či rivalitou.
Podřízení	Podřízení mají odlišný pohled na schopnosti a výkon hodnoceného, proto mohou poskytnout cenné informace.	Mohou se bát vyjádřit svůj opravdový názor, pokud pocítují, že manažer by toho mohl využít v budoucnu. Hodnocený nebude ochoten přijmout názory svých podřízených.
Sebehodnocení	Jednotlivec má o standardu své práce detailnější znalosti než jeho manažer, protože jednotlivci by měli být motivováni k větší zodpovědnosti za svůj vlastní	Někteří mohou analýzu svého vlastního pracovního výkonu sledat obtížnou a mohou mít nerealistické pohledy na to, jak dobře vlastně práci vykonávají.

Lidé, kteří mohou působit jako hodnotitelé	Výhody	Nevýhody
	rozvoj.	Nemusí si připustit nedostatky nebo jsou k sobě příliš kritičtí, ba dokonce více, než by byl jejich manažer.
360° hodnocení (nejedná se o konkrétní osobu, ale o shromažďování informací od všech doposud zmíněných osob)	Tato forma hodnocení shromažďuje informace od všech výše uvedených zdrojů kvůli dosažení celkového pohledu na výkon hodnoceného. Jde o důkladné hodnocení, které poskytne informace o různých aspektech výkonu jedince, takže můžeme sestavit celkový obraz jeho pracovního výkonu.	Shromáždit informace od všech potřebných lidí může být časově náročné a ne vždy nákladově efektivní.
540° hodnocení (nejedná se o konkrétní osobu, ale o shromažďování informací od všech dosud zmíněných osob, ale také od lidí mimo organizaci, např. zákazníci)	Je to velice důkladný způsob shromažďování informací, protože lidé mimo organizaci mohou poskytnout cenné pohledy na vykonávání práce jedince.	Někdy náročné na organizaci, protože zákazníci či klienti nemusí být ochotni strávit čas vyplňováním dotazníků a nelze je k tomu nutit. Mnoho zaměstnavatelů však bude při použití tohoto postupu váhat. Nechtějí dát svým klientům či zákazníkům sebemenší důvod myslet si, že zaměstnavatel sám nebo kterýkoli z jeho zaměstnanců by mohli poskytnout horší než perfektní služby či produkt.
Hodnoticí centra Assessment centres (nejedná se o konkrétní osobu či osoby, tudíž by nemuselo být zde AC zahrnuto, ale podle autorky je to důležité kvůli hodnocení výkonu)	Hodnocení podstupují řadu testů na zjištění verbální, numerické a rozvojové dovednosti a schopnosti vést tým či pracovat v týmu. Výsledky poskytují celkový pohled na talent a schopnosti osoby. Velmi přínosné je to pro hodnocení budoucích nadřízených nebo manažerů.	Provedení u všech zaměstnanců je velmi drahé a časově náročné.

Zdroj: Foot, Hook (2002)

2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Snaha najít optimální způsob hodnocení zaměstnance vedla k vytvoření množství metod. Metody hodnocení zaměstnanců se navzájem liší v náročnosti na realizaci, čas, náklady, ale i v užitečnosti např. pro odměňování a rozvoji hodnocených zaměstnanců. Významným kritériem pro odlišení metod a jejich vhodnosti pro konkrétní situace je čas. Zda se jedná o metody zaměřené na hodnocení už odvedené práce, nebo identifikaci budoucích výsledků. Dále je možné metody hodnocení zaměstnanců rozřadit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují (Venclová et al., 2013).

2.5.1 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců z časového hlediska podle českých autorů

Podle časového horizontu lze rozlišit tři skupiny metod (tabulka 7), které se prolínají s metodami, jež lze klasifikovat podle oblastí hodnocení zaměstnanců. Metody zaměřené na minulost, které se orientují především na to, co se už stalo (výsledky, odvedený výkon). Dále na metody zaměřené na přítomnost. Tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace. Třetí skupinou jsou metody zaměřené na budoucnost, které se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát (Hroník, 2006). Podobný systém členění metod zastává i Wagnerová (2008), která dělí metody na základě měření vlastností (budoucnost), měření chování (přítomnost) a měření výsledků (minulost), a Dvořáková (2012), jež se také přiklání k rozdělení metod z hlediska časového na metody orientující se na odvedenou práci (na minulost) a metody zaměřené na budoucnost a identifikující rozvojový potenciál zaměstnance.

Metody orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací už vykonanou, a tudíž do jisté míry měřitelnou. Hodnocení zaměstnanců zaměřené na budoucnost se zaměřuje na budoucí výkon (Duda, 2008).

Tabulka 7 Metody hodnocení podle českých autorů z časového hlediska

Metody	Metody zaměřené na minulost (na vykonanou práci)	Metody zaměřené na přítomnost	Metody zaměřené na budoucnost
	Hroník – A, Duda – B, Wagnerová – C, Dvořáková – D		
Assessment centrum (AC) Assessment centre		A	DB
Behaviorálně zakotvená hodnoticí škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale	D	C	

Metody	Metody zaměřené na minulost (na vykonanou práci)	Metody zaměřené na přítomnost	Metody zaměřené na budoucnost
	Hroník – A, Duda – B, Wagnerová – C, Dvořáková – D		
Behaviorálně observační škála (BOS) Behavior Observation Scale		C	
Balanced Scorecard (BSC)			A
Hodnocení na základě plnění norem	D		
Hodnocení potenciálu			A
Hodnoticí dotazník Questionnaire	DB		
Hodnoticí stupnice (škála) Rating Scale	DBC		
Hodnotitelské zprávy Confidential Reports	D		
Metoda klíčové (kritické) události (CIT) Critical Incident Method	ADB	C	
Metoda nucené volby Forced-choice Method	C		
Metoda povinného rozložení Forced Distribution Method	C		
Mystery shopping		A	
Párové srovnání Paired Comparison	C		
Pozorování na místě		A	
Řízení podle stanovených cílů Management by Objectives (MBO)	DC		A
Srovnávání se standardním výkonem	D		
Srovnávání výsledků			A
Srovnávání zaměstnanců	DB		
Sebehodnocení Self-Assessment			BC
Sociogram		A	
Testování a pozorování pracovního výkonu	D		
360° zpětná vazba 360 degree feedback (assessment)		A	CD

Zdroj: Venclová et al. (2013), upraveno autorem

Výše zmiňovaní čeští autoři (Hroník, 2006; Duda, 2008; Wagnerová, 2008; Dvořáková, 2012) klasifikují metody hodnocení zaměstnanců do jednotlivých skupin z časového hlediska. Někteří čeští autoři (Pilařová, 2008; Kociánová, 2010) neklasifikují metody podle časového hlediska. Tito autoři pouze jednotlivé metody vyjmenovávají. V tabulka 7 se podle těchto autorů nevyskytují následující metody: metoda zařazování, hodnotící rozhovor (Hroník, 2006; Pilařová, 2008; Kociánová, 2010), psychologické testy, metoda stanovení úloh a cílů (Pilařová, 2008), volný popis, checklist (Kociánová, 2010).

Pro účely disertační práce jsou metody hodnocení zaměstnanců klasifikovány z časového hlediska a podle oblastí hodnocení zaměstnanců, neboť většina výše jmenovaných českých autorů (Hroník, 2006; Duda, 2008; Wagnerová, 2008; Dvořáková, 2012) klasifikuje metody hodnocení zaměstnanců podle časového kritéria z důvodu návaznosti na ostatní činnosti řízení lidských zdrojů, jako je odměňování, rozvoj zaměstnance a kariérní růst (Hroník, 2006; Wagnerová, 2009).

2.5.2 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců podle zahraničních autorů

Zatímco čeští odborníci (Hroník, 2006; Duda, 2008; Wagnerová, 2008; Dvořáková, 2012) se zaměřují spíše na dělení metod z hlediska časového prolínajícího se s klasifikací podle oblastí hodnocení zaměstnanců, zahraniční odborníci (Deb, 2006; Bogardus, 2007; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010; Mathis, Jackson, 2011; Schermerhorn, 2011; Griffin, 2012; Pride et al., 2012; Snell, Bohlander, 2012) uvádí několik způsobů dělení metod hodnocení zaměstnanců (tabulka 8).

Jedná se o rozdělení metod na tradiční a moderní – traditional and modern methods (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Dále na metody výkonově, cílově orientované (objective methods or performance oriented methods) a soudcovské metody – judgmental methods (Griffin, 2012; Pride et al., 2012). Třetí způsob rozdělení metod hodnocení zaměstnanců je na škálovací – scaling methods a popisné metody – narrative-methods (Mathis, Jackson, 2011). Čtvrté rozdělení metod hodnocení zaměstnanců je na komparační (comparative), hodnotící (rating), popisné (narrative) a behaviorální metody – behavioral methods (Bogardus, 2007; Schermerhorn, 2011). Páté rozdělení metod hodnocení je z hlediska oblastí hodnocení zaměstnanců (viz kapitola 3.2.2) a jedná se o dělení na metody charakterových rysů (trait methods), behaviorální metody (behavioral methods) a na metody zaměřené na výsledky – results methods (Sears et al., 2008; Snell, Bohlander, 2012).

Za tradiční (traditional methods) autoři označují metody zaměřené na výkon – párové a skupinové srovnávání (paired and group comparison), hodnotící stupnice (rating scales) a zprávy (reports), metodu kritické/klíčové události (critical incident method) apod. Ve srovnání s českými autory je možné najít spojitost tohoto dělení s dělením metod podle časového horizontu – s metodami orientujícími se na minulost, tudíž na odvedenou práci. Naopak metody moderní se částečně shodují s metodami orientujícími se na budoucnost, které odhalují rozvojový potenciál zaměstnance (Venclová et al., 2013).

Autoři zastávající tento typ dělení metod hodnocení zaměstnanců (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana, 2010) považují za moderní metody řízení podle stanovených cílů [Management by Objectives (MBO)], Assessment Centre (AC), Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), 360° zpětnou vazbu (360 degree feedback/assessment) a audit lidských zdrojů (human resource accounting).

Podobně, jako je to u českých autorů, i zahraniční se názorově rozcházejí nejen v členění metod, ale také v tom, jaké metody do dané skupiny patří. A tak jsou součástí výkonově orientovaných a soudcovských metod také metody, které jiní autoři zahrnují mezi tradiční a moderní (Venclová et al., 2013).

Jak uvádí Griffin (2012), výkonově orientované metody (performance¹-oriented methods) jsou zaměřené na hodnocení aktuálních výstupů a hodnocení pracovních výkonů na základě stanovených standardů (metoda hodnocení dle stanovených standardů) a soudcovské metody (judgmental methods) v sobě zahrnují techniky hodnocení a určování pořadí [metoda BARS, hodnoticí stupnice (rating scales), určování pořadí (employee ranking) a srovnávání zaměstnanců (comparison)].

Škálovací metody podle Mathise a Jacksona (2011) jsou checklist, grafické hodnoticí stupnice (graphic rating scales) a metoda BARS. Popisné metody jsou využívány v případech vyžadujících písemné nebo ústní hodnocení (řadí se sem metoda volného popisu a kritické/klíčové události (Mathis, Jackson, 2011)).

Další skupinu podle zahraničních autorů (Bogardus, 2007; Schermerhorn, 2011) tvoří komparační (comparative), hodnoticí (rating), popisné (narrative) a behaviorální (behavioral) metody. Komparační metody srovnávají pracovní výkon jednotlivců navzájem – nejčastěji využívané metody jsou párové srovnávání (paired comparison), metoda určování pořadí (ranking), metoda povinného rozložení (forced distribution method) a nucené volby (forced-choice method). Nejběžnějšími hodnoticími metodami podle Bogarda (2007) jsou checklist a hodnoticí stupnice (rating scales). Popisné metody (narrative methods) vyžadují slovní popis pracovního výkonu zaměstnance od manažera, jedná se o metodu eseje (essay method), neboli volného popisu, metodu kritické/klíčové události (critical incident method) a hodnoticí zprávy (confidential report). Skupinu behaviorálních metod tvoří metoda behaviorálně zakotvená hodnoticí škála – BARS (Bogardus, 2007).

¹ Přístup k pojmu výkon jako k výsledkům hodnocení.

Poslední skupinu metod lze klasifikovat na základě kritéria oblasti hodnocení a tvoří ji metody charakteristických rysů (trait methods), behaviorální metody (behavioral methods) a metody zaměřené na výsledky (results methods). Do metod charakteristik se řadí grafická hodnotící škála (graphic rating scales), kombinovaná hodnotící škála (mixed-standard scales), metoda nuceného výběru (forced-choice method), metoda eseje (essay method). Behaviorálními metodami jsou metoda kritické události (critical incident method), behaviorální checklist (behavioral checklist method), behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) a behaviorálně observační škála (BOS). Do výsledkově zaměřených metod se řadí měřítka výkonnosti (productivity measures), řízení podle stanovených cílů [management by objectives (MBO)], balanced scorecard (BSC).

Tabulka 8 Klasifikace metod hodnocení zaměstnanců podle zahraničních autorů

A – Deb, 2006; B – Khurana et al., 2010; C – Randhawa, 2007; D – Griffin, 2012; E – Pride et al.; F – Mathis a Jackson, 2011; G – Bogardus, 2007; H – Schermerhorn, 2011; 2012; I – Snell, Bohlander, 2012; J – Sears et al., 2010	Autoři									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Tradiční metody Traditional Methods										
Metoda přímého pořadí Ranking Method	X	X	X							
Párové srovnání Paired Comparison	X	X	X							
Hodnotící stupnice Rating Scales	X	X	X							
Metoda nucené volby Forced-choice Method	X	X	X							
Metoda povinného rozložení Forced Distribution Method	X	X	X							
Volný popis (esej) Essay Method	X	X	X							
Skupinové hodnocení Leaderless Discussion Group	X									
Metoda klíčové/kritické události Critical Incident Method	X	X	X							
Metoda přezkoumání Field Review	X	X	X							
Hodnotící zprávy Confidential Reports	X	X	X							
Checklist		X	X							
Srovnávání zaměstnanců Person to Person Comparison			X							
Moderní metody Modern Methods										
Hodnocení/řízení podle stanovených cílů Management by Objectives (MBO)	X	X	X							
Assessment centrum (AC) Assessment Centre	X	X	X							
Audit lidských zdrojů Human Asset Accounting	X	X	X							

A – Deb, 2006; B – Khurana et al., 2010; C – Randhawa, 2007; D – Griffin, 2012; E – Pride et al.; F – Mathis a Jackson, 2011; G – Bogardus, 2007; H – Schermerhorn, 2011; 2012; I – Snell, Bohlander, 2012; J – Sears et al., 2010	Autoři									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale	X	X	X							
360° zpětná vazba 360-degree feedback	X	X	X							
Psychologické testy Psychological Appraisals			X							
Soudcovské metody Judgmental Methods										
Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale				X						
Hodnotící stupnice Rating Scales				X	X					
Určování pořadí Ranking				X						
Srovnávání zaměstnanců Comparison				X						
Škálovací metody Scaling Methods										
Checklist						X				
Grafická hodnotící stupnice Graphic Rating Scales						X				
Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale						X				
Popisné metody Narrative Methods										
Volný popis/esej Essay Method						X	X			
Metoda klíčové/kritické události Critical Incident Method						X	X			
Hodnotící zprávy Confidential Reports							X			
Komparační metody Comparative Methods										
Párové srovnání Paired Comparison							X	X		
Určování pořadí Ranking							X			
Metoda povinného rozložení Forced Distribution Method							X	X		
Metoda nucené volby Forced-Choice Method							X			
Hodnotící metody Rating Methods										
Checklist							X			
Hodnotící stupnice Rating Scales							X	X		
Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)								X		

A – Deb, 2006; B – Khurana et al., 2010; C – Randhawa, 2007; D – Griffin, 2012; E – Pride et al.; F – Mathis a Jackson, 2011; G – Bogardus, 2007; H – Schermerhorn, 2011; 2012; I – Snell, Bohlander, 2012; J – Sears et al.,	Autoři									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Behaviorální metody Behavioral Methods										
Behaviorálně zakotvená hodnoticí škála (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)							X		X	X
Behaviorálně observační škála (BOS) Behavior Observation Scale (BOS)									X	
Metoda klíčové/kritické události Critical Incident Method									X	X
Výsledkově zaměřené metody Results Methods										
Měřítko výkonnosti Productivity measures									X	
Řízení podle stanovených cílů Management by Objectives (MBO)									X	X
Balanced Scorecard (BSC)									X	
Metody charakteristických rysů Trait Methods										
Grafická hodnoticí stupnice Graphic Rating Scales									X	X
Kombinované standardizované stupnice Mixed Standard Scales									X	
Metoda nucené volby Forced-choice Method									X	
Esej/volný popis Essay Method									X	

Zdroj: Venclová et al. (2013), upraveno autorem

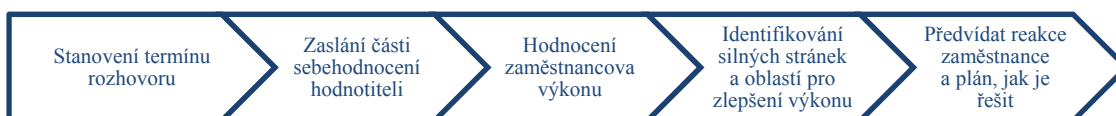
Pro účely disertační práce jsou metody hodnocení zaměstnanců klasifikovány stejně jako u českých autorů, a to z hlediska časového a z hlediska oblastí hodnocení zaměstnanců z důvodu návaznosti na další personální činnosti, jako je odměňování, kariérní plánování a rozvoj zaměstnance.

2.5.3 Vymezení vybraných metod hodnocení zaměstnanců podle českých a zahraničních autorů

Čeští autoři (Hroník, 2006; Duda, 2008; Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008; Kociánová, 2010; Dvořáková, 2012) ve svých publikacích neuvedli metodu přezkoumání (field review), audit lidských zdrojů (human asset accounting), měřítka výkonnosti (productivity measures) a kombinované standardizované stupnice (mixed standard scales), zatímco zahraniční autoři (Deb, 2006; Bogardus, 2007; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010; Mathis, Jackson, 2011; Schermerhorn, 2011; Griffin, 2012; Pride et al., 2012; Snell, Bohlander, 2012) neuvádějí ve svých publikacích metodu hodnocení potenciálu, mystery shopping, pozorování na místě, srovnávání výsledků, sebehodnocení, sociogram, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnocení na základě plnění norem. I když se čeští a zahraniční autoři neshodují v klasifikaci metod hodnocení zaměstnanců, navzájem se ale doplňují v popisu vybraných metod hodnocení zaměstnanců.

Hodnoticí rozhovor je považován za základní metodu hodnocení zaměstnanců, která by měla být součástí každého systému hodnocení zaměstnanců (Hroník, 2006; Kociánová, 2010; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012). Většinou hodnoticí rozhovor slouží ke zhodnocení současného a minulého výkonu zaměstnance (Snell, Bohlander, 2012) a navíc je i příležitostí k diskusi mezi nadřízeným a zaměstnancem (Hroník, 2006; Kociánová, 2010; Koubek, 2015) nejen o výkonu, ale i o možných oblastech rozvoje a růstu zaměstnance. Hodnoticí rozhovor je oficiálním a formálním setkáním, tudíž by měl mít pevnou obsahovou strukturu a časový plán – schéma 4 a schéma 5 (Koubek, 2015).

Schéma 4 Přípravná fáze hodnoticího rozhovoru – hodnoticí účel



Zdroj: Lussier, Hendon (2012); Snell, Bohlander (2012), upraveno autorem

Schéma 5 Realizace hodnoticího rozhovoru



Zdroj: Lussier, Hendon (2012); Snell, Bohlander (2012), upraveno autorem

Snell, Bohlander (2012) doporučují, aby hodnoticí formulář hodnocený obdržel 10 až 14 dní před termínem rozhovoru, kdy by měl zaměstnanec vyplnit část sebehodnocení a poslat ji zpět hodnotiteli (zpravidla přímému nadřízenému) týden před hodnoticím rozhovorem. Koubek (2015) dále doporučuje, aby před samotným hodnoticím rozhovorem byl hodnotitel připraven a připravil i prostředí, aby hodnoticí rozhovor proběhl úspěšně. Příprava hodnotitele zahrnuje nejen utřídění si informací o zaměstnanci, ale i přípravu dokumentů (hodnoticí formulář, záznamy o výkonu zaměstnance v průběhu hodnoticího rozhovoru, záznamy o absenci a dodržování pracovní doby, popis pracovní pozice, plán osobního rozvoje, seznam problémů) a zajištění dostatku času na realizaci rozhovoru.

Struktura rozhovoru by měla obsahovat zhodnocení minulého a současného výkonu zaměstnance, formulaci plánu směřujícího ke zlepšení výkonu, prozkoumání možných příležitostí týkajících se práce (Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012; Kociánová, 2010; Koubek, 2015). Dále rozpoznání faktorů na zaměstnancově vůli nezáviselých, ale negativně ovlivňujících jeho výkon, zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem (Koubek, 2015). Dále by měl rozhovor obsahovat rozpoznání potenciálu zaměstnance a možnosti jeho růstu a také rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje z hlediska zaměstnance a povahy jím vykonávané práce (Lussier, Hendon, 2012; Koubek, 2015).

Hodnoticí rozhovor bývá klasifikován jako závěrečná fáze hodnoticího procesu zaměstnance pokrývající všechny oblasti hodnocení, vícezdrojové hodnocení a víceúčelovost hodnocení (Hroník, 2006; Pilařová, 2008; Kociánová, 2010; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012).

Assessment centrum (AC) je klasifikováno jako metoda zaměřující se na přítomnost sledování oblastí vstupu (Hroník, 2006) a také orientovaná na budoucnost identifikující rozvoj zaměstnance (Duda, 2008; Dvořáková, 2012). Assessment centrum také může fungovat jako náborový filtr, jeho výsledky mohou být použity k výběru vhodných kandidátů (Vaculík, 2010). Dále se řadí do skupiny moderních metod hodnocení (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Hodnoticí soubor se obvykle pohybuje od 6 do 12 zaměstnanců (Randhawa, 2007), lze se setkat i se skupinou o pěti účastnících (Kociánová, 2010).

Při realizaci této metody se využívá soubor technik k hodnocení zaměstnance (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010; Kociánová, 2010). Jedná se o modelové situace (simulation exercise), In-Basket metodu (In-Basket method nebo exercise) a hraní rolí – role playing (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al.; 2010, Kociánová, 2010). Dalšími metodami, které lze použít v AC, jsou Leaderless Group Discussion – LGD (Deb, 2006; Randhawa, 2007), prezentace – presentations (Deb, 2006; Kociánová, 2010), manažerské hry – business games (Randhawa, 2007; Kociánová, 2010), rozhovory – interviews (Deb, 2006; Kociánová, 2010; Vaculík, 2010), případové studie – case studies (Khurana et al., 2010; Kociánová, 2010), psychometrické testy – psychometric test (Deb, 2006), počítačová simulace – computer simulation (Randhawa, 2007) a psychodiagnostické metody (Kociánová, 2010).

Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS) je klasifikována jako metoda zaměřující se na minulost – odvedené výsledky (Dvořáková, 2012), ale také jako metoda zaměřená na přítomnost (Wagnerová, 2008), což je provázané s tím, že podle Snella a Bohlandera (2012) patří tato metoda do skupiny behaviorálních metod, jež se vyznačují specifickým popisem, která jednání by měla být aktuálně (či neměla být) projevována na dané pozici.

Předností BARS je, že se na její tvorbě účastní nejen manažeři a specialisté, ale také samotní zaměstnanci (Deb, 2006; Dvořáková, 2012). Další výhodou této metody je, že je podle Deba (2006) validní a reliabilní, protože identifikuje pozorovatelná a měřitelná chování specifických prací. Na nevýhodách se shodují všichni výše zmiňovaní autoři (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Dvořáková, 2012; Snell, Bohlander, 2012), kdy uvádějí časovou a finanční náročnost.

Dále je tato metoda řazena do moderních metod hodnocení zaměstnanců (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010) a škálovacích metod, protože podle některých autorů je kombinací prvků hodnotící stupnice a metody klíčové/kritické události (Deb, 2006; Khurana et al., 2010). Toto tvrzení podporuje i Dvořáková (2012), která definuje BARS jako metodu založenou na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání, přičemž pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů. Kociánová (2010) dodává, že BARS hodnotí chování nezbytné pro úspěšné vykonávání práce. Je zaměřená na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu – tedy na průběh pracovního procesu (Kociánová, 2010).

Behaviorálně observační škála (BOS) je z časového hlediska klasifikována jako metoda zaměřená na přítomnost (Wagnerová, 2008), z hlediska oblastí hodnocení zaměstnanců patří do skupiny behaviorálních metod (Snell, Bohlander, 2012). BOS vyjmenovává příklady chování s dobrou pracovní výkonností pro rozličné pracovní dimenze. Po hodnotiteli se požaduje, aby bodově zhodnotil výkon zaměstnance v každém pracovním chování podle toho, zdali zaměstnanec vždy pracuje způsobem, jak má, nebo jenom někdy či nikdy (Wagnerová, 2008). Tato metoda je využívána podniky proto, že udržuje objektivitu, rozlišuje dobré a špatné zaměstnance na základě jejich výkonu, poskytuje zpětnou vazbu a identifikuje potřeby vzdělávání (Snell, Bohlander, 2012). Výhodou této metody je, že hodnotitel je spíše v roli pozorovatele než soudce (Wagnerová, 2008; Snell, Bohlander, 2012).

Balanced Scorecard (BSC) je klasifikována z časového hlediska jako metoda zaměřená do budoucnosti (Hroník, 2006), což potvrzuje i Wagnerová (2008), která definuje BSC jako soustavu ukazatelů, někdy nazývanou i kartou vyrovnaného skóre, zaměřenou i na jiné důležité oblasti, nejen na finanční oblast, jejichž sledování má velký význam pro budoucnost podniku.

BSC může být aplikováno nejen pro hodnocení zaměstnanců, ale i týmů, podnikatelských záměrů nebo podniku jako celku. BSC zohledňuje čtyři související kategorie (finanční, zákazníci, procesy a učení). Podle tvůrců metody BSC Kaplana a Nortona (2005) má tato metoda své výhody i nevýhody (tabulka 9).

Tabulka 9 Výhody a nevýhody metody hodnocení zaměstnanců Balanced Scorecard

Metoda BSC	
Výhody	Nevýhody
Přehlednost: strategická mapa je na jedné straně formátu A4	Časová náročnost
Vyváženost: neříkáme jen, co chceme realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit	Vyžaduje náročné systematické a logické myšlení
Měřitelnost: lze stanovit relativně malý počet měřítek	Hrozí, že se stane sofistikovaným systémem na papíře
Vytváří základnu pro odměňování (měření výkonu a kvality práce)	Je nástrojem implementace strategie, ale nedokáže ověřit správnost strategie

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno podle Kaplana, Nortona (2005)

Hodnocení pomocí stupnice (Rating Scales) je nejvíce používanou metodou hodnocení zaměstnanců (Randhawa, 2007; Dvořáková, 2012). Z hlediska časového se klasifikuje jako metoda zaměřená na minulost (Duda, 2008; Dvořáková, 2012) a jako tradiční metoda (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Dále se řadí k soudcovským (Griffin, 2012; Pride et al., 2012) a hodnoticím metodám (Bogardus, 2007; Schermerhorn, 2011). Hodnocení pomocí stupnice znamená hodnocení výkonu a chování zaměstnance podle předem stanovené stupnice (Hospodářová, 2008). Metoda je jednoduchá, jednoznačná a umožňuje rychlé hodnocení několika zaměstnanců ve stejnou dobu. Hodnotitel posuzuje výkon zaměstnanců a vytváří stupnice, které obsahují skupiny znaků (faktorů) a rozsah výkonu očekávaný pro každý znak (Durai, 2010).

S hodnoticími stupnicí se lze setkat ve třech podobách, a to číselné, grafické a slovní (Kociánová, 2010; Dvořáková, 2012). Číselné hodnoticí stupnice jsou takové, kdy kritéria jsou odstupňována pomocí čísel nebo bodů, hodnocení může být vyjádřeno souhrnně počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií (Kociánová, 2010). Grafické hodnoticí stupnice (Graphic Rating Scales) se znázorňují tak, že hodnocení u každého kritéria je vyznačeno na přímce, souhrnné hodnocení se vyjadřuje křivkou (Kociánová, 2010). Každý rys či vlastnost, které budou hodnoceny, jsou reprezentovány škálou, na které hodnotitel znázorní stupeň dané vlastnosti či rysu, které hodnocený má (Snell, Bohlander, 2012). Slovní hodnoticí stupnice jsou znázorněny tak, že stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem nebo stručnou situační charakteristikou (Kociánová, 2010). Výše uvedené stupnice lze kombinovat, např. pro každý stupeň vyjádřený slovně nebo situační charakteristikou může být stanoven počet bodů (Kociánová, 2010). Výhodami této metody je, že není nákladově náročná (Dvořáková, 2012), realizace není časově náročná (Randhawa, 2007; Pilařová, 2008; Durai, 2010; Dvořáková, 2012), je srozumitelná a výsledky zaměstnanců z této metody jsou lehce porovnatelné (Khurana et al., 2010), je snadno vytvořitelná (Randhawa, 2007).

Hodnotitelské zprávy (Confidential Reports) jsou metodou hodnocení zaměstnanců řazenou do metod hodnocení zaměřených na minulost (Dvořáková, 2012), dále se z časového hlediska klasifikuje jako tradiční metoda (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010) a pro svůj popisný charakter se řadí do popisných metod (Bogardus, 2007). Hodnotitelské zprávy jsou popisnou metodou, většinou připravovanou na konci roku a jsou v nich popisovány silné a slabé stránky zaměstnance, dále výkon a charakter (Randhawa, 2007). Nevýhodou této metody je, že zaměstnanec nemůže vidět obsah hodnoticí zprávy a nemůže se k ní vyjádřit, nedostane žádnou zpětnou vazbu (Deb, 2006; Randhawa, 2007). Další nevýhodou je, že hodnotitelské zprávy jsou velice subjektivní, když nejsou projednány se zaměstnancem, který nedostane žádnou zpětnou vazbu (Randhawa, 2007).

Metoda klíčové události – kritického případu (Critical Incident Technique, Method) (CIT) se z hlediska časového klasifikuje jako metoda zaměřená na minulost (Hroník, 2006; Duda, 2008; Dvořáková, 2012) a řadí se mezi tradiční metody (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Dále ji lze klasifikovat podle oblasti hodnocení, kdy se řadí do metod zaměřených na měření chování (Wagnerová, 2008), což koresponduje s jejím dalším zařazením do behaviorálních metod (Snell, Bohlander, 2012). Kombinaci obou klasifikací shrnuje Hroník (2006), který uvádí, že metoda klíčové události je zaměřena na minulost a na sledování oblasti „proces“. Cílem hodnocení na základě kritického případu nebo také metody klíčové události (Hroník 2006; Duda 2008), či techniky kritického incidentu (Bogardus, 2007; Wagnerová, 2008; Durai, 2010) je identifikování klíčových úloh dané pozice.

Přístup této metody lze použít pro identifikování pozitivního i negativního chování (Snell, Bohlander, 2012). Klíčová událost (kritický incident) nastane, když zaměstnancovo chování vykazuje neobvyklý úspěch nebo neobvyklý neúspěch. Zaměstnavatel uchovává záznamy o klíčových událostech každého zaměstnance po dobu hodnoticího období a poznamenává si mimořádné události vztahující se k tomu, jak dobře zaměstnanci vykonávají svou práci (Snell, Bohlander, 2012). Hodnotitel je povinný vést písemné záznamy o pozitivních a negativních akcích souvisejících s výkonem práce zaměstnance (Deb, 2006; Hroník, 2006; Randhawa, 2007; Durai, 2010; Khurana et al., 2010; Dvořáková, 2012; Lussier, Hendon, 2012). Výhodou této metody je, že tvoří objektivní základ pro hodnocení zaměstnanců (Khurana et al., 2010), dále vytváří podklad pro rozhodování odborů, soudu, zaměstnanců, tvoří důkaz (Randhawa, 2007). Nevýhodou této metody je, že je časově náročná a slovní popis nedovoluje porovnávat jednotlivé zaměstnance nebo organizační jednotky (Dvořáková, 2012).

Metoda nucené volby (Forced-Choice Method) je podle časového kritéria metodou zaměřenou na minulost (Wagnerová, 2008) a tradiční metodou (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Dále je také považována za komparační metodu (Bogardus, 2007) a metodu charakteristik (Snell, Bohlander, 2012). Metoda nucené volby spočívá v tom, že hodnotitel je nucen umístit určité procento zaměstnanců do příslušné kategorie hodnocení v souladu s normálním rozdělením (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008). Nevýhodou metody nucené volby je, že nutí hodnotitele dělat něco určitého nebo použít předem nadefinované hodnoticí kategorie, které nemusí být spravedlivé pro danou skupinu zaměstnanců (Randhawa, 2007).

Párové srovnávání (Paired Comparison) je z časového hlediska metodou zaměřenou na minulost, odvedené výsledky (Wagnerová, 2008) a řadí se mezi tradiční metody (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010). Dále patří do komparačních metod, jak již z názvu vyplývá (Schermerhorn, 2011). Principem párového srovnávání je, že každý zaměstnanec je srovnávaný s každým (srovnávají se výkony a kompetence) a bod je připsán tomu lepšímu (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008; Khurana et al., 2010). Když jsou body všech porovnávání sečteny, je vytvořen žebříček, pořadí hodnocených (Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008).

Řízení podle stanovených cílů – Management by Objectives (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti hodnocení, ale nejvíce je zaměřena na hodnocení výstupů (Hroník, 2006), s tím se ztotožňuje i klasifikace podle Snella a Bohlandera (2012), kteří MBO klasifikují jako výsledkově zaměřenou metodu. Z hlediska časového se ale čeští autoři (Wagnerová, 2008; Dvořáková, 2012) spíše přiklánějí k variantě, že je metodou zaměřenou na minulost, ačkoli z hlediska časového zahraniční autoři (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Khurana et al., 2010) klasifikují MBO jako moderní metodu zaměřenou na budoucnost.

Řízení podle stanovených cílů² je metoda, při které zaměstnanec uzavře s nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období (Lussier, Hendon, 2012), je stanoven plán, jak a kdy budou cíle splněné, jsou vymezena kritéria pro hodnocení toho, zda je cíle dosaženo, a pravidelně se hodnotí realizace cílů až do termínu, kdy končí dohodnutá doba (Dvořáková, 2012). Metoda hodnotí dosažení předem stanovených celkových a dílčích cílů, které jsou v souladu s cíli organizace (podniku). Ty jsou určeny při jednáních mezi zaměstnancem a nadřízeným (Römer, 2006).

Základními prvky MBO jsou:

1. Stanovení cílů – formulování dlouhodobých cílů, důraz kladen na měřitelnost.
2. Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují, čeho má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
3. Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí (Hroník, 2006).

Základními kroky jsou:

1. Stanovení jednotlivých cílů a plánů (Lussier, Hendon, 2012).
2. Hodnotit výkon (Randhawa, 2007; Lussier, Hendon, 2012).
3. Dávat zpětnou vazbu (Randhawa, 2007) a odměňovat na základě výkonu (Lussier, Hendon, 2012).

Výhodou MBO je, že se jedná o kvantitativní metodu hodnocení prostřednictvím dosažených příspěvků jednotlivých zaměstnanců a důležitým faktem je, že zaměstnanci znají dopředu standardy, měřítko a kritéria výkonu (Deb, 2006). Naopak nevýhodami jsou časová náročnost (Randhawa, 2007; Wagnerová, 2008) při přípravě této metody a to, že všechny pracovní pozice nemohou být kvantifikovány (Deb, 2006, Randhawa, 2007). Dále u této metody není možné provést komparaci všech zaměstnanců, protože u každého zaměstnance se hodnotí různé faktory (Deb, 2006).

²Cíl zde není chápán jako výkonová norma. Výkonová norma podle Dvořákové (2007) může být normou času (spotřeba času na pracovní úkol) nebo normou množství (počet jednotek pracovních úkolů). Cíle v rámci hodnocení zaměstnanců jsou vytvářeny podle pravidla SMART (Hroník, 2006), tudíž nemohou být normou.

360° zpětná vazba, někdy nazývaná 360° vícekriteriální hodnocení výkonnosti, vícezdrojové hodnocení (Hroník, 2006; Wagnerová, 2008) anebo také vícekriteriální hodnocení (Hospodářová, 2008), je metodou zaměřenou hlavně na budoucnost (Wagnerová, 2008; Dvořáková, 2012). Princip této metody je, že podle stejných kritérií je hodnocený posuzován různými lidmi (Hroník, 2006), je hodnocen z různých stran – nadřízený, kolega, podřízený, dodavatelé, zákazníci, sebehodnocení (Snell, Bohlander, 2012).

360° zpětná vazba, neboli 360° vícekriteriální hodnocení výkonnosti poskytuje komplexní, vícerozměrný přehled o výkonech zaměstnanců (Hospodářová, 2008). Je to systematický sběr a zpětná vazba o výkonech jednotlivců anebo skupiny. Technické měření chování a kompetencí jednotlivce anebo skupiny při dosahování stanovených cílů (Ward, 1997). Cílem této metody je získat přesnější pohled na zaměstnancův výkon a zhodnocení relevantních osob jako inputy do závěrečného hodnocení (Deb, 2006).

Mezi nejvíce užívané metody hodnocení zaměstnanců z výše uvedených se řadí esej, grafická hodnoticí škála, checklist, kritický incident, metoda přímého pořadí, řízení podle cílů (MBO), 360° hodnocení (Obisi, 2011). V oblasti zemědělství je doporučeno používat kombinaci popisných, škálovacích metod hodnocení zaměstnanců a metodu kritického incidentu (Billikopf, 2003).

Disertační práce se zaměřuje na doporučenou kombinaci typů metod hodnocení od Billikopfa (2003) – viz podkapitola 0. Dále zohledňuje při tvorbě systému hodnocení zaměstnanců aktuální trendy týkající se metod hodnocení. Konkrétně využívání hodnoticí škály (tří- až pětibodové), popisných metod (volného popisu), hodnocení dle stanovených cílů (Longenecker et al., 2014b). Dále práce zohledňuje doporučení Hroníka (2006), aby počet vybraných metod hodnocení zaměstnanců byl co nejmenší a hodnocení zaměstnanců se nestalo byrokratickým úkolem.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Efektivní a komplexní odměňování je charakterizováno jako stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod (Dvořáková, 2012). Podle Snella a Bohlandera (2012) se systém odměňování skládá ze tří složek – přímé, nepřímé a nefinanční. Podle Kociánové (2010) celková odměna zahrnuje transakční odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a relační odměny (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce). Lussier a Hendon (2012) obdobně jako Kociánová (2010) uvádí, že odměňování obsahuje dvě složky. První složka zahrnuje peněžní platby a složku, která obsahuje odměny nepeněžního charakteru, jako jsou např. sportovní centrum či kavárna na pracovišti. Čeští odborníci (Kociánová, 2010; Dvořáková, 2012; Koubek, 2015) se zabývají ve svých publikacích v rámci systému odměňování zejména přímou složkou (transakčními odměnami), ale vždy upozorňují, že v rámci systému odměňování se sleduje nejen mzdový systém, ale i další formy nefinančního uznání.

2.6.1 Mzdový systém

Podle Dvořákové (2012) mzdový systém systematicky odměňuje čtyři faktory:

- hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a pracovní jednání,
- cenu práce.

Výsledkem výše uvedených faktorů je struktura mzdy (tabulka 10).

Tabulka 10 Struktura mzdy za vykonanou práci

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: Dvořáková (2012)

Mzdové formy jsou stimulačním nástrojem pro zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a podniku jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit oblasti hodnocení zaměstnanců (výsledky práce, pracovní jednání) a hospodaření s věcnými a finančními prostředky (Dvořáková, 2012; Koubek, 2015).

Stimulační účinnost mzdových forem je ovlivněna respektováním několika zásad:

- zaměstnanec a pracovní kolektivy musí znát předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu,
- zaměstnanci mohou zadané pracovní úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny,
- zaměstnanci mohou ovlivnit pracovní výkon svým jednáním,
- zaměstnanci musí znát, jakými formami mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si mohou vydělat při jeho dosažení,
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné a jednoduché a musí se o nich komunikovat (Dvořáková, 2012),
- při uplatňování mzdových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce (Koubek, 2015).

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo ve mzdové části kolektivní smlouvy. Mzdové formy se rozlišují na základní a doplňkové (Dvořáková, 2012).

Do základních mzdových forem se řadí časová a úkolová mzda a tvoří zpravidla největší část celkové odměny zaměstnance (Dvořáková, 2012; Koubek, 2015). Časová mzda je charakterizována jako hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. Tuto mzdovou formu lze uplatnit u jakéhokoliv typu profese, kdy u dělnické profese jde zpravidla o hodinovou mzdu a u nedělnických profesí jde zpravidla o měsíční mzdu (Kociánová, 2010; Dvořáková, 2012). Časová mzda nemá dostatečný pobídkový účinek (Kociánová, 2010), proto je obvykle ještě kombinována s doplňkovou (dodatkovou) formou mzdy.

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější formou mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnických pozic. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede (Koubek, 2015). Tato forma je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem (Dvořáková, 2012).

Doplňkové mzdové formy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. Obvykle bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující. Do doplňkových mzdových forem se řadí odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky, ostatní výplaty (Koubek, 2015).

2.6.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou také součástí systému odměňování zaměstnanců a jsou to složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny (Kociánová, 2010). Zahrnují rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný (Dvořáková, 2012).

Odměňování zaměstnanců je úzce spjato s jejich hodnocením, protože hodnocení zaměstnanců je považováno za podklad k systému jejich odměňování (Koubek, 2015). V rámci Michiganského modelu ŘLZ je hodnocení podkladem pro ostatní personální činnosti. Hlavně je vyzdvihována jeho propojenost se systémem odměňování zaměstnanců, proto se i tato disertační práce zabývá propojením těchto dvou personálních činností.

2.7 Odvětví zemědělství v období personální obměny

Zemědělské podniky v České republice v současné době čelí nové výzvě, protože pro každý zemědělský podnik je zajištění dostatku kvalifikovaných pracovních sil jednou ze zásadních podmínek jeho úspěšného fungování (Spěšná et al., 2014).

Podle empirického šetření Spěšné et al. (2014) se současné české zemědělství vyznačuje z hlediska personálního zajištění:

- snižující se zaměstnanost s minimem personálních rezerv,
- nepříznivou věkovou strukturou stálých zaměstnanců ve srovnání s NH,
- starší věkovou strukturou zaměstnanců u všech profesních tříd, kdy vedoucí zaměstnanci patří v odvětví zemědělství v průměru k nejstarším věkovým skupinám,
- nižším zastoupením nejmladší věkové skupiny zaměstnanců v zemědělství do 25 let (5 %) ve srovnání s průměrem v zemích EU-27 (Eurostat v Spěšná et al., 2014),
- vyšším podílem zaměstnanců se zemědělským odborným vzděláním (ve srovnání s průměrem zemí EU-27 (Spěšná et al., 2014).

Mezi faktory působící uvnitř jednotlivých zemědělských podniků, které souvisejí s personální obměnou v odvětví zemědělství, patří personální politika. 86,4 % zemědělských představitelů v empirickém průzkumu Spěšné et al. (2014) specifikovalo profese, u nichž nepovažují za snadné zvládnout personální obměnu zaměstnanců, jako jeden z nejzávažnějších úkolů v agrárním odvětví v České republice.

2.7.1 Vybrané zemědělské profese

Nejčastěji uváděnými obtížně zajišťovanými zemědělskými profesemi byly pozice kategorií CZ ISCO³ dvě, tři a šest. Jedná se zejména o profese zemědělské mechanizace (mechanizátor, obsluha a oprava strojů), protože je zde větší konkurence ze strany ostatních sektorů NH (zejména dopravy). Dále jsou obtížně se zajišťováním zaměstnanců do živočišné výroby (dojiček, krmičů, ošetřovatelů), zootechniků a agronomů (Spěšná et al., 2014).

Tabulka 11 Přehled obtížně zajišťovaných zemědělských profesí podle manažerů zemědělských podniků v roce 2014

Poptávané profese	Četnost odpovědí	Podíl v podnicích (%)
Mechanizátor, obsluha a oprava strojů	70	45,5
Pracovník v živočišné výrobě	57	37
Agronom	53	34,4
Zootechnik	46	29,9
Pracovník v rostlinné výrobě	15	9,7

Zdroj: Spěšná et al. (2014)

Většina zmíněných pozic je specifikována v národní soustavě povolání (NSP), která obsahuje název a číselné označení povolání vyjádřené CZ ISCO kódem, stručný popis povolání, pracovní činnosti v povolání, předpoklady pro jeho výkon – zejména kvalifikační, odborné a zdravotní (NSP, 2015). Práce se zaměří na vybrané zemědělské profese, které jsou obtížně zajišťované a jsou vedeny v NSP. Jedná se o agronoma – CZ ISCO 31421 (příloha 2), zootechnika – CZ ISCO 31422 (příloha 3), mechanizátora – CZ ISCO 21446 (příloha 4), chovatele a ošetřovatele hospodářských zvířat – CZ ISCO 6121 (příloha 5), pěstitele základních plodin – alternativní název traktorista – CZ ISCO 6111 (příloha 6), opraváře zemědělských strojů – CZ ISCO 72334 (příloha 7). Pro tyto profese bude navržen systém hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení lidských zdrojů pro zlepšení využití jejich potenciálu.

³ Klasifikace zaměstnání

2.7.2 Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství

Podle Mugery (2012) ŘLZ jako manažerská funkce hraje významnou roli v zemědělství a lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších aktiv. Zemědělské firmy s dobře nastaveným systémem ŘLZ mají potenciál vytvořit ekonomickou hodnotu prostřednictvím svých zaměstnanců (Barney v Mugera, 2012).

Výzkum Bitsche et al. (v Bitsch, 2009) poukázal na to, že zemědělství manažeři chápou personální řízení jako výzvu a příležitost v rámci celého konceptu ŘLZ (nábor, selekce, rozvoj, hodnocení, zaměstnanecké vztahy, odměňování) a navíc hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství, pokud je prováděno správně, napomáhá ostatním personálním činnostem (Billikopf, 2003).

Pro úspěšné hodnocení zaměstnanců v zemědělství musí být učiněna nejdříve rozhodnutí, jaká data z tohoto hodnocení je třeba získat (na kterou oblast(i) hodnocení se zaměřit – vstup, proces, výstup) a co bude jeho cílem, kdo bude provádět hodnocení zaměstnanců, ujasnit si filozofii hodnocení zaměstnanců (zda porovnávat výkon s ostatními ve skupině), vytvořit hodnoticí nástroj – vybrat vhodnou(é) metodu(y) hodnocení zaměstnanců, oznámit jim metody a kritéria hodnocení, v rámci kterých bude jejich hodnocení prováděno, a proč je prováděno – odměňování, rozvoj zaměstnance (Billikopf, 2003).

Oblasti hodnocení zaměstnanců v zemědělství jsou vymezovány podobně jako v ostatní odborné literatuře zabývající se řízením lidských zdrojů a v rámci tohoto systému hodnocením zaměstnanců. Billikopf (2003) konkrétně vymezuje tři oblasti hodnocení, a to produktivitu (co bylo vykonáno), charakteristické rysy (jak byl výkon proveden), zdatnost (dovednosti).

Billikopf (2003) vymezuje hodnotitele jako zdroj, který vstupuje do procesu hodnocení zaměstnance a může jím být zaměstnanec sám, kolega, nadřízený zaměstnanec, podřízený zaměstnanec, externista. Billikopf (2003) doporučuje vícezdrojové hodnocení zaměstnanců (vstup více typů hodnotitelů do procesu hodnocení zaměstnanců).

Metoda hodnocení znamená, jak se bude hodnocení provádět. Nejčastěji používanými metodami hodnocení zaměstnanců jsou v odvětví zemědělství CIT, popisné metody a hodnoticí stupnice. Často se ale využívá kombinace metod hodnocení zaměstnanců (Pilařová, 2008; Billikopf, 2003), aby hodnocení zaměstnanců mělo výstup na ostatní personální činnosti (Hroník, 2006).

Billikopf (2003) považuje hodnocení zaměstnanců za nejdůležitější manažerský nástroj, který mají zaměstnavatelé v odvětví zemědělství k dispozici.

2.7.3 Důvody pro zavedení systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství

Systém ŘLZ je potenciálním zdrojem trvalé konkurenční výhody pro zemědělské podniky, protože zaměstnanci zemědělských podniků jsou nositeli změny a mohou pomoci podniku se rozvíjet a dosáhnout dlouhodobějších nadprůměrných výkonů oproti ostatním podnikům v odvětví (Mugera, 2012).

Billikopf (2003) doporučuje mít zavedený systém hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství, protože získaná data mohou pomoci zemědělcům s personálním plánováním, rozvojem zaměstnanců, s odměňováním, zavedením disciplíny či zrušit některé postupy.

Dalším důvodem pro zavedení hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství je nastávající personální obměna, kdy jedním z hlavních faktorů způsobujících personální obměnu je personální politika.

Pokud má být splněna poklidná personální obměna, pak by se mělo odvětví zemědělství zaměřit na ŘLZ. Bitsch (2009) zdůrazňuje, že všechny studie odměňování zaměstnanců obsahují pouze informace o mzdách bez návaznosti na výkon(y). Dále dodává, že nelze provádět jednu personální činnost bez návaznosti na ostatní činnosti v podniku (bez ohledu na to, jaký model ŘLZ je využíván).

Podniky nemohou růst, pokud zaměstnanci, kteří v nich pracují, nejsou záměrně povzbuzováni a podporováni prostřednictvím hodnocení zaměstnanců (Obisi, 2011).

Hlavním důvodem návrhu systému hodnocení zaměstnanců v disertační práci je skutečnost, že hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem ŘLZ a napomáhá ke zlepšení využití potenciálu lidských zdrojů v zemědělských podnicích.

2.8 Teoretický systém hodnocení zaměstnanců jako součást řízení

Předmětem zkoumání vědních disciplín jsou reálné objekty, v jejichž rámci probíhají interakce mezi prvky, stejně tak jako mezi danými objekty a jejich prostředím (Hron ve Váchal et al., 2013). Mezi každým relativně izolovaným systémem a jeho okolím dochází ke vzájemným interakcím. Prostředí může působit na relativně izolované systémy celou řadou dílčích podnětů tvořících vektor reakce y . Chování systému lze definovat jako transformaci vektoru podnětu x do vektoru reakce y za působení operátoru transformace T [$y = T(x)$] (Hron, Macák, 2012; Hron ve Váchal et al., 2013).

Za relativně izolovaný systém se považuje organizace, především v oblasti informační interakce s okolím. Organizace je v rámci systémového přístupu vymezena jako dynamický celek, v čase se měnící, což od manažerů vyžaduje předvídání dopadů jejich rozhodnutí (Hron ve Váchal et al., 2013).

Pro efektivní řízení zaměstnanců manažeři využívají manažerské funkce a jednou ze základních manažerských funkcí je hodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí ŘLZ. Manažerská funkce hodnocení zaměstnanců je dílčím procesem, který řeší manažer v rámci své řídicí práce (Štěpaník, 2010). Manažerská funkce hodnocení zaměstnanců je v zemědělství málo praktikována (Bitsch, 2009), ale bez všech manažerských funkcí nelze splnit celistvost řízení (Štěpaník, 2010).

V procesu hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance a zaměstnanec sám (Koubek, 2015). Proces hodnocení zaměstnanců vyžaduje přípravu nejen administrativní – vytvoření formulářů používaných k hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2007), ale i přípravu hodnotitele, který by měl být schopen realizace příslušné metody hodnocení v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Proces hodnocení zaměstnanců má kontinuální charakter, protože většina metod hodnocení zaměstnanců má návaznost na ostatní oblasti hodnocení zaměstnanců s ohledem na strukturu Michiganského modelu (Hroník, 2006). Kontinuitu lze v procesu hodnocení zaměstnanců zajistit i pro další hodnotící období v rámci příslušného HR systému, ve kterém je možné evidovat výsledky z minulých období. Může se jednat o výsledky věcné (ve které oblasti hodnocení zaměstnanců je analyzován nedostatek) či metodické (užitnost metod a náměty na jejich další zpracování). Téměř každý HR informační systém obsahuje modul hodnocení zaměstnanců, který je tvořen na základě existujících metod hodnocení zaměstnanců využívaných v podnicích. Výstupem(y) prostřednictvím metod hodnocení zaměstnanců, vyškoleného hodnotitele(ů) a zajištění kontinuity tohoto důležitého procesu je zlepšení využití potenciálu lidských zdrojů. Zpětnou vazbu v rámci tohoto systému poskytují výsledky a zkušenosti z hodnocení zaměstnanců, které tvoří podklad pro vylepšení ŘLZ.

V rámci analýzy chování v systémech se vychází ze znalosti struktury, chování jednotlivých prvků a cílem je určit chování systémů. Celkové chování systému složeného z více prvků (systémů) se zjišťuje z jednotlivých dílčích přenosových funkcí jednotlivých prvků (systémů) a v dané struktuře vazeb se odvozuje přenosová funkce celého systému (Hron, Macák, 2012).

V rámci systému řízení lidských zdrojů se jedná o analýzu chování v systémech se zpětnou vazbou, kterou lze vyjádřit:

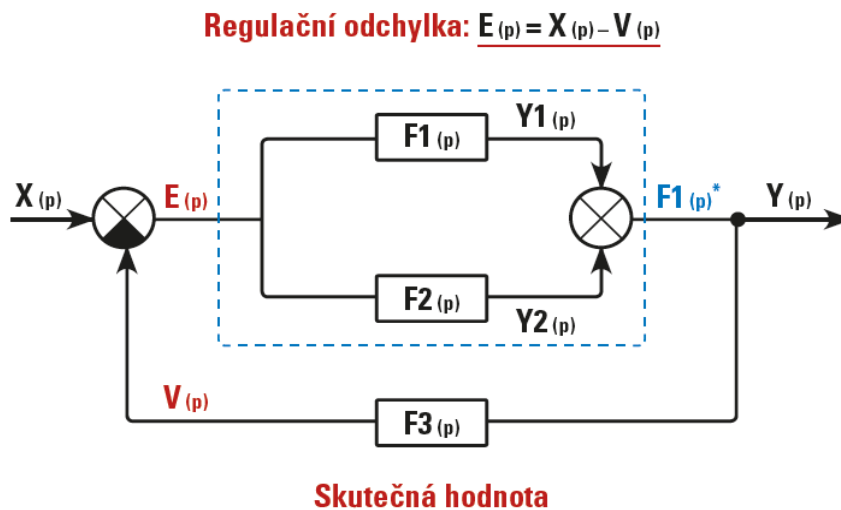
$$F_{(p)} = \frac{F_{1(p)} *}{1 + F_{1(p)} * F_{3(p)}} \quad (3)$$

$$F_{1(p)}^* = F_{1(p)} + F_{2(p)} = \frac{Y_{1(p)} + Y_{2(p)}}{X_{(p)}} \quad (4)$$

Odvození přenosové funkce celého systému je uvedené v příloha 8.

Analýzu chování v zemědělském podniku se zpětnou vazbou znázorňuje schéma 6. $F_{1(p)}$ je přenosová funkce systému hodnocení zaměstnanců, $F_{2(p)}$ je přenosová funkce situačního vlivu a $F_{1(p)}^*$ je přenosová funkce integrovaného systému hodnocení zaměstnanců zahrnující situační vlivy (systém hodnocení zaměstnanců a situační systém). $F_{3(p)}$ 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 6 Analýza chování systému se zpětnou vazbou



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Podle Hrona a Macáka (2012) při neměnicím se vstupu rozhoduje o průběhu trajektorie parametr zpětné vazby. Určení parametrů zpětné vazby je následující:

- ab $F_{1(p)}^*$ i $F_{3(p)}$ (nastavení na horní úroveň)
- 1 $F_{1(p)}^*$ i $F_{3(p)}$ (nastavení na dolní úroveň)
- a $F_{1(p)}^*$ (nastavení na horní úroveň) a $F_{3(p)}$ (nastavení na dolní úroveň)
- b $F_{3(p)}$ (nastavení na horní úroveň) a $F_{1(p)}^*$ (nastavení na dolní úroveň)

V rámci $F_{2(p)}$ se jedná o průměrnou hodnotu, kterou nelze ovlivnit. Faktoriální návrh pro určení parametrů přenosových funkcí:

$$A \sim F_{1(p)}^*$$

$$B \sim F_{3(p)}$$

$$\text{Parametr efektu A (F}_{1(p)^*}): A = \bar{Y}_{A+} - \bar{Y}_{A-} = \frac{a+ab}{2n} - \frac{b+(1)}{2n} = \frac{1}{2n} * [(a+ab-b)-(1)] \quad (5)$$

$$\text{Parametr efektu B (F}_{3(p)}): B = \bar{Y}_{B+} - \bar{Y}_{B-} = \frac{1}{2n} * [(b+ab-a)-(1)] \quad (6)$$

Integrace:

$$AB = \frac{1}{2n} * [(ab+(1)-a-b)] \quad (7)$$

2.9 Shrnutí teoretických východisek

Vnímání zaměstnanců jako důležitého zdroje podniku, který představuje vstup do produktivního procesu podniku (Banfield, Kay, 2011), vedlo k vytvoření konceptu řízení lidských zdrojů. ŘLZ je v tomto smyslu definováno jako ucelený a strategický přístup k řízení toho nejcennějšího v podniku, lidí (Armstrong, 2006). Podle Michiganské školy se model ŘLZ skládá ze čtyř základních procesů, a to výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Za základ personálních činností (procesů), ŘLZ, je považováno hodnocení zaměstnanců, které je označováno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů (Roberts, 2003; Brown et al., 2010; Dessler, 2011; Boachie-Mensah, Seidu, 2012; Dvořáková, 2012). Dále je hodnocení zaměstnanců vnímáno jako komplexní proces k trvalému zvyšování kvality lidských zdrojů (Venclová, 2013) a je považováno za nedílnou součást procesu řízení výkonnosti lidských zdrojů (Brown et al., 2010; Palailogos et al., 2011; Lussier, Hendon, 2012; Snell, Bohlander, 2012).

Formální hodnocení zaměstnanců je vytvářeno na základě systémového přístupu, kdy výchozím systémem je řídicí subsystém. V rámci řízení podniku je hodnocení zaměstnanců jednou z manažerských funkcí (Štěpaník, 2010; Muga, 2012), která se provádí prostřednictvím metod hodnocení zaměstnanců a hodnotitelů (Cintrón, Flaniken, 2011) a výstupem je zlepšení využití potenciálu lidských zdrojů. V rámci systému dochází k analýze chování systému, konkrétně v systému řízení lidských zdrojů se jedná o analýzu chování v systémech se zpětnou vazbou.

V rámci návrhu systému hodnocení zaměstnanců je důležité zohlednit, že hodnocení rozhovor je považován za základní metodu hodnocení, která má být součástí každého systému hodnocení zaměstnanců, protože pokrývá všechny oblasti hodnocení zaměstnanců a navazuje na další činnosti ŘLZ. Dále je třeba rozřadit metody hodnocení zaměstnanců nejen z časového hlediska a podle oblasti hodnocení, ale také podle toho, které metody jsou vhodné pro specialisty (např. metoda klíčové události) a které jsou naopak vhodné pro dělnické profese (např. metoda hodnocení na základě plnění norem), zohlednit pozici zaměstnance v podniku. Aby systém hodnocení zaměstnanců mohl být kvalitní, musí být dobře zvoleny oblasti hodnocení, jeho kritéria, hodnotitelé a vhodné metody hodnocení (Lukášová, 2010).

Už Billikopf (2003) uváděl ve své publikaci, že hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství je po selekci zaměstnanců nejdůležitějším nástrojem řízení lidí, protože data z hodnocení zaměstnanců mohou zemědělcům pomoci při řízení lidských zdrojů v otázkách odměňování, plánování a rozvoje zaměstnanců. O několik let později tento přístup potvrdili i další autoři (Brown et al., 2010; Thurston, McNall, 2010; Appelbaum et al., 2011; Manoharan et al., 2012; Maley, 2012).

3 Cíle a metodika práce

3.1 Cíle 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.

3.2 Charakteristika výzkumu a výzkumného procesu

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. Podle vědeckých cílů výzkumu se jednalo o aplikovaný výzkum. Z hlediska časového byl proveden výzkum komparativní.

Disertační práce byla vypracována na základě osmi postupových kroků (1–8) výzkumného procesu podle Tharenouea et al. (2007) s ohledem na doporučení Creswella (2009), Hendla (2012) a Sedlákové (2014).

1. Rozvíjení výzkumných otázek

Prvním krokem zahájení výzkumu bylo rozvíjení výzkumné otázky z oblasti řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a odvětví zemědělství.

2. Nalezení teorie či výchozího teoretického rámce

Východiskem disertační práce byl zvolen z hlediska ŘLZ Michiganský model (model shody), v rámci kterého je hodnocení zaměstnanců považováno za základní proces pro odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Ze systémového hlediska byl zvolen výchozím systémem řídicí subsystém, který je tvořen lidskými prvky a informačními vazbami.

Creswell (2009) a Sedláková (2014) doporučují před třetím krokem výzkumného procesu provést literární zhodnocení či kritiku a stěžejními zdroji informací mají být primární zdroje.

Zhodnocení odborné literatury bylo provedeno v oblastech hodnocení zaměstnanců a zemědělství. Byly zkoumány odborné články a studie z odborných časopisů Human Resource Management Review, Personnel Review, European Journal of Training and Development, International Journal of Business and Social Science, International Food and Agribusiness Management Review, Journal of Agriculture and Applied Economics a dále výzkumy v rámci tematických úkolů zadaných MZe a Zpráv o stavu zemědělství za období 2011–2015.

V rámci literárního přehledu byla nejprve identifikována klíčová slova zkoumaného tématu (ŘLZ, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, hodnocený, hodnotitel, systém, zemědělství), poté následovalo vyhledávání klíčových slov v knihovně (Národní technické knihovně), v databázích elektronických článků (především Emerald, ProQuest, Web of Science). Po nashromáždění odborných zdrojů došlo k jejich redukci z hlediska zkoumaného tématu (Creswell, 2009).

Analýzou a komparací relevantních zdrojů vznikl přehled o současném stavu řešené problematiky – 2. kapitola disertační práce „Současný stav poznání předmětné problematiky“.

3. Dokončení formulace výzkumných otázek a hypotéz

V rámci této fáze došlo k dokončení formulace hlavní výzkumné otázky a statistických hypotéz. Nejdříve byla podle doporučení Sedlákové (2014) vymezena obecná výzkumná otázka. Dále byly zformulovány statistické hypotézy, které jsou základem přípravné fáze kvantitativního šetření a pomáhaly podpořit nebo oslabit výchozí testovanou teorii.

Výzkumná otázka disertační práce:

VO: Ovlivňuje systém hodnocení zaměstnanců úroveň řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství?

Na základě výzkumné otázky byly zformulovány následující hypotézy. Zvolené statistické hypotézy disertační práce znázorňuje tabulka 12:

Tabulka 12 Tematické rozdělení hypotéz

Téma	Nulová hypotéza	Alternativní hypotéza	Období	Testování
Hodnocení zaměstnanců	H₀₁: Užívání formálního hodnocení zaměstnanců nezávisí na velikosti zemědělského podniku.	H_{A1}: Užívání formálního hodnocení zaměstnanců závisí na velikosti zemědělského podniku.	2012 2015	χ^2 test
	H₀₂: Užívání formálního hodnocení zaměstnanců zemědělskými podniky nezávisí na existenci personálního oddělení.	H_{A2}: Užívání formálního hodnocení zaměstnanců zemědělskými podniky závisí na existenci personálního oddělení.	2012 2015	χ^2 test
	H₀₃: Existence personálního oddělení v zemědělských podnicích nezávisí na velikosti zemědělského podniku.	H_{A3}: Existence personálního oddělení v zemědělských podnicích závisí na velikosti zemědělského podniku.	2012 2015	χ^2 test
	H₀₄: Názor zaměstnanců na důležitost nastavení druhu mzdové formy v rámci hodnocení zaměstnanců nezávisí na názoru, že zpětná vazba v kontextu hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon.	H_{A4}: Názor zaměstnanců na důležitost nastavení druhu mzdové formy v rámci hodnocení nezávisí na zpětné vazbě v kontextu hodnocení zaměstnanců, která má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon.	2016	Korelační analýza
	H₀₅: Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích není významný rozdíl v názoru, že zpětná vazba v kontextu hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon.	H_{A5}: Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích je významný rozdíl v názoru na zpětnou vazbu mající pozitivní vliv na zaměstnancův výkon v kontextu systému hodnocení zaměstnanců.	2016	Dvouvýběrový t-test

Téma	Nulová hypotéza	Alternativní hypotéza	Období	Testování
Hodnocení zaměstnanců	H₀₆ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva není významný rozdíl v názoru, že zpětná vazba v kontextu hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon.	H_{A6} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva je významný rozdíl v názoru na zpětnou vazbu mající pozitivní vliv na zaměstnancův výkon v kontextu systému hodnocení zaměstnanců.	2016	Dvouvýběrový t-test
	H₀₇ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti není významný rozdíl v názoru, že zpětná vazba v kontextu hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon..	H_{A7} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti je významný rozdíl v názoru na zpětnou vazbu mající pozitivní vliv na zaměstnancův výkon v kontextu systému hodnocení zaměstnanců.	2016	Dvouvýběrový t-test
Odměňování	H₀₈ : Zaměstnancova preference časové mzdy v zemědělských podnicích nezávisí na preferenci zaměstnance mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A8} : Zaměstnancova preference časové mzdy v zemědělských podnicích závisí na preferenci zaměstnance mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Korelační analýza
	H₀₉ : Zaměstnancova preference úkolové mzdy v zemědělských podnicích nezávisí na preferenci zaměstnance mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A9} : Zaměstnancova preference úkolové mzdy v zemědělských podnicích závisí na preferenci zaměstnance mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Korelační analýza
	H₀₁₀ : Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích není významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A10} : Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích je významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Dvouvýběrový t-test
	H₀₁₁ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva není významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A11} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva je významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Dvouvýběrový t-test

Téma	Nulová hypotéza	Alternativní hypotéza	Období	Testování
Odměňování	H₀₁₁ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva není významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A11} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva je významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Dvouvýběrový t-test
	H₀₁₂ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti není významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	H_{A12} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti je významný rozdíl v preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.	2016	Dvouvýběrový t-test
	H₀₁₃ : Doplnková forma mzdy zaměstnanců nezávisí na názoru, že zpětná vazba v kontextu hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na zaměstnancův výkon.	H_{A13} : Doplnková forma mzdy zaměstnance závisí na názoru zaměstnance na zpětnou vazbu mající pozitivní vliv na zaměstnancův výkon v kontextu systému hodnocení zaměstnanců.	2016	Korelační analýza
	H₀₁₄ : Frekvence doplňkové mzdové formy nezávisí na pracovní profesi zaměstnance v zemědělských podnicích.	H_{A14} : Frekvence doplňkové mzdové formy závisí na pracovní pozici zaměstnance v zemědělských podnicích.	2016	χ^2 test
	H₀₁₅ : Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích není významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku.	H_{A15} : Mezi skupinami respondentů pracovní profese techniků a manuálních profesí v zemědělských podnicích je významný rozdíl ve spokojenosti se mzdovým systémem v podniku.	2016	Dvouvýběrový t-test

Téma	Nulová hypotéza	Alternativní hypotéza	Období	Testování
Spokojenost zaměstnanců se mzdovým systémem	H₀₁₆ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva není významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku.	H_{A16} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích právní formy a. s. a družstva je významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku.	2016	Dvouvýběrový t-test
	H₀₁₇ : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti není významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku.	H_{A17} : Mezi skupinami respondentů pracujících v zemědělských podnicích malé a střední velikosti je významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců se mzdovým systémem v podniku.	2016	Dvouvýběrový t-test
Ověření významu hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství	H₀₁₈ : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance za celý podnik se rovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně za celý podnik.	H_{A18} : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance za celý podnik se nerovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně za celý podnik.	2016	Jednovýběrový t-test
	H₀₁₉ : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance v úseku živočišné výroby se rovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně v úseku živočišné výroby.	H_{A19} : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance v úseku živočišné výroby se nerovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně v úseku živočišné výroby.	2016	Jednovýběrový t-test
	H₀₂₀ : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance v úseku rostlinné výroby se rovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně v úseku rostlinné výroby.	H_{A20} : Normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance v úseku rostlinné výroby se nerovná hodnotě středního přínosu zaměstnance po změně v úseku rostlinné výroby.	2016	Jednovýběrový t-test

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4. Volba výzkumného designu

V disertační práci byl zvolen výzkumný design smíšených metod (smíšený výzkumný design) podle Creswella (2009) pro řešení výzkumného tématu. Strategie výzkumu vycházela ze strategie smíšených metod, konkrétně ze sekvenční strategie smíšených metod. V rámci sekvenční strategie smíšených metod byly realizovány kvalitativní a kvantitativní analýzy dat. Sekvenční strategie smíšených metod byla zvolena z toho důvodu, že i ze statistického hlediska se podle Pecákové (2011) jedná o nejužitečnější strategii pro získání kvantitativních informací o zkoumaném jevu a pro důkladnější porozumění jeho podstaty. Sedláková (2014) dodává, že i z hlediska sociologického je žádoucí zvolit tuto strategii, protože pak jsou získány komplexní poznatky a triangulace metod napomáhá k dosažení detailnějšího a hlubšího poznání.

5. Volba metod a technik sběru dat

V disertační práci bylo aplikováno nejdříve studium literatury, poté technika elektronického dotazování (2012) a osobního dotazování – rozhovoru (2013). V roce 2015 byl výzkum opakován a byla opět nejdříve aplikována technika elektronického dotazování a poté osobního dotazování – rozhovoru – 2015/2016. V srpnu a září 2016 bylo provedeno elektronické dotazování pro ověření provázanosti dvou nejdůležitějších oblastí ŘLZ v rámci zvoleného modelu ŘLZ. V říjnu 2016 byla aplikována technika studia dokumentů a osobního dotazování pro ověření důležitosti hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství (tabulka 12).

Tabulka 13 Smíšený výzkumný design

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Elektronické dotazování I, II – management zemědělských podniků (význam řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců, aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství).	Osobní dotazování I – management zemědělských podniků (identifikace hodnocených, frekvence hodnocení zaměstnanců, kritéria metod hodnocení zaměstnanců, návaznost hodnocení zaměstnanců na výkonnost a odměňování zaměstnanců).
Elektronické dotazování III – zaměstnanci zemědělských podniků (spokojenost se systémem odměňování zaměstnanců, preference v rámci systému odměňování zaměstnanců v návaznosti na systém hodnocení zaměstnanců).	Osobní dotazování II – personalisté (rozhovory s personalisty ve vazbě na teoretický systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese).
Testování statistických hypotéz (identifikování profilu společností užívající systém hodnocení zaměstnanců, návaznost systému hodnocení zaměstnanců na systém odměňování).	Osobní dotazování III – manažeři (případová studie k ověření důležitosti systému hodnocení zaměstnanců).

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

6. Volba metod analýzy dat

V disertační práci byly aplikovány metody kvantitativní i kvalitativní analýzy dat, protože byl zvolen smíšený výzkumný design. Získaná data byla analyzována pomocí ukazatelů popisné statistiky, dvourozměrné statistické analýzy dat a analýzy kategoriálních dat.

7. Interpretace výsledků

Tato část se zabývala interpretací dosažených výsledků na základě stanovené výzkumné otázky, statistických hypotéz a cílů disertační práce. V rámci interpretace byla využita metoda syntézy.

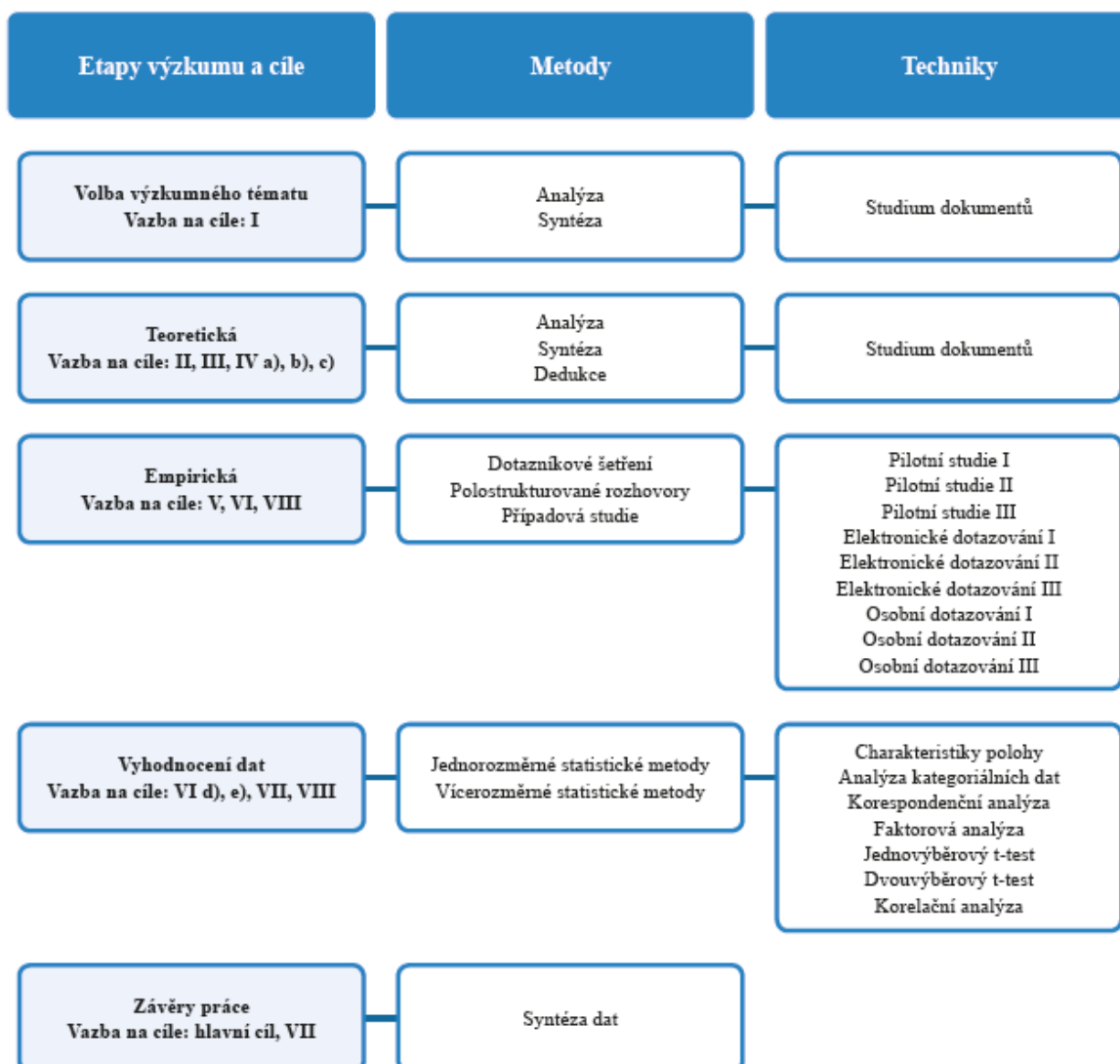
8. Tvorba výzkumné zprávy dosažených výsledků

Závěrečným krokem výzkumného procesu bylo sepsání disertační práce. Vytvoření disertační práce vycházelo z doporučení Tharenoua et al. (2007) a Sedlákové (2014) vzhledem k postupu výzkumného procesu a podle Creswella (2009) vzhledem k charakteristice výzkumu, metod a technik výzkumu, které se doplňují a vyhovují charakteru výzkumu v odvětví zemědělství. Dále byla zohledněna doporučení ohledně formulace výzkumné otázky podle Sedlákové (2014), byla aplikována charakteristika kvantitativního a kvalitativního výzkumu podle Hendla (2009, 2012), Pecákové (2011) a Sedlákové (2014). Metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu byly zvoleny podle doporučení Hendla (2009, 2012) a Pecákové (2011), protože se doplňuje hledisko sociologické se statistickým.

3.3 Metodika práce

Metodický postup byl realizován v pěti etapách. Jednotlivé etapy s konkrétními technikami a metodami znázorňuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, které ilustruje také provázanost s cíli disertační práce.

Schéma 7 Etapy disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Konkrétní metody výzkumu jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

3.3.1 Teoretická etapa

Teoretická etapa zohledňuje deduktivní přístup, jak ho vymezují Trochim a Donnelly (2008). Nejprve bylo téma teoreticky vymezeno, poté byly formulovány hypotézy (viz kapitola 3.2), které byly v další etapě (empirické) testovány. Hypotézy byly potvrzeny nebo zamítnuty.

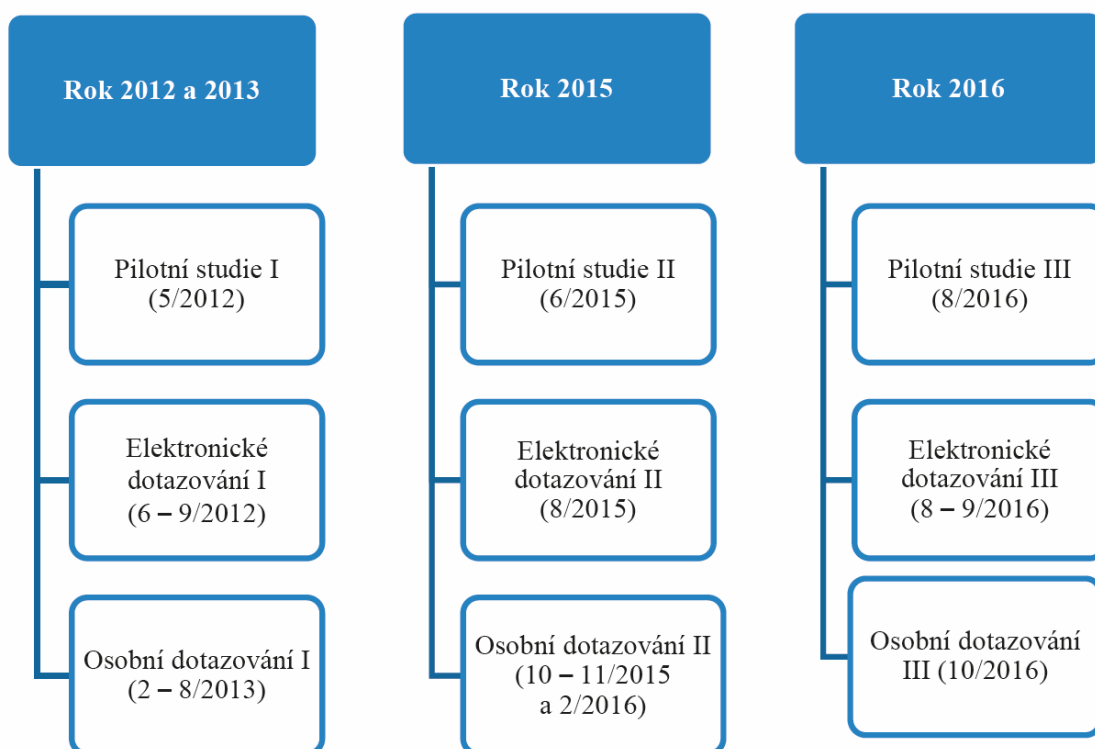
V této etapě byla provedena tematická analýza dokumentů. Tematická analýza konkrétně studuje znaky a symboly a hledá skryté významy (Jandourek, 2008). Dále byla použita i srovnávací metoda, komparace přístupů jednotlivých odborníků při vymezení pojmů systém, hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, výkon a při přístupech ke klasifikování metod hodnocení zaměstnanců podle vybraných českých a zahraničních autorů. Komparace se zabývá hledáním společných či shodných, nebo naopak rozdílných vlastností zkoumaných jevů (Sedláková, 2014). Na konec této etapy byla využita metoda syntézy, která skládá části do celku (Hendl, 2009) a dospívá k závěrům na základě shrnutí dílčích poznatků (Sedláková, 2014).

Na základě poznatků získaných z analýzy dostupných zdrojů a sestavení kapitoly „Současný stav poznání předmětné problematiky“ byla aplikována metoda dedukce pro formulaci výzkumné otázky (uvedené v podkapitole 3.2). Dedukce postupuje od obecného ke konkrétnímu (Sedláková, 2014). Jedná se o logické odvození závěrů z množiny jiných tvrzení, která se považují za pravdivá. Postup je od obecného ke konkrétnímu (Hendl, 2009), příloha 9.

3.3.2 Empirická etapa

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 8).

Schéma 8 Harmonogram empirické etapy



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Pro sběr primárních dat byla použita empirická metoda, dotazníkové šetření. Navržení dotazníku bylo sestaveno podle Řezankové (2011) a Pecákové (2011) z hlediska statistického, z hlediska managementu podle Tharenoua et al. (2007) a Brymana a Bella (2007) a ze sociologického hlediska podle Sedlákové (2014).

Počátečním krokem sestavování dotazníku bylo vracení se zpět k výzkumné otázce a stanoveným hypotézám, protože byla pro každou proměnnou v dotazníku formulována vlastní otázka. Tento postup navrhuje např. Sedláková (2014).

Při tvorbě prvního, druhého i třetího dotazníku byla zohledněna doporučení Pecákové (2011) a Sedlákové (2014). Podle Sedlákové (2014) byl dotazník vytvořen tak, aby byl dobře komunikativní a pro respondenty co nejsnazší na vyplňování. Podle Pecákové (2011) byla dodržena podmínka stručnosti, aby byla co nejkratší doba vyplňování, protože kratší šetření mají u respondentů větší naději na úspěch a výzkumník na získání potřebných dat. Dále byl vytvořen seznam informací, které mělo dotazníkové šetření přinést (zjistit aktuální stav hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích právnických osob v ČR – užívání formálního hodnocení zaměstnanců, frekvence hodnocení, metody hodnocení, hodnotitele, návaznost ostatních personálních činností na hodnocení zaměstnanců, zejména odměňování).

U prvního a druhého dotazníkového šetření byly nejdříve zformulovány dotazy, dále byly vybrány typy otázek pro dotazníkové šetření z hlediska otevřenosti, také nazývané otázky podle formy (byly zvoleny převážně uzavřené otázky, pouze šest otázek bylo polouzavřených a jedna byla otevřená). Uzavřené otázky byly zvoleny z důvodu možnosti jejich statistického vyhodnocení, jak např. doporučuje Pecáková (2011). Z hlediska cíle výzkumu dotazník obsahoval jednu filtrační otázku (první otázka dotazníku), šest identifikačních otázek (uvedených na konci dotazníku) a 12 meritorních otázek. Podle obsahu se jednalo o otázky přímé.

U třetího dotazníkového šetření byl vybrán pouze typ uzavřených otázek. Byla použita jedna z nejrozšířenějších metod, a to Likertova metoda, kdy byl určitý postoj vyjádřen prostřednictvím jednoduchých výroků. Jednalo se o 15 výroků, kdy míra souhlasu s postojem byla stanovena na škále 1–5 (tabulka 14). Pro krajní hodnoty byly použity odpovědi „rozhodně nesouhlasím“ a „rozhodně souhlasím“, jak např. doporučují ve svých publikacích Pecáková (2011) a Sedláková (2014). Tento typ proměnné (ordinální) byl zvolen, jelikož lze využít větší počet analytických metod. Dále dotazník obsahoval další tři uzavřené (selektivní) otázky a šest identifikačních otázek.

Tabulka 14 Pětibodová škála

Rozhodně nesouhlasím	1	2	3	4	5	Rozhodně souhlasím
-----------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Tabulka 15 obsahuje proměnné, které byly v dotazníku použity. Kódování jednotlivých proměnných je uvedeno v příloha 10.

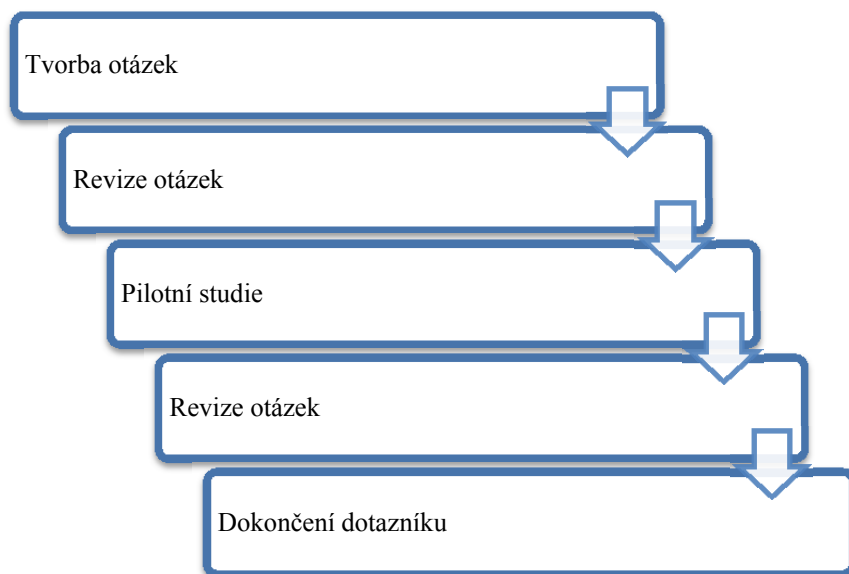
Tabulka 15 Proměnné obsažené v dotazníku

Proměnná	Téma
Spok_1 – 9	Spokojenost zaměstnance se systémem odměňování
Str_1 – 9	Struktura systému odměňování

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Na základě doporučení Brymana a Bella (2007) byla provedena revize konečného seznamu otázek v dotaznících před provedením pilotních studií v letech 2012, 2015 a 2016 (schéma 10).

Schéma 9 Postup tvorby dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování (2015) podle Brymana, Bella (2008)

3.3.2.1 Pilotní studie

V první fázi empirické etapy byla provedena vždy pilotní studie za účelem zjištění srozumitelnosti dotazníku pro oslovené respondenty. Jednalo se vždy o účelový (záměrný) výběr. U první a druhé pilotní studie účelový výběr zahrnoval specialisty a řídicí zaměstnance, protože u většiny metod hodnocení zaměstnanců je hodnotitelem podle Hroníka (2006) přímý nadřízený zaměstnanec. Další podmínkou bylo zastoupení řídicích pracovníků a specialistů ze středních zemědělských podniků podle počtu zaměstnanců (metodika velikosti podle doporučení Evropské komise č. 2003/361/ES), protože malé podniky jsou řízeny spíše neformálním způsobem nežli formálním z hlediska ŘLZ (De Kok, Uhlaner, 2001).

První i druhá pilotní studie dotazníku byly provedeny na vzorku pěti odborníků z odvětví zemědělství (tabulka 16). Zástupci z velkých zemědělských podniků nebyli zahrnuti do výběru, protože velké podniky (nad 250 zaměstnanců) jsou v České republice zastoupeny pouze v malé míře. Např. ve Středočeském kraji je zastoupení velkých podniků v odvětví zemědělství pouze 0,059 % (ČSÚ, 2011a). Posledním kritériem výběru byla právní forma zemědělských podniků, kdy byli vybráni respondenti z podniků, které byly právní formou akciové společnosti nebo družstva, protože družstva a akciové společnosti obhospodařují nejvíce zemědělské půdy (Zpráva o stavu zemědělství za rok 2010, 2013, 2015), a zhruba pětina zaměstnanců v roce 2013 pracovala v družstvech (Spěšná et al., 2014).

Tabulka 16 Seznam respondentů – pilotní studie 2012, 2015

Respondent	Pracovní pozice v zemědělském podniku	Velikost podniku	Právní forma
1	Zástupce manažera živočišné výroby	Střední	Akciová společnost
2	Agronom/předseda představenstva ⁴	Střední	Akciová společnost
3	Ekonom	Střední	Akciová společnost
4	Zootechnik	Střední	Družstvo
5	Předseda představenstva	Střední	Družstvo

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

U třetí pilotní studie účelový výběr zahrnoval šest respondentů, kteří zastupovali vybrané zemědělské profese, jimiž se disertační práce zabývá (tabulka 17). Respondenti pracovali pro zemědělský podnik, který byl zahrnut dvakrát v kvalitativním výzkumu. U třetí pilotní studie se jednalo o pohled zaměstnanců na systém odměňování a jeho provázanost se systémem hodnocení.

Tabulka 17 Seznam respondentů – pilotní studie 2016

Respondent	Pracovní pozice v zemědělském podniku	Velikost podniku	Právní forma
1	Agronom	Střední	Akciová společnost
2	Mechanizátor	Střední	Akciová společnost
3	Zootechnik	Střední	Akciová společnost
4	Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat	Střední	Akciová společnost
5	Opravář zemědělských strojů	Střední	Akciová společnost
6	Traktorista	Střední	Akciová společnost

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Dotazník v rámci první pilotní studie (příloha 11) byl rozeslán elektronicky nebo byl doručen respondentům osobně a proběhla i neformální diskuse s respondentem.

Na základě připomínek respondentů první pilotní studie bylo doplněno vymezení formálního hodnocení zaměstnanců do otázky č. 1 dotazníku a do otázky č. 3 dotazníku bylo doplněno, kde by mohla být např. zpracovaná metodika hodnocení zaměstnanců (konkrétně byla doplněna interní směrnice).

⁴ Respondent v roce 2012 zastával profesi agronoma, v roce 2015 měl zároveň i funkci předsedy představenstva.

Na základě doporučení respondentů druhé pilotní studie byl na začátek dotazníku přidán odstavec textu s vymezením rozdílu mezi hodnocením a odměňováním zaměstnanců v rámci modelu shody a byl definován rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením zaměstnanců (příloha 12). V rámci aplikace LimeSurvey si respondenti před začátkem vyplňování dotazníku přečetli úvodní text a poté jim byl zobrazen dotazník, proto nebyl tento text uveden v úvodním e-mailu pro respondenty, ale byl přímo zakomponován do dotazníku.

V rámci třetí pilotní studie byl dotazník (příloha 13) doručen osobně respondentům, aby mohla proběhnout neformální diskuse se zaměstnanci o jeho srozumitelnosti. V rámci dotazníku byla do otázek 1–3, 7–9 části I doplněna vysvětlení k pojmům: mzdový systém, základní mzdová forma, doplňková mzdová forma, benefity, druhy mzdových forem a zpětná vazba. V rámci části II dotazníku bylo doplněno vysvětlení k pojmům: časová mzda, úkolová mzda, zákonné příplatky, pevná a pohyblivá část mzdy, benefity peněžité hodnoty, benefity v podobě výhod peněžité hodnoty a volitelný systém zaměstnaneckých výhod.

3.3.2.2 Elektronické dotazování

Podle doporučení Pecákové (2011) byly před sběrem primárních dat vymezeny statistické jednotky, definován základní soubor a jeho rozsah, způsob výběru jednotek ze základního souboru a rozsah výběrového souboru, způsob kontaktování jednotek, chyby, které vznikají při sběru dat.

Statistickými jednotkami v rámci prvního a druhého dotazníkového šetření byly zemědělské podniky, konkrétně se jednalo o podniky právnických osob, které zahrnují obchodní společnosti, družstva a jiné právnické osoby (rozdělení podle ÚZEI). V roce 2011 bylo v České republice 3690 právnických osob, z toho 2932 obchodních společností (Zpráva o stavu zemědělství za rok 2011). V roce 2013 bylo 3999 právnických osob v České republice, z toho 3207 obchodních společností (Zpráva o stavu zemědělství za rok 2013).

V rámci všech dotazníkových šetření byl zvolen účelový výběr. Podmínkami pro výběr respondentů u prvního a druhého dotazníkového šetření bylo, že dotazníky byly distribuovány mezi právnické osoby (podniky právnických osob), jejichž hlavním zaměřením je zemědělství (konkrétně smíšená výroba) a podnikají v České republice. Fyzické osoby nebyly do výzkumu záměrně zahrnuty, neboť jsou řízeny spíše neformálním a flexibilnějším způsobem nežli formálním v oblasti ŘLZ (viz podkapitola 3.3.2.1). U třetího dotazníkového šetření byly dotazníky distribuovány zaměstnancům deseti zemědělských podniků, které se zúčastnily osobního dotazování v roce 2015 a 2016. U těchto podniků byla potvrzena propojenost systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování.

Primární data byla získána prostřednictvím metody dotazníkového šetření. První dotazníkové šetření bylo realizováno v období od června do září 2012. Kontakty na respondenty byly získány z webových portálů agroseznam.cz a for-agro.cz. Existence jednotek a zaměření byla zkontrolována na webovém portále justice.cz. Existuje zde možnost vzniku systematických chyb šetření, ale ty byly minimalizovány na základě doporučení Pecákové (2011) pečlivou přípravou a ověřením všech výzkumných nástrojů.

Druhé dotazníkové šetření proběhlo v srpnu 2015 a třetí v srpnu 2016. Dotazníky byly s úvodním dopisem (příloha 14, příloha 15, příloha 16) odeslány do podniků elektronicky s využitím aplikace LimeSurvey za účelem zjištění aktuálního stavu formálního hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství (identifikování využívání formálního hodnocení zaměstnanců, účelu formálního hodnocení zaměstnanců, metod hodnocení zaměstnanců, hodnotitelů) u prvního a druhého dotazníkového šetření. U třetího dotazníkového šetření byla využita platforma Google Docs pro zjištění návaznosti odměňování na hodnocení zaměstnanců.

V prvním dotazníkovém šetření bylo osloveno 1698 podniků, přičemž databáze respondentů původně čítala 1977 respondentů s duplicitami, neplatnými e-mailovými adresami a s vyřazenými dotazníky z důvodu neúplnosti dat (příloha 17), dotazník (příloha 18) vyplnilo 332 respondentů. V rámci druhého dotazníkového šetření bylo osloveno 1220 podniků, přičemž databáze respondentů původně čítala 1354 respondentů s duplicitami, neplatnými e-mailovými adresami i s vyřazenými dotazníky z důvodu neúplnosti dat (příloha 19), dotazník vyplnilo 257 respondentů. Ve třetím dotazníkovém šetření bylo osloveno 1002 respondentů, zaměstnanců zemědělských podniků. Dotazník (příloha 20) vyplnilo 114 respondentů.

V rámci prvního dotazníkového šetření byli po 14 dnech osloveni respondenti, kteří nevyplnili dotazník, s prosbou o jeho vyplnění (příloha 21). V rámci druhého dotazníkového šetření byli respondenti opět osloveni již po týdnu (příloha 22). V rámci třetího dotazníkového šetření nebyl rozeslán upomínkový dopis respondentům, protože téma třetího dotazníkového šetření bylo některými manažery oslovených zemědělských podniků vyhodnoceno jako velmi citlivé a výzkum by mohl narušit chod zemědělských podniků.

Protože se výzkumu zúčastnil pouze jeden podnik v roce 2012 s počtem zaměstnanců nad 250 a žádný v letech 2015 a 2016, pak z hlediska předpokladu testování hypotéz bylo kritérium velikost zemědělských podniků podle počtu zaměstnanců sloučeno do dvou skupin (do 50 zaměstnanců a 51 a více zaměstnanců) Dále bylo sloučeno kritérium pracovní profese do dvou skupin, a to techniků (agronom, mechanizátor, zootechnik) a manuálních profesí (chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, opravář zemědělských strojů, traktorista).

3.3.2.3 Osobní dotazování

Kvalitativní data popisují podrobnost případu a výzkumník se může přizpůsobit informantovi (Hendl, 2012). Technika interview se velice dobře kombinuje s jinými postupy sběru dat (Sedláková, 2014) a poskytuje detailní vhled do zkoumané problematiky (Pecáková, 2011). Proto byl v období od února do srpna 2013 realizován první kvalitativní výzkum s využitím metody polostrukturovaného rozhovoru (příloha 23 a příloha 24). V říjnu a listopadu 2015 a v únoru 2016 byl realizován druhý kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s personalisty, mzdovými účetními a vedoucími zaměstnanci. Polostrukturované rozhovory obsahovaly pět tematických okruhů a 34 primárních otázek (příloha 25).

Polostrukturovaný rozhovor bývá považován za optimální způsob získávání dat, protože kombinuje výhody standardizovaných a nestandardizovaných forem dotazování, a proto patří k nejčastěji využívaným technikám (Sedláková, 2014). Dále je tomu tak z důvodu detailního pohledu na zkoumanou problematiku (Pecáková, 2011) a také proto, že lze v průběhu polostrukturovaného rozhovoru pokládat ještě sekundární otázky týkající se kritérií hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích, aby bylo možné doplnit, co již v rozhovoru zaznělo, nebo podnítit informanta k další výpovědi (Sedláková, 2014).

Ve fázi přípravy byla zohledněna doporučení Sedlákové (2014), kdy byl připraven návod rozhovoru (témata a k nim připravené primární otázky a podotázky, které byly v průběhu rozhovoru doplněny o sekundární otázky pro doplnění toho, co již zaznělo). Seznam otázek byl vytvářen tak, aby délka rozhovoru byla v dolním intervalu doporučeného rozmezí 40–90 minut.

Informanti byli nejdříve osloveni prostřednictvím e-mailu s prosbou o participaci na výzkumu prostřednictvím rozhovorů s nimi (příloha 26 a příloha 27). V případě kladné odpovědi jim byl zaslán potvrzující e-mail s požadavkem na stanovení termínu a místa pohovoru (příloha 28 a příloha 29).

Pro potřeby rozhovorů byl vytvořen protokol o provedení rozhovoru, který byl rozdělen na čtyři části – identifikační, údaje o informantovi, průběh rozhovoru, zajímavosti (příloha 30). Informantům byla zaručena anonymita. Osm rozhovorů bylo nahráno se svolením informantů a byl podepsán informovaný souhlas informantem i tazatelem (příloha 31). Ostatní informanti s nahráváním rozhovoru nesouhlasili, a proto byly v průběhu rozhovoru zapisovány poznámky. Z tohoto důvodu byl časový limit rozhovoru překročen.

V roce 2013 rozhovor proběhl s osmi informanty – manažery živočišné výroby nebo předsedy představenstev podniků a jedním agronomelem (tabulka 18) ze zemědělských podniků se smíšenou výrobou a počtem zaměstnanců nad 50 (střední podniky), které mají největší podíl na zaměstnanosti (MagnusWeb v OSPZV, 2013). Rozhovor proběhl za účelem detailního identifikování metod hodnocení zaměstnanců, kritérií, hodnotitelů a propojenosti systému hodnocení zaměstnanců s jejich výkonností pro jednotlivé typy hodnocených.

Tabulka 18 Seznam informantů – polostrukturovaný rozhovor 2013

Zemědělský podnik	Pracovní pozice informanta
1	Manažer živočišné výroby – chov skotu
2	Manažer živočišné výroby
3	Předseda představenstva
4	Ředitel zemědělského podniku, místopředseda představenstva
5	Agronom
6	Manažer živočišné výroby
7	Místopředsedkyně představenstva
8	Předseda představenstva

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Výzkum v roce 2013 byl realizován ve dvou etapách. První etapa (v období od února do dubna 2013) zahrnovala výběr a oslovení podniků, ve kterých byl výzkum realizován. Tato etapa se rovněž skládala z návrhu souborů otázek pro manažery zemědělské výroby (živočišné výroby) a ředitele oslovených podniků. Navržený polostrukturovaný rozhovor se skládal z 18 primárních otázek. Samotné otázky byly rozděleny na tři části.

První část (2 otázky) obsahovala identifikační otázky pro manažery a ředitele zemědělských podniků (velikost podniku, pracovní pozice, délka pracovního poměru). Druhou část (13 otázek) tvořily otázky identifikující a konkretizující výsledky kvantitativního výzkumu. Tato část byla primárně určena pro podniky, které mají zavedený systém formálního hodnocení, a byla pro větší srozumitelnost rozčleněna do tří podskupin.

První podskupina se týkala zavedeného systému hodnocení a užívaných metod hodnocení zaměstnanců oslovených zemědělských podniků. Úkolem této části rozhovoru bylo konfrontovat manažery živočišné výroby a ředitele podniků s výsledky dříve prováděného kvantitativního výzkumu a tyto výsledky buď potvrdit, nebo vyvrátit.

Druhá podskupina otázek se zaměřovala na zaměstnance zemědělských podniků a jejich možnosti předem se na hodnocení připravit, způsoby informování zaměstnanců o průběhu a výsledcích hodnocení a jejich postoj k procesu a systému hodnocení zaměstnanců.

Třetí podskupina otázek měla za úkol zjistit, zda existuje v daném podniku prokazatelný vztah mezi formálním hodnocením zaměstnanců a jejich výkonností.

Třetí část (dvě otázky) rozhovoru byla určena pro podniky, které podle výsledků kvantitativního šetření uvedly, že systém formálního hodnocení zaměstnanců nemají zavedený. V této části bylo cílem rozhovorů zjistit důvody nevyužívání hodnocení a za předpokladu, že podnik uvažuje o zavedení systému hodnocení, určit v jakém časovém horizontu.

Druhá etapa kvalitativního výzkumu probíhala v období od května do srpna 2013 a sestávala z osobních setkání s manažery živočišné výroby, předsedy představenstev zemědělských podniků a jedním agronomek. Struktura rozhovoru byla stejná jako v první etapě kvalitativního výzkumu.

Druhý kvalitativní výzkum proběhl s dvanácti informanty (tabulka 19) ze zemědělských podniků se zaměřením na smíšenou výrobu. Informanty byli personalisté nebo mzdové účetní. Ve třech případech byl u rozhovoru i člen top managementu, který se podílel na tvorbě systému hodnocení zaměstnanců. Před vyhodnocením rozhovorů byly dva rozhovory vyřazeny (č. 9 a 10). Důvodem pro vyřazení rozhovorů k vyhodnocení bylo zjištění v průběhu rozhovoru, že systém hodnocení zaměstnanců daných podniků je systémem odměňování a v těchto dvou podnicích se provádí pouze neformální hodnocení zaměstnanců. Z hlediska velikosti měly vybrané zemědělské podniky evidenční počet zaměstnanců nad 51 (střední podniky), které měly v obou dotazníkových šetřeních větší zastoupení než velké podniky (v roce 2012 měly velké podniky zastoupení 0,3 % a v roce 2015 už 0 %).

Rozhovor proběhl za účelem identifikování metod hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese a v rámci metod hodnocení zaměstnanců k identifikaci jednotlivých kritérií. Dále byla zjišťována návaznost dalších činností ŘLZ na stávající systém hodnocení zaměstnanců vybraných zemědělských podniků.

Tabulka 19 Seznam informantů – polostrukturovaný rozhovor 2015/2016

Zemědělský podnik	Pracovní pozice informanta
1	Mzdová účetní
2	Personalista
3	Mzdová účetní
4	Personalista, ředitel podniku
5	Mzdová účetní
6	Mzdová účetní, předseda představenstva
7	Mzdová účetní
8	Personalista
9	Mzdová účetní – vyřazení z důvodu využívání pouze neformálního hodnocení
10	Mzdová účetní – vyřazení z důvodu využívání pouze neformálního hodnocení
11	Mzdová účetní, hlavní agronom
12	Personalista

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Třetí osobní dotazování proběhlo prostřednictvím hloubkových rozhovorů s členy managementu zvoleného zemědělského podniku v říjnu 2016 v rámci provedení případové studie. Případová studie byla zvolena z důvodu zaměření se na podrobný popis jednoho případu. Konkrétně byl zvolen typ případové studie studium organizací a institucí podle Hendla (2012). Předpokladem případové studie je, že detailním porozuměním jednoho případu se lépe porozumí podobným případům (Hendl, 2012). Pro zpracování případové studie byl vybrán zemědělský podnik, který splňoval následující kritéria:

- Z hlediska velikosti podniku se jednalo o střední podnik.
- Z hlediska právní formy se jednalo o akciovou společnost.
- Zvolený zemědělský podnik měl již zavedený systém hodnocení zaměstnanců a v návaznosti na něj měl zavedený systém odměňování zaměstnanců.
- Zvolený zemědělský podnik prošel v roce 2015 změnou týkající se systému hodnocení zaměstnanců.
- Se smíšenou zemědělskou výrobou.
- Zúčastnil se všech předchozích výzkumů v rámci této práce.

Dále byla využita metoda analýzy dokumentů, konkrétně se jednalo o analýzu výročních zpráv, výkazů zisku a ztráty, příloh k účetním závěrkám a interních dokumentů poskytnutých členy managementu.

3.3.3 Vyhodnocení dat a návrh systému hodnocení zaměstnanců

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.

3.3.3.1 Jednorozměrné bodové rozložení četností

Účelem elementárního zpracování statistických dat je získání nejlepšího přehledu vlastností zkoumaného jevu (Kába, Svatošová, 2012), proto byla každá otázka nominální proměnné v dotazníku vyhodnocena prostřednictvím četností. Budíková et al. (2010) doporučují zřehlednit získané informace prostřednictvím grafů a tabulek.

Pro jednotlivé varianty byly přiřazeny četnosti (bodové rozložení četností). Pro datový soubor $(x_1 \dots x_n)$, v němž znak X nabývá r variant, byly definovány absolutní, relativní, absolutní kumulativní a relativní kumulativní četnosti ve výběrovém souboru.

Dále byly použity koláčové a sloupcové typy grafů pro lepší přehled a ilustraci výsledků výzkumu.

3.3.3.2 Charakteristiky polohy

Pro potřeby vyhodnocení ordinálních proměnných byly použity míry polohy modus (\hat{x}), medián (\tilde{x}) a průměr (\bar{x}). Např. Pecáková (2011) doporučuje využít pro posouzení úrovně ordinálního znaku vždy medián. Kozel et al. (2006) doporučují využít modus a medián. Modus je charakterizován jako nejčastěji se vyskytující hodnota statistického souboru, tedy hodnota s největší četností. Medián je vymezen jako prostřední hodnota při vzestupném upořádání hodnot odpovědí. Průměr je charakterizován jako součet všech hodnot vydělený jejich počtem. Tento typ míry polohy je ale zatížen krajními extrémními hodnotami, ke kterým má tendenci se vychylovat (Kozel et al., 2006).

3.3.3.3 Analýza kategoriálních dat

Důležitou součástí analýzy/vyhodnocení dat je testování statistických hypotéz (Řezanková, 2011). Ověřit existenci závislosti mezi dvojicemi kategoriálních proměnných je považováno za první krok analýzy vztahů mezi nimi podle Pecákové (2011). Byla testována nulová hypotéza H_0 : mezi sledovanými znaky neexistuje závislost, H_A : mezi sledovanými znaky existuje závislost (Svatošová, Kába, 2012).

Při testování statistických hypotéz byly vždy stanoveny dvě hypotézy, a to testovaná (nulová) H_0 a alternativní H_A (nulové i alternativní hypotézy práce jsou uvedené v kapitole 3.2). Cílem testování nulové hypotézy bylo dojít k závěru, zda se hypotéza může, či nemůže zamítnout vzhledem ke stanovené alternativní hypotéze. Dále byla stanovena hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Hypotézy č. 1–3 a 16 uvedené v podkapitole 3.2 byly ověřovány pomocí analýzy kvalitativních znaků – Pearson χ^2 testem. Základním testem používaným ke zjišťování vzájemné závislosti dvou kategoriálních znaků je chí-kvadrát test (χ^2 test) nezávislosti (Řezanková, 2011). Druhým krokem testování je zjištění míry intenzity závislosti dvou kategoriálních proměnných prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu. Pearsonův korelační koeficient (r) je jedním z mnoha koeficientů, který se nejvíce pro testování závislosti mezi dvěma proměnnými používá (Tharenou et al., 2007). Koeficient korelace nabývá hodnot v intervalu $<-1,1>$. Čím více se hodnota blíží 1 nebo -1 , tím silnější závislost mezi proměnnými existuje (tabulka 20).

Tabulka 20 Odstupňování závislosti korelačního koeficientu

Hodnota korelace	Interpretace závislosti
0,01 – 0,09	triviální
0,10 – 0,29	nízká až střední
0,30 – 0,49	střední až značná
0,50 – 0,69	značná až velmi silná
0,70 – 0,89	velmi silná
0,90 +	téměř perfektní

Zdroj: De Vaus (2002)

Před použitím vybraných testů byla zkontrolována pravidla pro testování, zda je v některých případech rozsah souboru menší než 20 (Svatošová, Kába, 2012), a byly zkontrolovány očekávané četnosti, aby dosahovaly hodnoty alespoň 5. Očekávaných četností pod hodnotu 5 by mělo být maximálně 20 % (Pecáková, 2011).

Pro testování závislostí a pro výpočet měr intenzity závislostí byla základem kontingenční tabulka (dvourozměrná tabulka četností), v tomto výzkumu asociační tabulka – dvojdímenzionální tabulka typu 2 x 2. Byla-li p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti α , pak nulová hypotéza o nezávislosti byla zamítnuta. Podle Budíkové et al. (2010) p-hodnota vyjadřuje nejnižší možnou hladinu významnosti pro zamítnutí nulové hypotézy.

3.3.3.4 Faktorová analýza

Faktorová analýza vychází z předpokladu, že vzájemné závislosti pozorovaných proměnných jsou důsledkem v pozadí stojících faktorů, kterými lze původní rozsáhlý a komplikovaný systém veličin nahradit a souvislosti veličin tak vysvětlit jednodušším způsobem (Pecáková, 2011). Faktorová analýza na základě korelací mezi větším množstvím proměnných statistickým způsobem určuje, jestli jsou si některé proměnné blízké, patří k sobě, tj. zda za nimi stojí jeden společný faktor (latentní proměnná), nebo zda patří k jinému společnému faktoru. Poté, kdy je faktor nalezen, může z něj být vytvořena nová proměnná, která je použita v další analýze namísto původních veličin (Košťál, 2013).

Faktorová analýza se provádí ve dvou fázích. První fází je zjištění, zda jsou primární data vhodná pro realizaci faktorové analýzy prostřednictvím těsnosti korelace, Kaiser-Meyer-Olkinovy míry (KMO) a Bartlettova testu sféricity. Těsnost korelace by měla být v absolutní hodnotě vyšší než 0,3 (Meloun, Militký, 2012). Koeficient KMO se pohybuje v intervalu $<0,1>$ a měl by podle Škaloudové (2010) překročit hodnotu 0,5 (tabulka 21).

Tabulka 21 Hodnocení KMO míry

Hodnota KMO	Hodnocení KMO
0,9 – 1	skvělá
0,8 – 0,9	vysoká
0,7 – 0,8	střední
0,6 – 0,7	nízká
0,5 – 0,6	špatná
Do 0,5	faktorová analýza nemá smysl

Zdroj: Škaloudová (2010)

Třetí možností, jak zjistit, zda jsou zkoumané proměnné vhodné pro faktorovou analýzu, je testovat nulovou hypotézu. Nulová hypotéza Bartlettova testu sféricity předpokládá nezávislost proměnných v základním souboru. Signifikance Bartlettova testu by měla být významná minimálně na hladině významnosti 0,05 (Škaloudová, 2010; Košťál, 2013).

Druhou fází je stanovení počtu faktorů na základě metody hlavních komponent. Pro stanovení počtu faktorů existuje několik metod. Pro určení vhodného počtu faktorů existují tři hlavní metody podle Škaloudové (2010). První metodou je stanovení celkového rozptylu, kdy jsou použity první q faktory, které vysvětlí 90 % rozptýlenosti proměnných (Hendl, 2004). U druhé metody se jedná o porovnání rozptylu faktorů s hodnotou 1, kdy z vypočtených eigen hodnot jsou podle Kaiserova pravidla zvoleny faktory, které mají eigen hodnoty vyšší než 1. Třetí metodou je stanovení počtu faktorů podle sutinového, též Cattelova suťového grafu (tzv. Scree plot), kdy jsou vybrány faktory, které jsou nad prolomením křivky (Hendl, 2004; Škaloudová, 2010).

V rámci disertační práce byla použita explorativní faktorová analýza, která je vhodná pro redukci dat, snížení počtu proměnných.

3.3.3.5 Korespondenční analýza

Pro zkoumání struktury vztahů mezi kategoriemi dvou proměnných uspořádaných v kontingenční tabulce byla využita metoda jednoduché korespondenční analýzy.

Korespondenční analýza má za cíl vysvětlit vzájemnou podobnost kategorií či jejich vliv na jiné (Pecáková, 2011), kdy blízké řádkové body indikují řádky, které mají podobné profily v celém řádku, a blízké sloupcové body indikují sloupce s podobnými profily směrem dolů přes všechny řádky. A řádkové body, které jsou v těsné blízkosti sloupcových bodů, představují kombinace (Meloun et al. v Poláčková, Jindrová, 2010).

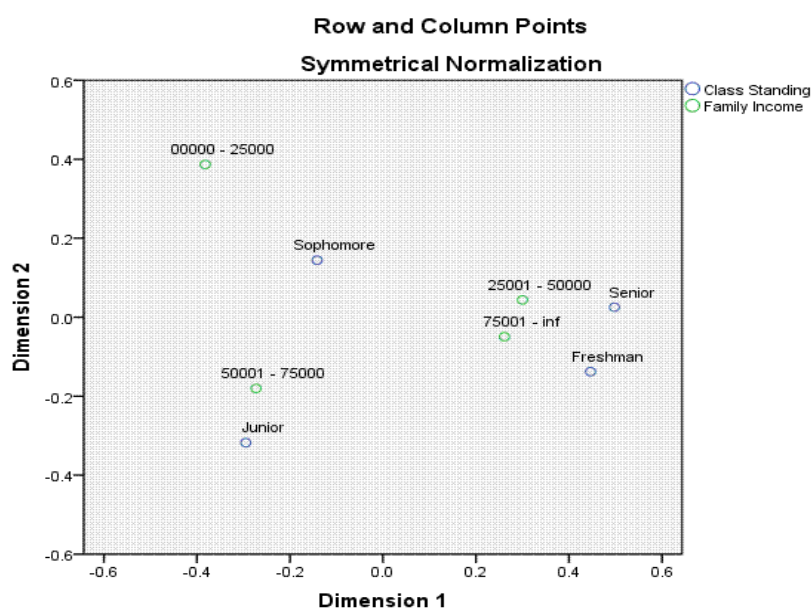
V rámci korespondenční analýzy se lze setkat s pojmy jako profil, zátěž a inerce.

Profil je v rámci korespondenční analýzy charakterizován jako jednotlivé četnosti vydělené celkovým součtem. V rámci korespondenční analýzy se sledují řádkové profily (jednotlivé četnosti z řádků jsou vydělené celkovými řádkovými součty) a také sloupcové profily (jednotlivé četnosti ze sloupců jsou vydělené celkovými sloupcovými součty) dat (Greenacre, 2007).

Zátěž, relativní marginální četnost, je procentuální podíl informace z celé tabulky v dané kategorii. Zátěž lze vypočítat jako poměr řádkové či sloupcové okrajové četnosti (n_{i+} , n_{+j}) a celkové četnosti tabulky (n). Inerce představuje podíl celkové informace na profilu (Poláčková, Jindrová, 2010).

Výhodou korespondenční analýzy je grafický výstup v podobě korespondenční mapy, která umožňuje srozumitelnější interpretaci dat (Greenacre, 2007). Pro zobrazení sloupcových a řádkových kategorií byl zvolen symetrický model (obrázek 1), protože podle Poláčkové, Jindrové (2010) jsou v symetrických mapách řádkové a sloupcové body rozptýleny rovnoměrně, nedochází pak k nečitelnosti modelu.

Obrázek 1 Příklad symetrické korespondenční mapy



Zdroj: Research and Statistical Support (2014)

3.3.3.6 Jednovýběrový t-test

Mezi nejčastější testy závislostí patří testování průměrů. Pro ověření, zda se zjištěné průměry jednoho souboru shodují s předem stanovenou veličinou (konstantou), byl použit jednovýběrový t-test. Dále byl tento typ testu použit i z důvodu specifčnosti, kdy je testováno, zda je průměr proměnné specifický proti předpokladům, jak např. uvádí Kozel et al. (2006).

Nulová hypotéza tvrdí, že $\mu = \mu_0$, přičemž μ_0 je daná konstanta.

$$H_0: \mu = \mu_0$$

$$H_A: \mu \neq \mu_0$$

V případě požadované 95% spolehlivosti testu se zamítá nulová hypotéza o shodě průměrů, pokud je naměřená hodnota $\alpha < 0,05$. Pakliže je naměřená hodnota vyšší, průměry se statisticky významně neliší (Kozel et al., 2006).

3.3.3.7 *Dvouvýběrový t-test*

K ověřování shodné úrovně sledované měřitelné veličiny ve dvou populacích na základě dvou nezávislých výběrů se využívá dvouvýběrový t-test, kdy je posuzována shoda středních hodnot. Shodu středních hodnot lze ověřovat také u středních hodnot dvou libovolných rozdělení, jsou-li oba výběry dostatečně velké, za malý výběr je považován výběr s rozsahem do 20 (Pecáková, 2011).

Nejdříve se ověřuje testem, zda variabilitu (σ^2) v populaci lze ještě považovat za hodnou či nikoliv. Toto ověření je vhodné testovat např. podle Pecákové (2011) Leveneho testem, který není citlivý na odchylky od normality.

Při testování shodnosti rozptylů testujeme nulovou hypotézu proti alternativní hypotéze.

$$H_A : \sigma_X^2 \neq \sigma_Y^2$$

$$H_0 : \sigma_X^2 = \sigma_Y^2$$

Pokud je Levenův test statisticky signifikantní, kdy naměřená p-hodnota je menší než 0,05, znamená to, že rozptyly v obou výběrech nejsou shodné. Když rozptyly nejsou shodné, lze ve výpočtu pokračovat dvouvýběrovým t-testem s nerovností rozptylů. Pokud je Levenův test statisticky nesignifikantní, kdy naměřená p-hodnota je větší než 0,05, znamená to, že rozptyly v obou výběrech jsou shodné a lze ve výpočtu pokračovat dvouvýběrovým t-testem s rovností rozptylů (příloha 32).

3.3.3.8 *Korelační analýza*

Pro zamínutí či přijetí hypotéz jsou testovány závislosti ordinálních proměnných prostřednictvím korelační analýzy. Korelace je charakterizována jako vzájemný a lineární vztah mezi veličinami. Základem pro měření intenzity lineární závislosti dvou veličin ve výběrovém souboru je korelační koeficient (Pecáková, 2011). Korelační koeficient nabývá hodnot z intervalu $\langle -1, 1 \rangle$. Jeho nulová hodnota znamená absenci lineární závislosti sledované dvojice veličin.

V rámci výzkumu disertační práce byl použit Spearmanův koeficient pořadové korelace, který je vhodný i pro ordinální proměnné, kde Rx_i a Ry_i jsou pořadí hodnot x_i a y_i . Hodnoty koeficientu jsou v intervalu $\langle -1, 1 \rangle$.

$$r = 1 - \frac{6 \sum (Rx_i - Ry_i)^2}{n(n^2 - 1)} \quad (8)$$

Podle Hendla (2009) se rozlišuje síla Spearmanova korelačního koeficientu na velkou (0,7–1), střední (0,3–0,7) a malou (0,1–0,3).

3.3.4 Závěry práce

V poslední etapě byla využita metoda syntézy, kdy byly syntetizovány výsledky ze všech předchozích etap výzkumu a byly zformulovány závěry práce.

3.3.5 Validita a reliabilita

Pro zajištění reliability dat byly v několika otázkách dotazníku vymezeny jednotlivé pojmy, aby nedošlo k jejich různým interpretacím a výkladům jednotlivých pojmů. Vymezení pojmů do otázek bylo doporučeno i respondenty v rámci pilotních studií. V rámci kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, aby mohly být dávány i kontrolní otázky.

Validita interní byla ověřena na základě odvození výzkumných technik z odborné literatury a předešlých výzkumů. Externí validitu nelze aplikovat z důvodu nereprezentativnosti výběrového souboru. Obsahová validita byla ověřena tím, že teoretický systém navazuje na systém definovaný odborníky zaměřenými na kybernetiku a zároveň obsahuje komponenty situované pro zkoumané odvětví a doporučené odborníkem nejen na zkoumané odvětví, ale i téma.

4 Výsledky výzkumu

Tato kapitola pojednává o výsledcích z dotazníkových šetření, statistického testování hypotéz, t-testů, faktorové analýzy, korespondenční analýzy, korelační analýzy, polostrukturovaných rozhovorů a případové studie.

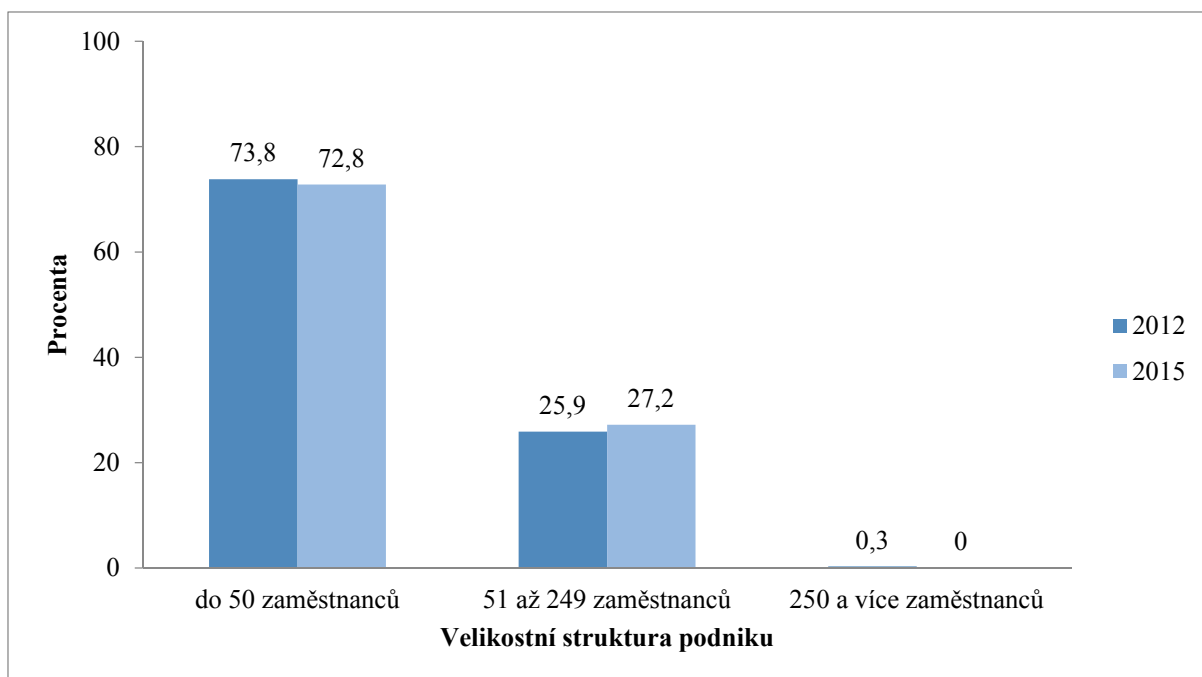
4.1 Stav hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice

Prvním cílem empirické etapy bylo zhodnotit stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství a identifikovat faktory ovlivňující neprovádění hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství. Stav hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice byl zjišťován prostřednictvím dvou dotazníkových šetření a dvou polostrukturovaných rozhovorů.

Výběrový soubor u prvního dotazníkového šetření byl o velikosti 1698 zemědělských podniků (podniků právnických osob) s hlavní činností zemědělství (zaměřenou na smíšenou zemědělskou výrobu), u druhého dotazníkového šetření se jednalo o výběrový soubor velikosti 1220 zemědělských podniků (podniků právnických osob) s hlavní činností zemědělství (zaměřenou na smíšenou zemědělskou výrobu). Velikost výběrového souboru u druhého dotazníkového šetření byla menší proto, že po aktualizaci původní databáze (červenec 2015) byly některé zemědělské podniky zrušeny nebo změnily své zemědělské zaměření.

Návratnost dotazníků v roce 2012 činila 19,6 %. 73,8 % respondentů tvořily malé podniky – do 50 zaměstnanců, 25,9 % střední podniky – od 51 do 249 zaměstnanců a 0,3 % velké podniky – nad 250 zaměstnanců. Návratnost dotazníků v roce 2015 činila 21,06 %. 72,8 % respondentů tvořily malé podniky – do 50 zaměstnanců, 27,2 % střední podniky – od 51 do 249 zaměstnanců (graf 1).

Graf 1 Struktura respondentů podle velikosti podniku

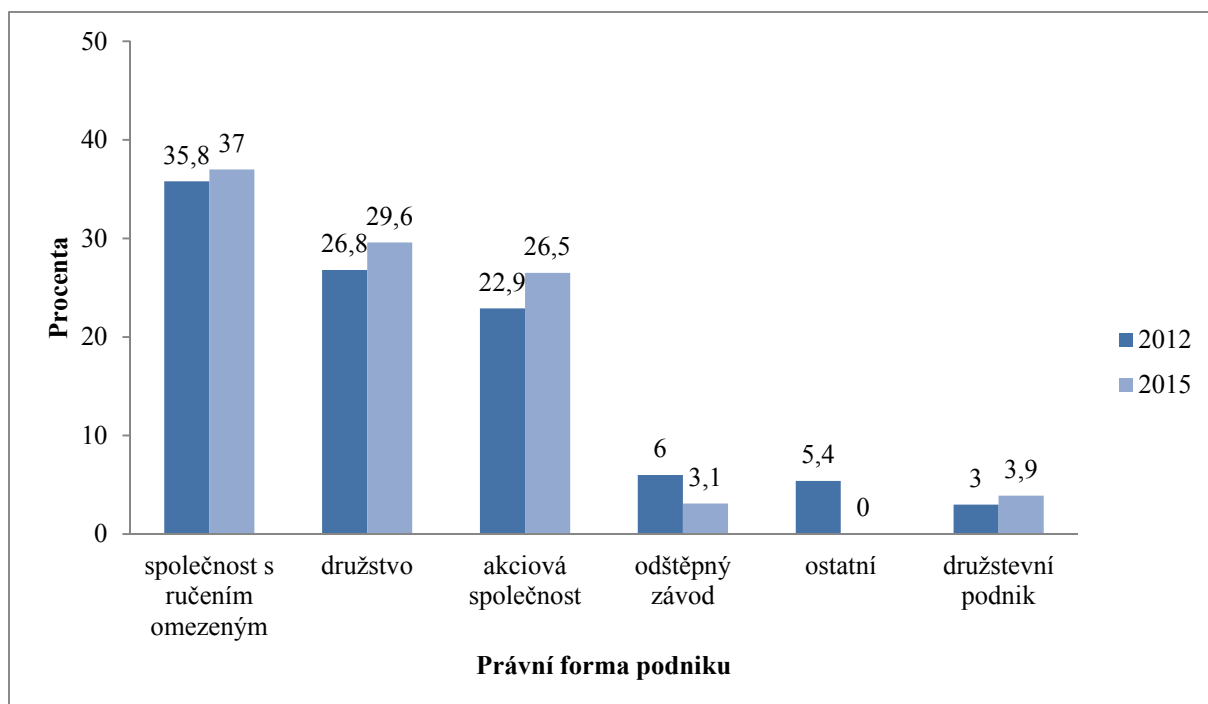


Zdroj: vlastní zpracování (2016)

V roce 2012 české podniky tvořily 96,1 %, české podniky se zahraniční účastí 2,7 % a zahraniční podniky 1,2 %. A v roce 2015 české podniky tvořily 98,8 %, české podniky se zahraniční účastí 0,4 % a zahraniční podniky 0,8 %.

Z hlediska právní formy měly v roce 2012 největší zastoupení společnosti s ručením omezeným 35,8 %, družstva 26,8 % a akciové společnosti 22,9 %. V roce 2015 měly z hlediska právní formy největší zastoupení také společnosti s ručením omezeným 37 %, družstva 29,6 % a akciové společnosti 26,5% (graf 2).

Graf 2 Struktura respondentů z hlediska právní formy



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

V roce 2013 rozhovor proběhl s osmi informanty – manažery živočišné výroby nebo předsedy představenstev podniků a jedním agronomem ze zemědělských podniků se smíšenou výrobou a počtem zaměstnanců nad 50. Druhý kvalitativní výzkum proběhl s deseti informanty. Informanty byli personalisté nebo mzdové účetní. Ve třech případech byl u rozhovoru i člen top managementu, který se podílel na tvorbě systému hodnocení zaměstnanců.

4.1.1 Aplikování formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice

V roce 2012 využívalo formální hodnocení zaměstnanců 12,3 % zemědělských podniků, ale pouze 30,2 % z nich mělo HR oddělení (tabulka 22). Formálním hodnocením zaměstnanců se rozumělo pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě aplikovaného systému metod hodnocení zaměstnanců. V absolutním vyjádření se jednalo o 41 zemědělských podniků výběrového souboru – n = 332 (Venclová et al., 2013 – příloha 33).

Tabulka 22 Existence HR oddělení v zemědělských podnicích v roce 2012

HR oddělení		Systém hodnocení zaměstnanců		Celkem
		ne	ano	
ne	absolutně	261	28	289
	relativně	90,3 %	9,7 %	100,0 %
ano	absolutně	30	13	43
	relativně	69,8 %	30,2 %	100,0 %
celkem	absolutně	291	41	332
	relativně	87,7 %	12,3 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Zatímco v roce 2015 aplikovalo formální hodnocení zaměstnanců pouze 9,7 % zemědělských podniků, v absolutním vyjádření se jednalo o 25 zemědělských podniků (n = 257 – příloha 34), tak pouze 12,2 % z nich mělo v podniku HR oddělení (tabulka 23). Tento výsledek lze odůvodnit tím, že v rámci kvalitativních výzkumů (2013, 2015/2016) bylo zjištěno, že formální hodnocení je prováděno přímými nadřízenými zaměstnanců a v mimořádných případech vyšším nadřízeným, který ale vystupuje v rámci hodnocení zaměstnanců v roli zástupce přímého nadřízeného.

Tabulka 23 Existence HR oddělení v zemědělských podnicích v roce 2015

HR oddělení		Systém hodnocení zaměstnanců		Celkem
		ne	ano	
ne	absolutně	196	20	216
	relativně	90,7 %	9,3 %	100,0 %
ano	absolutně	36	5	41
	relativně	87,8 %	12,2 %	100,0 %
celkem	absolutně	232	25	257
	relativně	90,3 %	9,7 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Dále aplikovalo formální hodnocení zaměstnanců v roce 2012 více malých zemědělských podniků (do 50 zaměstnanců), v absolutním vyjádření se jednalo o 23 podniků, než středních a velkých (nad 51 zaměstnanců), v absolutním vyjádření se jednalo o 18 podniků (Tabulka 24). Zatímco v roce 2015 aplikovalo formální hodnocení více středních zemědělských podniků (51 až 249 zaměstnanců), v absolutním vyjádření se jednalo o 13 podniků (Tabulka 25). Protože výsledek je jiný než z roku 2012, bylo u těchto dvou proměnných potřeba ověřit závislost a došlo k testování, které je popsáno v rámci podkapitoly 4.1.5.

Tabulka 24 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich velikosti v roce 2012

Velikost podniku		Systém hodnocení zaměstnanců		Celkem
		ne	ano	
do 50 zaměstnanců	absolutně	222	23	245
	relativně	90,6 %	9,4 %	100,0 %
51 a více zaměstnanců	absolutně	69	18	87
	relativně	79,3 %	20,7 %	100,0 %
celkem	absolutně	291	41	332
	relativně	87,7 %	12,3 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Tabulka 25 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich velikosti v roce 2015

Velikost podniku		Systém hodnocení zaměstnanců		Celkem
		ne	ano	
do 50 zaměstnanců	absolutně	175	12	187
	relativně	93,6 %	6,4 %	100,0 %
51 až 249 zaměstnanců	absolutně	57	13	70
	relativně	81,4 %	18,6 %	100,0 %
celkem	absolutně	232	25	257
	relativně	90,3 %	9,7 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Z hlediska právní formy aplikovaly formální hodnocení zaměstnanců v roce 2012 i 2015 nejvíce zemědělské podniky právní formy a. s. (tabulka 26). Na základě Zelené zprávy z roku 2014 podle právních forem podniků byly největšími chovateli skotu a. s. následované družstvy a zemědělskými podnikateli – FO. Na chovu prasat se téměř 63 % podílely a. s. a dále družstva (15 %) a s. r. o. (13 %), na chovu drůbeže se podílely zejména s. r. o., téměř 45 % a a. s. více než 40 %. Právnícké osoby obhospodařovaly 69 % zemědělské půdy v ČR. Jednalo se převážně o obchodní společnosti (a. s. a s. r. o.), které obhospodařovaly zhruba polovinu celkové výměry z. p. Družstva hospodařila na pětinu výměry z. p.

Tabulka 26 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle jejich právní formy

Právní forma		2012	2015
akciová společnost	absolutně	14	10
	relativně	34,1 %	40 %
družstvo	absolutně	7	7
	relativně	17,1 %	28 %
s. r. o.	absolutně	13	6
	relativně	31,7 %	24 %
jiná právní forma	absolutně	7	2
	relativně	17,1 %	8 %
celkem	absolutně	41	25
	relativně	100,0 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Hlavními důvody pro nezavedení systému hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích podle respondentů (n = 291) bylo, že ho nepovažují za důležité (56 %) a kapacitní důvody (46 %), příloha 35. Hlavní důvody pro nezavedení systému hodnocení zaměstnanců v roce 2015 byly tytéž jako v roce 2012 (n = 227), a to, že systém hodnocení zaměstnanců zemědělské podniky nepovažují za důležitý (55,6 %) a z kapacitních důvodů (40,9 %), příloha 36.

Kapacitní důvody byly uvedeny proto, že v roce 2012 bylo 73,8 % podniků výběrového souboru malé podniky (do 50 zaměstnanců) a pouze 30,2 % zemědělských podniků mělo v rámci své organizační struktury personální (HR) oddělení (Venclová et al., 2013). V roce 2015 byl stejný důvod pro uvedení kapacitních důvodů, a to, že 72,8 % podniků výběrového souboru byly malé podniky (do 50 zaměstnanců).

Tento fakt byl potvrzen i v rámci kvalitativního výzkumu v roce 2013, kdy informanti, kteří uvedli, že formální systém hodnocení nemají zavedený, o jeho zavedení ani v blízké budoucnosti neuvažují. Neformální hodnocení je pro ně dostačující a časově méně náročné než formální hodnocení. Jako bariéry pro zavedení formálního hodnocení zaměstnanců informanti uvedli nedostatečné kapacity specializovaného personálu (některé podniky nemají HR oddělení), časovou náročnost a zdlouhavou dokumentaci (tabulka 27).

Tabulka 27 Výsledky rozhovorů – důvody nezavedení systému hodnocení zaměstnanců

Informant	Hlavní důvody nezavedení systému hodnocení zaměstnanců	Zvažujete zavedení formálního hodnocení zaměstnanců
2	Kapacitní důvody, nedostatek kvalifikovaného personálu. Vliv subjektivních faktorů na hodnocení. Nedůležité.	Ne
5	Malý podnik ⁵ , ve kterém se všichni znají. Zpracování hodnocení by hodnotitele časově zatížilo.	Ne
7	Není důležité. Byrokraticky náročné pro vedoucí zaměstnance.	Ne
8	Nedostatek kvalifikovaného personálu pro změnu stávajícího systému v podniku.	Nevím

Zdroj: vlastní zpracování (2013)

Písemně zpracovanou metodiku hodnocení zaměstnanců mělo v roce 2012 pouze 41,5 % zemědělských podniků, které užívaly formální systém hodnocení zaměstnanců. V roce 2015 nastal posun, kdy mělo zpracovanou metodiku hodnocení už 44 % zemědělských podniků (příloha 37). Výsledky rozhovorů z roku 2013 poukázaly na to, že pokud zemědělské podniky mají zavedený systém hodnocení zaměstnanců, pak mají metodiku hodnocení zpracovanou v rámci interní směrnice nebo mají vytvořenou speciální příručku pro hodnocení zaměstnanců (tabulka 28).

Tabulka 28 Dokumenty, ve kterých je zpracovaná metodika hodnocení zaměstnanců

Informant	Kde jsou uvedena kritéria pro hodnocení zaměstnanců
1	Vnitřní směrnice
3	Vnitřní směrnice
4	Vnitřní směrnice, příručka hodnotitele
6	Vnitřní směrnice

Poznámka: Uvedené odpovědi informantů nejsou doslovné, informace z textu byly vybrány.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

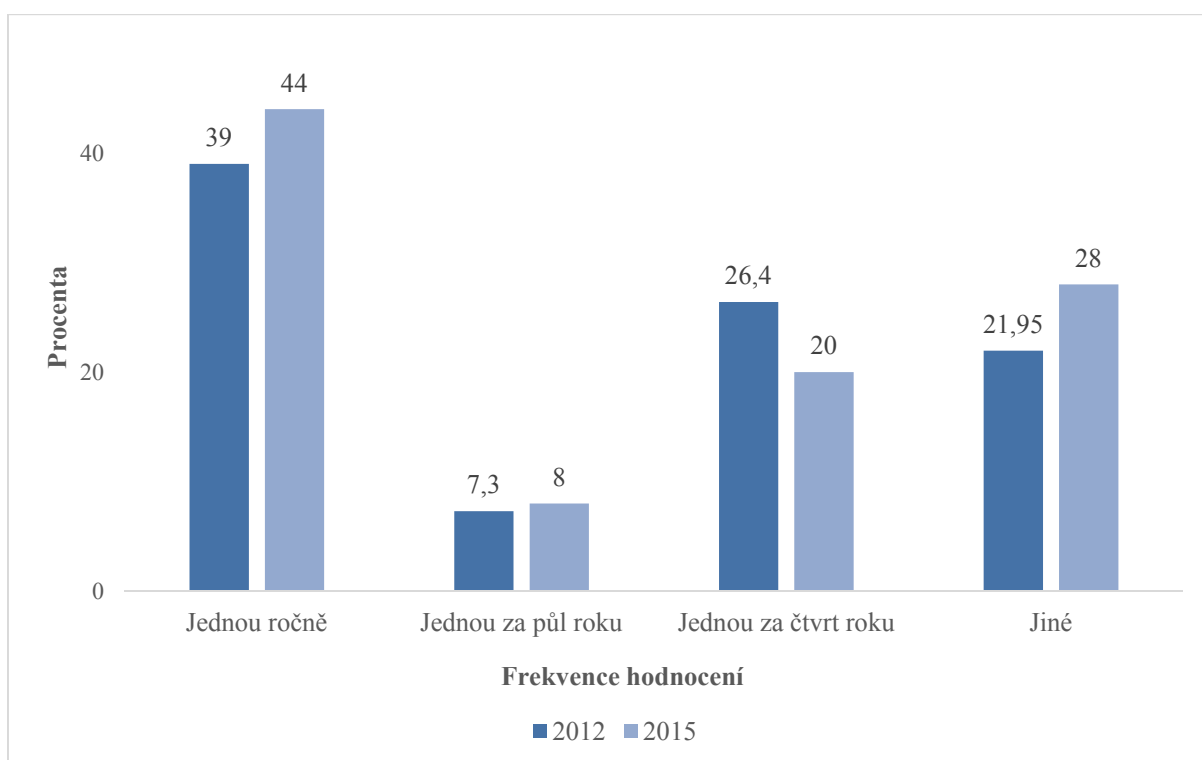
⁵ Počet zaměstnanců zemědělského podniku byl 53 v roce 2013.

Návrh systému hodnocení zaměstnanců vyžaduje podmínku časové nenáročnosti a také omezení z hlediska kapacitních důvodů. Kapacitní důvody je třeba zohlednit v návrhu, protože podle kvalitativního výzkumu (2015/2016) administrativní část pozice personalisty zajišťuje oddělení účetnictví a v současnosti personalista (HR specialista) není pouze administrativním zaměstnancem, ale podle Koubka (2015) se stává zaměstnancem tvůrčím, pro něhož je každodenní kontakt se zaměstnanci a manažery samozřejmostí. V rámci NSP je pozice personalisty vymezena jako pozice personalisty-specialisty, který má spolupracovat s vedením firmy při vytváření a naplňování systému hodnocení a odměňování zaměstnanců (NSP, 2012c).

4.1.2 Frekvence hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích v České republice

Zemědělské podniky, které využívaly formální hodnocení zaměstnanců v roce 2012, hodnotily své zaměstnance nejvíce ročně (39 %), čtvrtletně (26,4 %) a půlročně (7,3 %) (příloha 38). V roce 2015 zaměstnanci zemědělských podniků byli také nejčastěji hodnoceni ročně (graf 3). V rámci kvalitativního výzkumu (2015/2016) bylo zjištěno, že frekvence hodnocení zaměstnanců závisí na volbě metody hodnocení zaměstnance a typu pozice.

Graf 3 Frekvence hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích

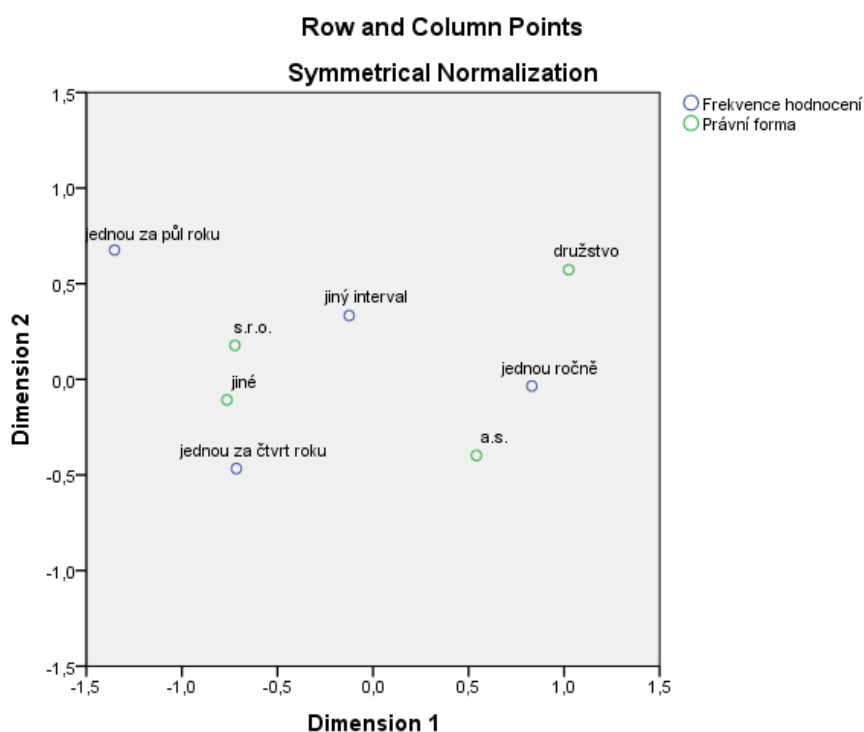


Zdroj: vlastní zpracování (2015)

V rámci korespondenční analýzy v roce 2012 (příloha 39) byly zjištěny vzájemné vazby mezi jednotlivými kategoriemi, kdy akciové společnosti a družstva využívaly zejména roční frekvenci hodnocení zaměstnanců, zatímco s. r. o. a jiné právní formy společností využívaly spíše intervaly hodnocení zaměstnanců jednou za půl roku, za čtvrt roku nebo i jiný interval (obrázek 2).

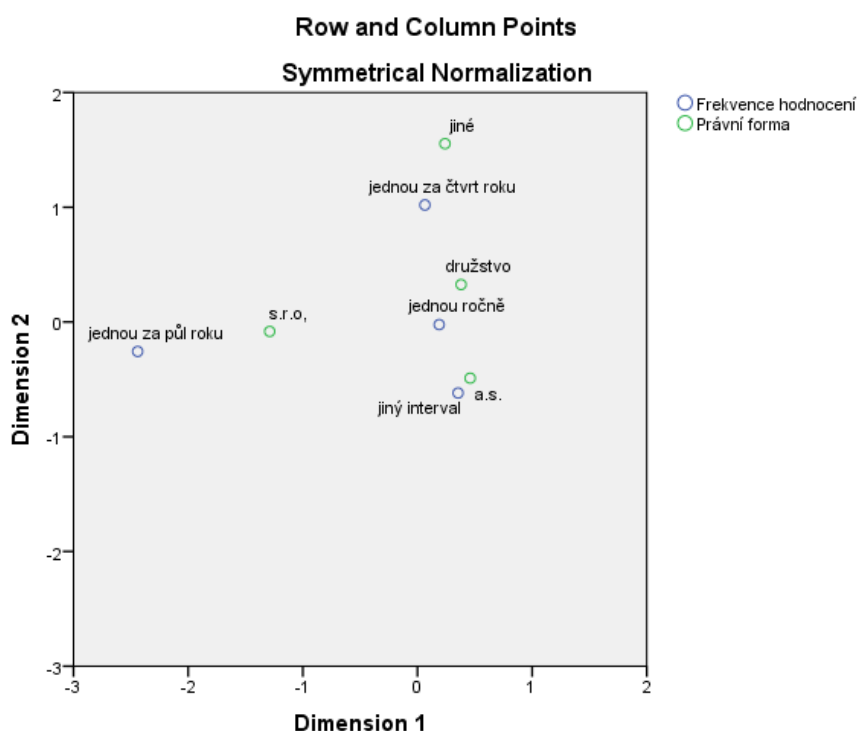
Korespondenční analýza pro rok 2015 potvrdila zachycené vazby již z roku 2012. Rozdíl oproti roku 2012 nastal u právní formy a. s. (obrázek 3), kdy zemědělské podniky hodnotily své zaměstnance jednou ročně, a v roce 2015 se jednalo o jiný interval než roční (příloha 40).

Obrázek 2 Korespondenční mapa 2012



Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Obrázek 3 Korespondenční mapa 2015



Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

V rámci kvalitativního výzkumu v roce 2013 bylo zjištěno, že pokud zemědělské podniky mají zavedený systém hodnocení zaměstnanců, pak hodnotí své zaměstnance měsíčně, kdy využívají převážně kvantifikovatelné a časově nenáročné metody hodnocení zaměstnanců (tabulka 29). Kvalitativní výzkum z období 2015–2016 potvrdil výsledky dotazníkových šetření, tzn. užívání ročních a čtvrtletních intervalů hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích. Dále byl v rámci tohoto výzkumu potvrzen i měsíční interval hodnocení zaměstnanců, kdy všichni informanti uvedli, že měsíční interval využívají zemědělské podniky pro pozice kategorií ISCO šest a sedm (traktorista, chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, opravář zemědělských strojů).

Tabulka 29 Výsledek – rozhovory – frekvence hodnocení zaměstnanců

Informant	Frekvence hodnocení zaměstnanců
1	1x ročně
3	1x měsíčně
4	1x měsíčně, ročně – hodnocení na základě stanovených cílů
6	1x měsíčně – hodnocení na základě plnění norem, stanovených cílů

Poznámka: Uvedené odpovědi informantů nejsou doslovné, informace z textu byly vybrány.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Podle Koubka (2015) odborná literatura doporučuje hodnotit zaměstnance jednou ročně. Dále ještě dodává, že by se ale spíše mělo přihlížet ke konkrétní povaze práce v podniku, ke konkrétním podmínkám a potřebám jednotlivých podniků. Snell, Bohlander (2012) dodávají, že je důležité využít různé metody hodnocení zaměstnanců pro různé typy pozic a oblasti hodnocení zaměstnanců a doporučují hodnotit zaměstnance čtvrtletně.

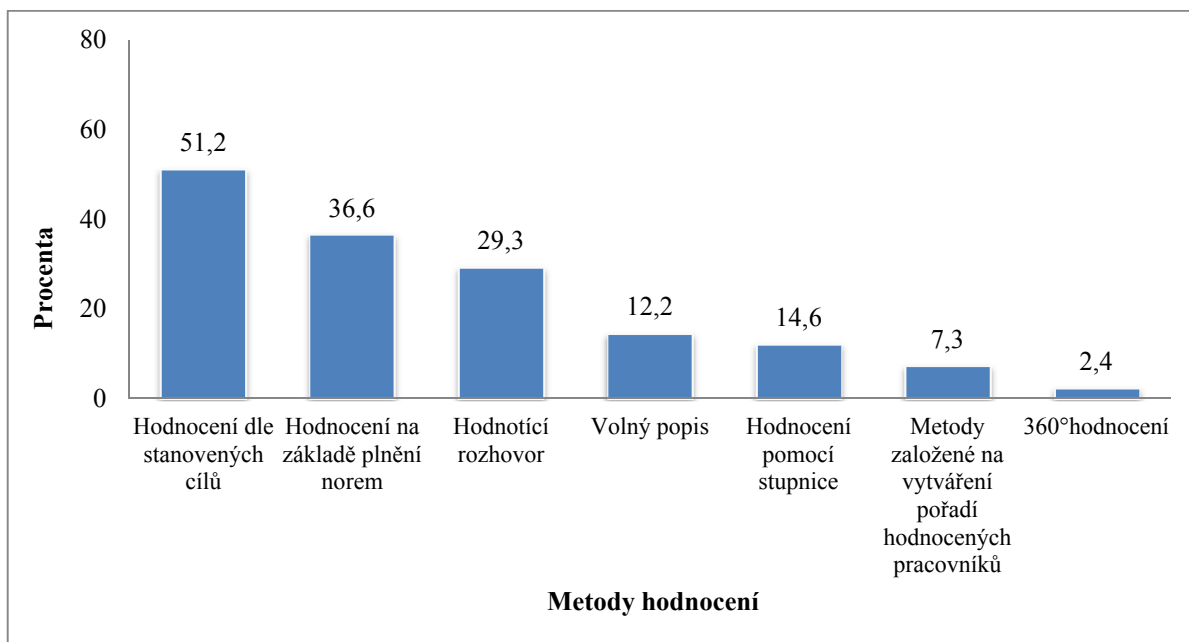
V návrhu systému hodnocení zaměstnanců se zohlední nejen výsledky kvantitativních výzkumů, ale i typ profese a charakter metod hodnocení zaměstnanců (na základě kvalitativních výzkumů).

4.1.3 Metody hodnocení zaměstnanců využívané v zemědělských podnicích v České republice

Mezi nejčastěji využívané metody hodnocení v roce 2012 patřila hodnocení dle stanovených cílů (51,2 %), hodnocení na základě plnění norem – standardů (36,6 %), hodnotící rozhovor (29,3 %), hodnocení pomocí stupnice (14,6 %), volný popis (12,2 %), metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků (7,3 %) a hodnocení pomocí metody 360° (2,4 %) – Venclová et al., 2013 (příloha 41).

Billikopf (2003) zdůrazňuje používání kombinace popisných a škálovacích metod v oblasti zemědělství, což potvrzuje i realizovaný výzkum, kdy v metodách hodnocení zaměstnanců, které jsou využívány zemědělskými podniky, byly uvedeny metody, hodnocení pomocí stupnice, volný popis. Soubor metod výzkumu zahrnuje i aktuálně využívanou metodu hodnocení podle Longeneckera et al. (2014), hodnocení dle stanovených cílů (graf 4).

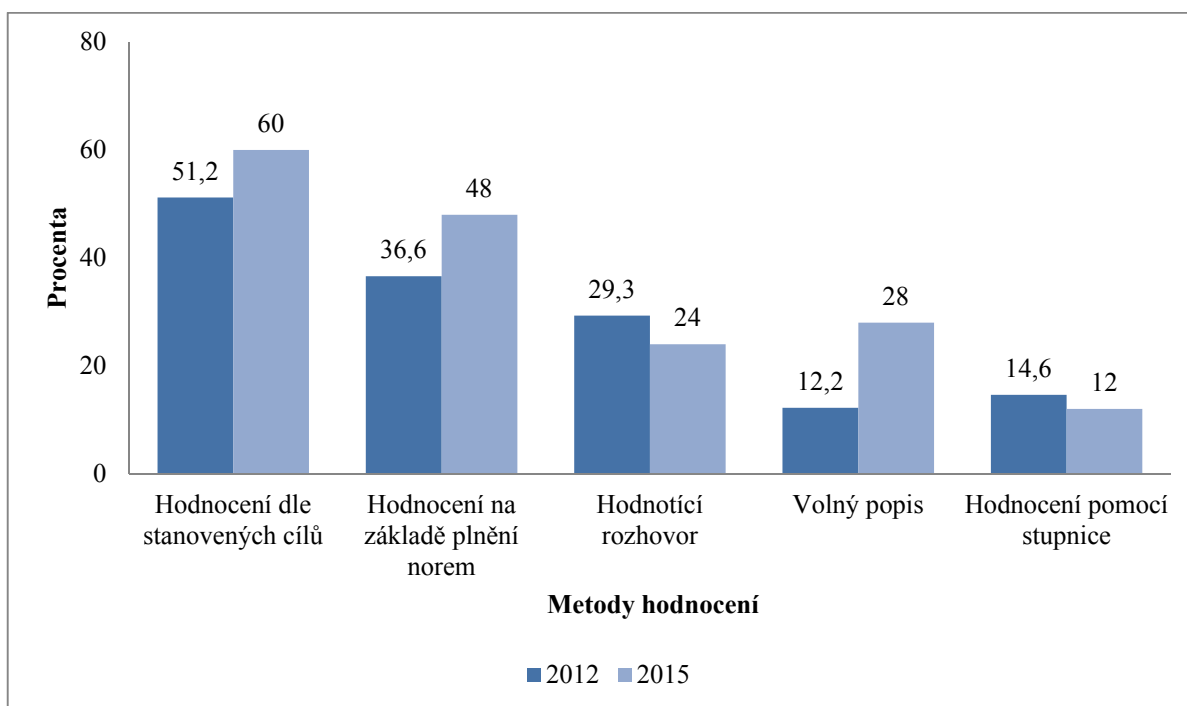
Graf 4 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované v zemědělských podnicích v České republice



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno podle Venclové et al. (2013)

V roce 2015 byly nejvíce využívanými metodami hodnocení podle stanovených cílů (60 %), hodnocení na základě plnění norem (48 %), volný popis (28 %), hodnotící rozhovor (24 %) a hodnocení pomocí stupnice (12 %), příloha 42. Největší nárůst od roku 2012 zaznamenala metoda volného popisu (graf 5), která se stala využívanější než metoda hodnotícího rozhovoru, jež je považována podle Hroníka (2006) za jednu ze základních metod hodnocení zaměstnanců. Metoda volného popisu je narativní typ metody hodnocení, který doporučuje Billikopf (2003) v odvětví zemědělství využívat. Tato metoda nepatří ke kvantifikovatelným metodám a má vysoké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele (Kociánová, 2010).

Graf 5 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované v zemědělských podnicích – porovnání roků 2012 a 2015



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno podle Venclové et al. (2013)

Kvalitativní výzkumy z roku 2013 a 2015–2016 potvrdily, že metodami hodnocení, které jsou při hodnocení zaměstnanců nejčastěji využívány, jsou zejména hodnocení podle stanovených cílů a na základě plnění norem/standardů (v tomto případě se lze setkat s jasně stanovenými kritérii a popisem pracovní pozice konkrétního pracovního místa) a hodnotící rozhovor. Zaměstnanec je o začátku a průběhu hodnocení informován a má možnost se k němu vyjádřit.

Tabulka 30 Metody hodnocení zaměstnanců aplikované ve výběrovém souboru zemědělských podniků

Informant	Metody hodnocení zaměstnanců
1	Hodnocení na základě plnění norem, hodnocení dle stanovených cílů
3	Hodnocení na základě plnění norem, hodnocení dle stanovených cílů
4	Hodnotící rozhovor, hodnocení na základě stanovených cílů, hodnocení pomocí stupnice
6	Hodnocení na základě plnění norem, hodnocení dle stanovených cílů

Poznámka: Uvedené odpovědi informantů nejsou doslovné, informace z textu byly vybrány

Zdroj: vlastní zpracování (2015, 2016)

Disertační práce se zaměřila na všechny metody hodnocení zaměstnanců, které aplikovaly zemědělské podniky v letech 2012, 2015 a 2016 s ohledem na doporučenou frekvenci užívání a právní formu zemědělského podniku.

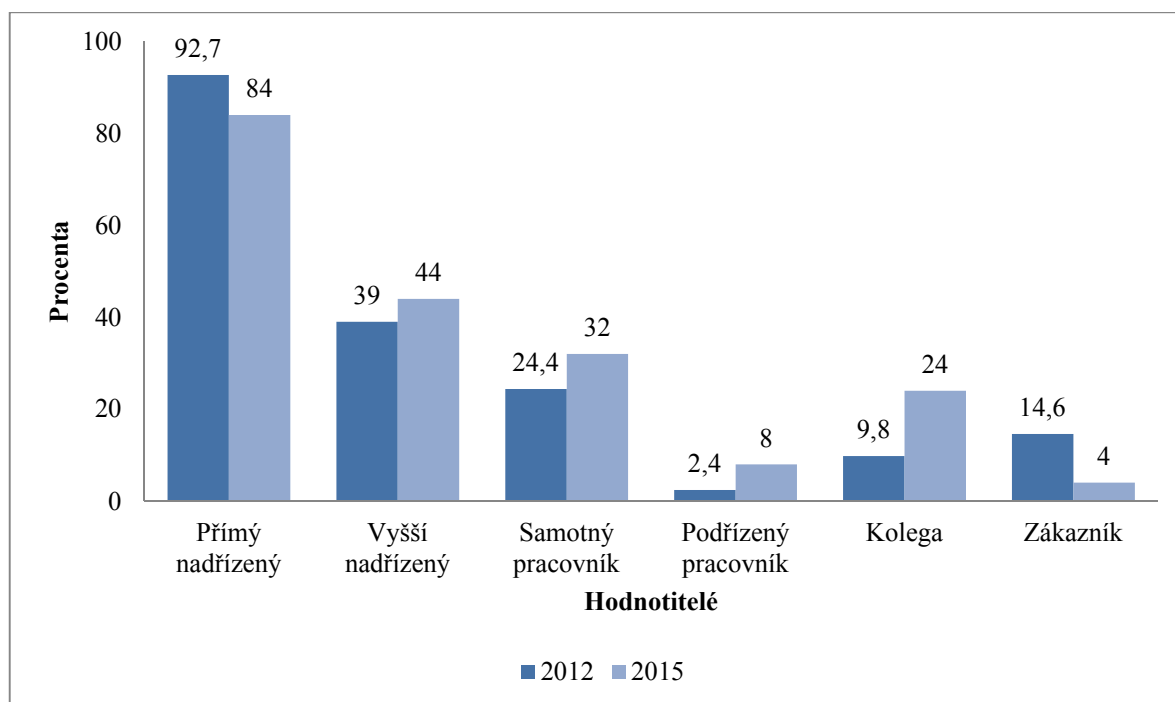
Dále se práce zaměřila v rámci návrhu systému hodnocení zaměstnanců na metody hodnocení zaměstnanců, které navazují na ostatní personální činnosti. V disertační práci se zohlednila i doporučení od Hroníka (2006), aby počet metod hodnocení zaměstnanců byl co nejmenší pro jednotlivé pozice a zároveň, aby soubor metod hodnocení zaměstnanců měl návaznost hlavně na odměňování zaměstnanců, ale i na ostatní personální činnosti a výsledky kvalitativních výzkumů, také aby byly časově nenáročné.

4.1.4 Typy hodnotitelů v rámci systému hodnocení zaměstnanců

Při získávání informací v rámci hodnocení zaměstnanců zemědělské podniky nejčastěji využívaly v roce 2012 názor přímého nadřízeného (92,7 %), vyššího nadřízeného (39 %), hodnoceného zaměstnance (24,4 %), zákazníků (14,6 %), kolegů (9,8 %) a podřízeného zaměstnance (2,4 %), příloha 43.

V roce 2015 byl nejčastějším hodnotitelem přímý nadřízený (84 %). Rozdíl oproti roku 2012 byl zaznamenán u kolegů jako hodnotitelů, kteří se objevují v pozici hodnotitele více (24 %), a u sebehodnocení (32 %). Výrazný pokles nastal u zákazníků v roli hodnotitele (4 %), příloha 44.

Graf 6 Přehled hodnotitelů v rámci formálního hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Venclová et al. (2013), vlastní zpracování (2015)

Výsledky kvalitativních výzkumů (2013, 2015/2016) potvrdily, že hodnocení úrovně plnění stanovených kritérií provádí nejbližší nadřízený hodnoceného. Jak bylo zjištěno při rozhovorech s informanty, tento způsob hodnocení je jak pro hodnocené zaměstnance, tak i pro hodnotitele nejpříjemnější.

Přímý nadřízený je hodnotitelem téměř u všech metod hodnocení zaměstnance, protože je zodpovědný za svůj tým (Hroník, 2006), proto i výsledek výzkumu v disertační práci jednoznačně poukazuje na přímého nadřízeného jako na nejdůležitějšího hodnotitele v rámci systému hodnocení zaměstnanců. Aktuálním trendem pro zvýšení objektivitu hodnocení hodnoceného je rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném (Dvořáková et al., 2012), kdy jednou z variant je metoda 360° zpětné vazby, která zahrnuje účast všech uvedených typů hodnotitelů.

V návrhu systému hodnocení zaměstnanců se zohlednilo, že přímý nadřízený je klíčovým hodnotitelem v rámci formálního hodnocení v zemědělských podnicích.

4.1.5 Testování hypotéz

Na základě výsledků uvedených v podkapitole 4.1.1 byly testovány nulové hypotézy (H_{01} , H_{02} a H_{03}) zaměřené na hodnocení zaměstnanců pro roky 2012 a 2015.

Pro testování závislostí a pro výpočet měr intenzity závislostí byly vytvořeny asociační tabulky. Nejdříve byla realizována kontrola, zda některá z očekávaných četností neobsahuje hodnotu menší než 5 (příloha 45 a příloha 46). Ze statistického testování na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že využití formálního hodnocení zaměstnanců závisí na velikosti zemědělského podniku, kdy p-hodnota byla nižší než stanovená hladina významnosti α , tudíž H_0 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ se zamítla ve prospěch hypotézy alternativní. Následně byl proveden test síly závislosti prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu, kdy bylo zjištěno, že mezi proměnnými je nízká až střední závislost (tabulka 31 a tabulka 32).

Tabulka 31 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a velikosti podniku v roce 2012

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,151	1	,006
Počet validních případů	332		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2012)

Tabulka 32 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a velikosti podniku v roce 2015

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,183	1	,003
Počet validních případů	257		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2015)

Dále bylo prokázáno, že formální hodnocení zaměstnanců v podniku závisí na existenci personálního útvaru, kdy byla zjištěna nízká až střední závislost v roce 2012 a střední až značná závislost v roce 2015 (tabulka 33 a tabulka 34).

V rámci kvalitativního výzkumu (2015/2016) byla tato závislost potvrzena částečně, kdy personalisté v zemědělských podnicích jsou administrativní podporou pro přímé nadřízené příslušného hodnoceného zaměstnance. V některých zemědělských podnicích, které se účastnily kvalitativního výzkumu, neměli personální útvar a ani personalistu, proto administrativní přípravu zajišťovala mzdová účetní a realizaci hodnocení zaměstnanců měl na starosti přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Tabulka 33 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a existence personálního útvaru v podniku v roce 2012

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,210	1	,000
Počet validních případů	332		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2012)

Tabulka 34 Testování závislosti formálního hodnocení zaměstnanců a existence personálního útvaru v podniku v roce 2015

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,426	1	,000
Počet validních případů	257		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2015)

Ze statistického testování na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ bylo prokázáno, že existence personálního útvaru v podniku závisí na velikosti organizace, kdy byla zjištěna střední až značná závislost pro oba dva roky (tabulka 35 a tabulka 36).

Tabulka 35 Testování závislosti existence personálního útvaru v podniku a velikosti podniku

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,362	1	,000
Počet validních případů	332		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2012)

Tabulka 36 Testování závislosti existence personálního útvaru v podniku a velikosti podniku

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	0,426	1	,000
Počet validních případů	257		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2015)

Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí zaměstnanec. Větší organizace (ve výzkumu autora nad 51 zaměstnanců) mívají alespoň jednoho personalistu na personální práci. Tento fakt byl potvrzen i v rámci kvalitativního výzkumu (2015/2016), kdy všichni informanti pracovali pro podnik s počtem zaměstnanců 51 a více a čtyři informanti pracovali jako personalisté pro podniky, které v rámci výzkumného souboru patřily k větším podnikům. Pouze jeden podnik ze souboru podniků, ve kterých byl proveden kvalitativní výzkum (2015/2016), měl počet zaměstnanců nad 200 a neměl žádného personalistu.

V roce 2015 byly testováním zjištěné stejné výsledky (závislosti) jako v roce 2012 (tabulka 36), že je formální hodnocení zaměstnanců zpravidla prováděno v podnicích větších (nad 51 zaměstnanců), které mají v této záležitosti k dispozici personalistu jako administrativní podporu.

V návrhu systému hodnocení zaměstnanců byla zohledněna velikost zemědělského podniku s ohledem na to, že již na základě předchozích kvalitativních výzkumů (2013, 2015 a 2016) bylo zjištěno, že personalisté v zemědělských podnicích zastávají spíše funkci administrativní a jejich pozice je nahrazována vedoucími zaměstnanci.

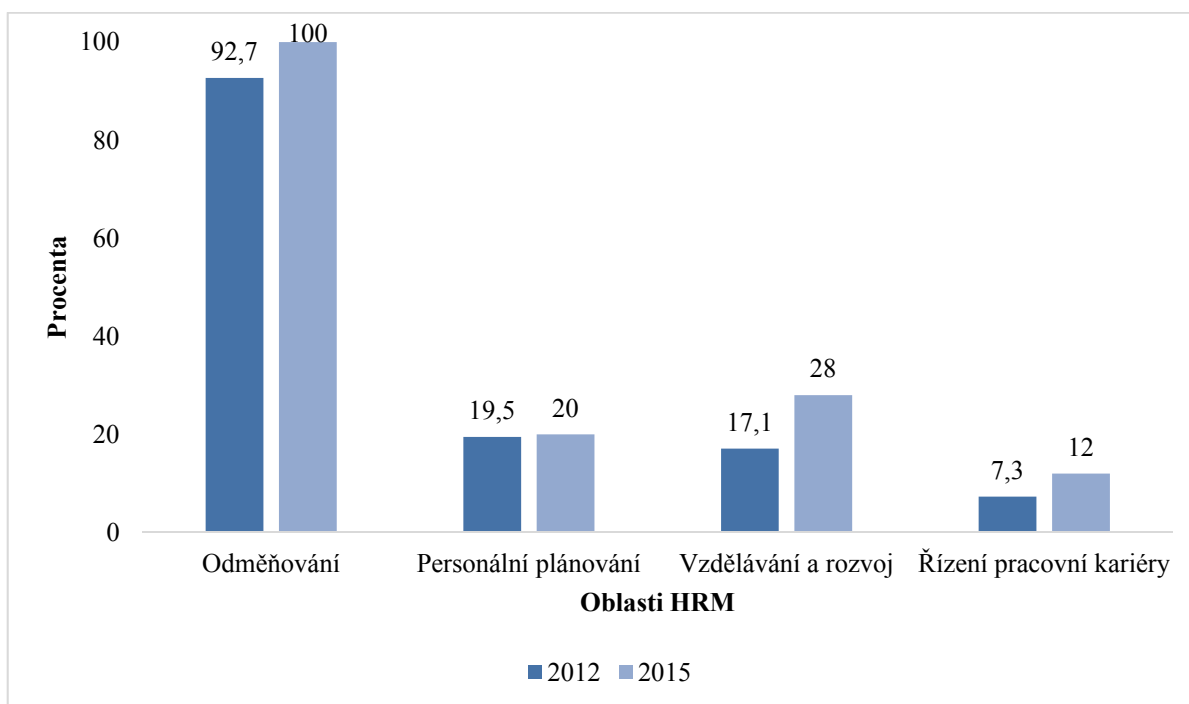
4.2 Účel hodnocení zaměstnanců

Druhým krokem empirické etapy bylo identifikovat návaznost ostatních činností ŘLZ na hodnocení zaměstnanců, zejména provázanost hodnocení zaměstnanců s odměňováním zaměstnanců. Návaznost ostatních činností ŘLZ v zemědělských podnicích v České republice byla zjišťována prostřednictvím dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů (viz podkapitola 3.3.2.3). První (r. 2012) a druhé dotazníkové šetření (r. 2015) obsahovalo jednu otázku ohledně návaznosti výsledků formálního hodnocení na další činnosti ŘLZ. Třetí dotazníkové šetření (r. 2016) bylo nejvíce zaměřeno na strukturu a spokojenost se systémem odměňování zaměstnanců a v rámci zkoumání systému odměňování byla zkoumána i důležitost nastavení formálního hodnocení zaměstnanců pro nastavení systému odměňování zaměstnanců v odvětví zemědělství z pohledu zaměstnanců.

V roce 2016 byla návratnost dotazníků 11,38 %. Respondenti zejména pracovali pro zemědělské podniky právní formy akciová společnost (67,5 %). Ostatní respondenti pracovali pro zemědělské podniky právní formy družstvo (32,5 %). Z hlediska pracovních pozic se dotazníkového šetření zúčastnilo nejvíce chovatelů a ošetřovatelů hospodářských zvířat (37,5 %) a traktoristů (26,3 %). Z hlediska věkové struktury měly největší zastoupení věkové kategorie 36–45 let (28,9 %), 46–55 (21,9 %) a 56–64 (15,8 %).

Zemědělské podniky, které využívají formální systém hodnocení zaměstnanců, uchovávají výsledky hodnocení pro další potřebu (r. 2012 – 56,1 %; 2015 – 68 %). Tyto výsledky jsou nejčastěji využívány v oblasti odměňování (92,7 %), při personálním plánování (19,5 %), vzdělávání a rozvoji (17,1 %) a řízení pracovní kariéry (7,3 %), Venclová et al., 2013 (příloha 47). V roce 2015 došlo ve všech oblastech ŘLZ k růstu, kdy výsledky z hodnocení zaměstnanců byly využívány všemi vybranými zemědělskými podniky v oblasti odměňování (graf 7), příloha 48.

Graf 7 Využívání výsledků formálního hodnocení v dalších oblastech řízení lidských zdrojů – porovnání roků 2012 a 2015



Zdroj: Venclová et al. (2013), vlastní zpracování (2015)

Výsledky obou dotazníkových šetření potvrzují i kvalitativní výzkumy z roku 2013, 2015 a 2016, kdy jsou podle informantů výsledky hodnocení zaměstnanců využívány zejména k odměňování zaměstnanců (na tom se shodli všichni informanti), ale také pro oblast osobního rozvoje a kariérního růstu. Hlavním přínosem formálního hodnocení podle oslovených informantů je objektivní posouzení každého zaměstnance a jeho pracovního výkonu na základě jasně stanovených kritérií a následná použitelnost dosažených výsledků pro další personální činnosti. Dále bylo zjištěno, že prováděné hodnocení zaměstnanců a jeho výsledky poskytují užitečné informace nejen hodnotitelům, ale také samotným zaměstnancům. Zaměstnanci jsou s výsledky konfrontováni bezprostředně po uskutečnění hodnotícího procesu.

4.2.1 Systém odměňování

V rámci systému odměňování byla zjišťována spokojenost zaměstnanců zemědělských podniků se systémem odměňování. Také byla zjišťována preference zaměstnanců zemědělských podniků s vybranými formami systému odměňování.

4.2.1.1 Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování

Spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem v zemědělských podnicích byla zjišťována pomocí devíti proměnných. Pět z těchto proměnných (spok_1–4, spok_7) tvořily výroky zaměřené na jednotlivé aspekty odměňovacího systému. Na základě teorie těchto proměnných bylo předpokládáno, že by mohly tvořit jeden či více faktorů.

Nejprve byla otestována vhodnost použití dat pro faktorovou analýzu pomocí Kaiser-Meyer-Olkinova testu a Bartlettova testu sféricity. Výstupem byla anti-image matice (příloha 49), v jejíž dolní polovině jsou na diagonále uvedeny hodnoty Kaiser-Meyer-Olkinovy míry. Všechny hodnoty KMO byly nad 0,7, tudíž se jednalo o střední až vysokou korelaci. Celková hodnota testu KMO byla 0,770, která byla ohodnocena jako středně vhodná pro použití faktorové analýzy. Bartlettův test sféricity také potvrdil vhodnost dat pro použití faktorové analýzy, kdy je nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy, že proměnné jsou závislé (tabulka 37).

Tabulka 37 Výsledky KMO testu a Bartlettova testu sféricity 1

Kaiser-Meyer-Olkinova míra výběrové přiměřenosti		,770
Bartlettův test sféricity	Hodnota χ^2 testu	289,674
	Počet stupňů volnosti	10
	P-hodnota	,000

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Následně bylo přistoupeno ke stanovení počtu faktorů pomocí metody hlavních komponent. Vhodný počet faktorů byl navržen na základě výpočtu eigen hodnot, kdy podle Kaiserova pravidla se zvolí takový počet faktorů, u nichž je eigen hodnota vyšší než 1. Dle tohoto kritéria bylo doporučeno zvolení jednoho faktoru. Tento faktor by vysvětloval 61,218 % variability sledovaných proměnných (tabulka 38).

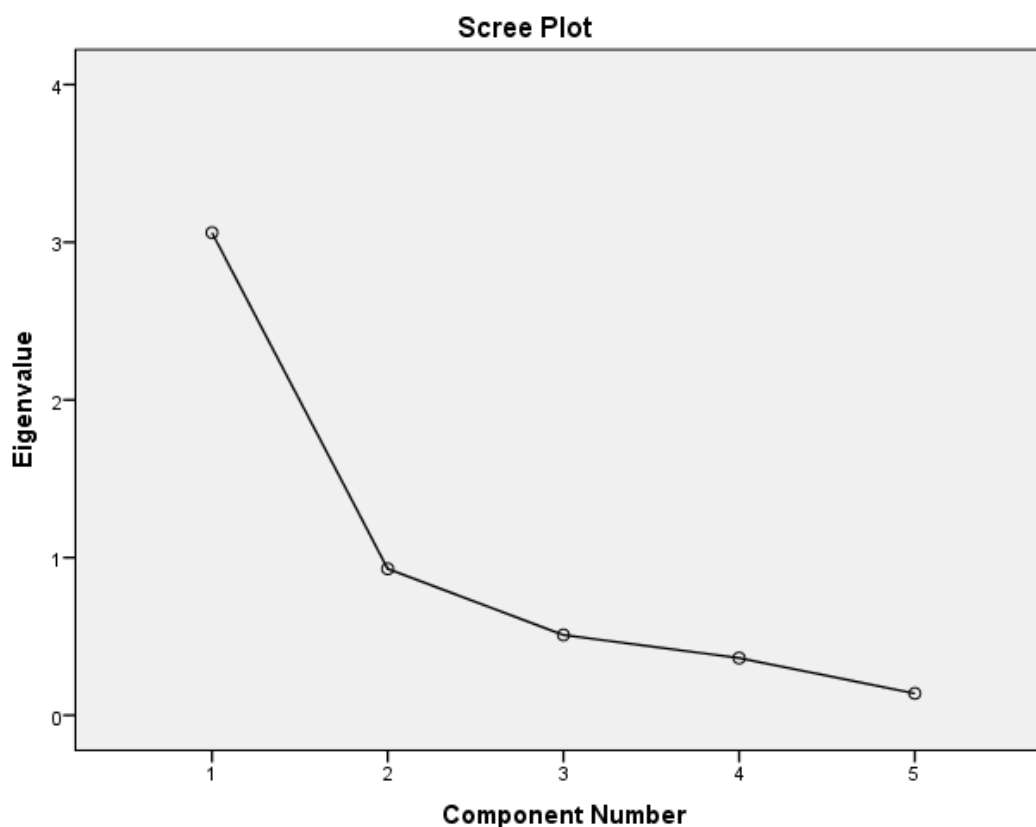
Tabulka 38 Eigen hodnoty

Počet faktorů	Počáteční eigen hodnoty			Rozptyl po extrakci faktorů		
	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu
1	3,061	61,218	61,218	3,061	61,218	61,218
2	,929	18,575	79,793			
3	,509	10,180	89,972			
4	,363	7,259	97,232			
5	,138	2,768	100,000			

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Grafická metoda sutinového grafu ukázala odlišný výsledek. Z grafu 8 je názorné, že by měly být zvoleny dva faktory, protože se křivka láme u druhého faktoru. Podle Pecákové (2011) je tento výsledek možný, protože se u faktorového modelu vyskytuje problém, že nevede k jednoznačnému řešení a přináší uživatelům možnost hledat lepší řešení.

Graf 8 Sutinový graf



Zdroj: IBM STATISTICS SPSS (2016)

Tabulka 39 znázorňuje komunality. V prvním sloupci tabulky komunalit jsou uvedeny počáteční komunality, které jsou rovny jedné. Ve druhém sloupci tabulky jsou uvedeny komunality po extrakci komponent. Podle Škaloudové (2010) je žádoucí, aby komunality nabývaly pokud možno hodnot blízkých 1. To pak svědčí o tom, že je jejich variabilita z velké míry vysvětlena faktorovou analýzou. Na základě tabulky komunalit proměnných byla komunalita nízká (0,123) u proměnné `spok_7`.

Tabulka 39 Komunality proměnných spokojenost se systémem odměňování

	Počáteční hodnoty komunalit	Hodnota komunalit po extrakci
Spok_1	1,000	,763
Spok_2	1,000	,842
Spok_3	1,000	,691
Spok_4	1,000	,642
Spok_7	1,000	,123

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Tabulka 40 znázorňuje tabulku matic komponentů. V prvním sloupci tabulky jsou uvedeny faktorové zátěže, které jsou charakterizovány jako korelační koeficienty mezi pozorovanými proměnnými a faktory a nabývají hodnot $\langle -1,1 \rangle$. Na základě matice komponentů byla faktorová zátěž nízká (0,350) u proměnné spok_7, tudíž proměnná korelovala málo s faktorem.

Tabulka 40 Matice komponentů proměnných spokojenost se systémem odměňování

	Počet faktorů
	1
Spok_2	,917
Spok_1	,874
Spok_3	,831
Spok_4	,801
Spok_7	,350

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Výsledek faktorové analýzy se jevil jako nejednoznačný, protože grafická metoda poukázala na vhodnost využití dvou faktorů, zatímco podle Kaiser- Meyerova kritéria by bylo vhodné použít jeden faktor. Z tohoto důvodu byl udělán nový test faktorové analýzy. V tomto testu byl nastaven výpočet dvou faktorů bez ohledu na velikost eigen hodnot. Nejdříve byla zkontrolována vhodnost použití dat pro faktorovou analýzu pomocí Kaiser-Meyer-Olkinova testu a Bartlettova testu sféricity (tabulka 41), kdy byla zjištěna vhodnost použití dat i na základě KMO míry v anti-image matici (příloha 50). Z matice komponentů je evidentní, že dva faktory mohou být extrahovány.

Tabulka 41 Výsledky KMO testu a Bartlettova testu sféricity 2

Kaiser-Meyer-Olkinova míra výběrové přiměřenosti		,770
Bartlettův test sféricity	Hodnota χ^2 testu	289,674
	Počet stupňů volnosti	10
	P-hodnota	,000

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Tyto dva faktory by vysvětlovaly, v případě že by byly zvoleny, 79,793 % variability sledovaných proměnných (tabulka 42).

Tabulka 42 Eigen hodnoty 2

Počet faktorů	Počáteční eigen hodnoty			Rozptyl po extrakci faktorů		
	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu
1	3,061	61,218	61,218	3,061	61,218	61,218
2	,929	18,575	79,793	,929	18,575	79,793
3	,509	10,180	89,972			
4	,363	7,259	97,232			
5	,138	2,768	100,000			

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Dvoufaktorové řešení by narozdíl od jednofaktorového dobře vysvětlovalo i variabilitu proměnné spok_7 (komunalita vyšla 0,992), tabulka 43. První faktor by tvořily čtyři proměnné, zatímco proměnná spok_7 má vysokou faktorovou zátěž s druhým faktorem (0,932), tudíž druhý faktor by byl tvořen jen touto proměnnou (tabulka 44).

Tabulka 43 Komunality proměnných spokojenost se systémem odměňování 2

	Počáteční hodnoty komunalit	Hodnota komunalit po extrakci
Spok_1	1,000	,779
Spok_2	1,000	,843
Spok_3	1,000	,691
Spok_4	1,000	,684
Spok_7	1,000	,992

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

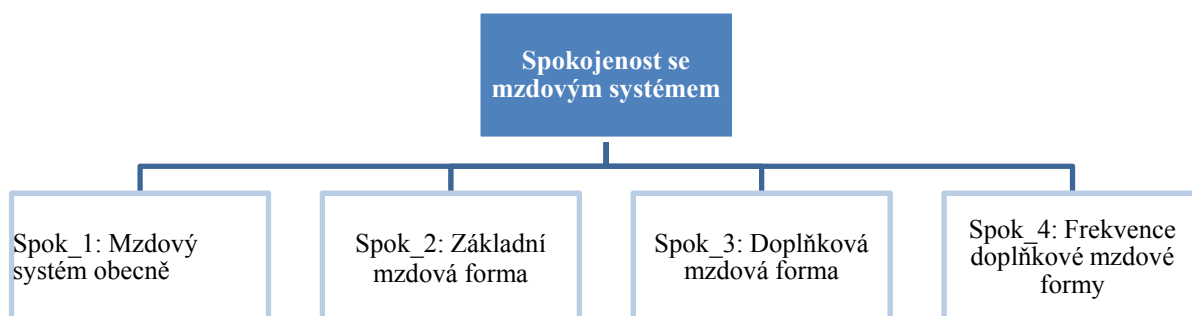
Tabulka 44 Matice komponentů 2

	Počet faktorů	
	1	2
Spok_2	,917	-,038
Spok_1	,874	-,125
Spok_3	,831	-,022
Spok_4	,801	-,205
Spok_7	,350	,932

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Protože druhý faktor by byl tvořen pouze jednou proměnnou, tak bylo rozhodnuto, že se s ním bude pracovat samostatně. Metodu rotace nebylo třeba realizovat, protože se dále počítalo pouze s jedním faktorem.

Na závěr byla provedena faktorová analýza pro čtyři proměnné (bez proměnné spok_7) a byla zjištěna vhodnost použití dat (příloha 51). Grafickou metodou stanovení počtu faktorů a na základě výpočtu eigen hodnot byl zvolen jeden faktor a následně extrahován na jednu kardinální proměnnou (příloha 52). Tato proměnná byla nazvána Spokojenost se mzdovým systémem a je tvořena čtyřmi proměnnými (schéma 10).

Schéma 10 Struktura proměnné (faktoru) spokojenost se mzdovým systémem

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Zaměstnanci odvětví zemědělství jsou spíše nespokojeni se mzdovým systémem v zemědělských podnicích, protože u faktoru Spokojenost se mzdovým systémem byl záporný medián, $\tilde{x} = -0,1420522$. Průměr (\bar{x}) byl 0, protože nastalo zkreslení extrémními hodnotami, kdy minimální hodnota byla $-1,62016$ a maximální hodnota byla $2,21337$ (tabulka 45). Zaměstnanci zemědělských podniků mají neutrální postoj ke spokojenosti s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod, protože průměr nabýval hodnoty 3,01 a stejně tak i medián nabýval hodnoty 3 ($\tilde{x} = 3, \bar{x} = 3,01$) (příloha 53).

Tabulka 45 Charakteristiky polohy – spokojenost se mzdovým systémem

Faktor Spokojenost se mzdovým systémem		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		,0000000
Medián		-,1420522
Minimální hodnota		-1,62016
Maximální hodnota		2,21337

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Zaměstnanci zemědělských podniků měli spíše neutrální postoj k tomu, že doplňková forma mzdy ovlivňuje jejich pracovní výkon, protože medián nabýval hodnoty 3 a průměr hodnoty 3,15, což znamená, že inklinují k mírnému souhlasu. Ačkoliv modus nabýval hodnoty 5, což ukazuje na to, že nejčastější odpověď zaměstnanců zemědělských podniků byla, že rozhodně souhlasí s tím, že doplňková forma mzdy ovlivňuje jejich pracovní výkon. Na základě sledovaných charakteristik poloh bylo zkoumáno, zda tuto rozdílnost názorů respondentů na sledovaný výrok nespojuje nějaký společný znak (tabulka 46).

Tabulka 46 Charakteristiky polohy – doplňkové formy mzdy

Spok_6		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		3,15
Medián		3
Modus		5

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Prostřednictvím dvouvýběrového t-testu bylo testováno, zda výkon zaměstnanců je ovlivněn frekvencí, s jakou dostávají zaměstnanci doplňkovou formu mzdy. Respondenti byli rozděleni na dvě skupiny, na ty, kteří dostávají doplňkovou formu mzdy jednou měsíčně, a na ty, kteří ji dostávají méně často než jednou měsíčně.

Nejdříve bylo zjištěno Leveneho testem, že rozptyly v obou výběrech nejsou shodné (p- hodnota byla 0,00), proto bylo možné pokračovat ve výpočtu dvouvýběrovým t-testem s nerovností rozptylů. Dále bylo zjištěno testováním, že existuje statisticky významný rozdíl v průměru mezi dvěma sledovanými skupinami respondentů (tabulka 47).

Tabulka 47 Dvouvýběrový t-test – frekvence aplikace doplňkové mzdy

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P- hodnota	t	Stupně volnosti	Dvoustranná hodnota signifikance	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spok_6	Shodné rozptyly	20,600	,000	-2,633	112	,010	-,749	,285	-1,313	-,185
	Neshodné rozptyly			-2,620	101,636	,010	-,749	,286	-1,317	-,182

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci, kteří obdrží ve své mzdě doplňkovou formu mzdy jednou za měsíc nebo méně často než jednou za měsíc. Lidé, kteří dostávají doplňkovou formu mzdy jednou měsíčně, statisticky významně více souhlasí s výrokem, že doplňková forma mzdy ovlivňuje jejich pracovní výkon (tabulka 48).

Tabulka 48 Tabulka středních hodnot – doplňková forma mzdy

	Frekvence jednou za měsíc	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměrů
Spok_6	,00	56	2,77	1,727	,231
	1,00	58	3,52	1,287	,169

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Dále byla testována závislost mezi frekvencí užití doplňkové mzdy a pracovní profesí zaměstnance v zemědělském podniku. Testování prostřednictvím chí-kvadrát testu nemohlo být provedeno, protože očekávané četnosti obsahovaly více než 20 % políček s hodnotou nižší než 5. Ale lze na základě tohoto testování vidět tendenci mezi frekvencí užití doplňkové mzdové formy a pracovní profesí zaměstnanců zemědělských podniků. Jedná se konkrétně o tendenci, že manuální zaměstnanci mají doplňkovou formu mzdy zahrnutou ve mzdě častěji než technici, kdy p-hodnota byla 0,22 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (příloha 54).

V rámci testování dvouvýběrovým t-testem nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy a. s. a zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy družstvo v jejich spokojenosti se mzdovým systémem v podniku. Nebyl zjištěn ani statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími jako technici a manuálními zaměstnanci v jejich spokojenosti se mzdovým systémem. Dokonce nebyla zjištěna ani statisticky významná závislost u zaměstnanců malých a středních podniků se spokojeností se mzdovým systémem v podniku (příloha 55). Nulové hypotézy H_{015} , H_{016} a H_{017} byly přijaty na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Spokojenost zaměstnanců se mzdovým systémem nezávisí na velikosti podniku, jeho právní formě a ani na pozici zaměstnanců v podniku.

4.2.1.2 *Struktura odměňovacího systému v zemědělských podnicích*

V odvětví zemědělství zaměstnanci preferují spíše časovou mzdu než úkolovou mzdu, kdy medián i modus nabývají hodnoty 4 (spíše souhlasím) a průměr je 3,39 (tabulka 49). Časová mzda se totiž používá i v případech, kdy by použití jiné formy mzdy bylo pro podnik nákladné a administrativně náročné, jak např. potvrzují i Vybíhal et al. (2016).

Tabulka 49 Časová a úkolová mzdová forma

Str_1		Str_2	
N	Platné hodnoty	114	114
	Chybějící hodnoty	0	0
Průměr		3,39	2,88
Medián		4	3
Modus		4	2

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Zaměstnanci rozhodně preferují v rámci své mzdy i jiné než zákonné příplatky (tabulka 50), kdy všechny sledované charakteristiky polohy mají hodnoty nad 3,9. Konkrétně zaměstnanci nejvíce preferují příplatek týkající se vyšší sazby, než jsou zákonné sazby za zákonné příplatky (tabulka 51).

Tabulka 50 Preference jiných příplatků než zákonných zaměstnanci

Str_3		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		3,90
Medián		4,50
Modus		5

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Tabulka 51 Preference příplatků zaměstnanci

	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Platná procenta	Kumulované četnosti
Vyšší sazby, než jsou zákonné za zákonné příplatky	59	51,8	51,8	51,8
Příplatek na dopravu	15	13,2	13,2	64,9
Příplatek na ubytování	2	1,8	1,8	66,7
Jiné	38	33,3	33,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Co se týká podílu pevné a pohyblivé části mzdy zaměstnanců v odvětví zemědělství, tak zaměstnanci rozhodně preferují vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy. Tento závěr plyne z toho, že sledované charakteristiky poloh nabývaly poměrně vysokých hodnot značících souhlas s tímto výrokem ($\tilde{x} = 4$, $\bar{x} = 3,57$, $\hat{x} = 5$).

Jako doplňkovou mzdovou formu zaměstnanci preferují jednoznačně prémie (71,9 %), tabulka 52. To může být dáno tím, že prémie prvního typu jsou např. podle Koubka (2015) periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, kdy jsou předem stanovená kritéria, a prémie druhého typu jsou jednorázové prémie za mimořádný výkon, za pracovní chování a za iniciativu. V rámci kvalitativního výzkumu 2015/2016 bylo potvrzeno, že zaměstnance motivují odměny navázané na předem stanovenou úroveň výkonu.

Tabulka 52 Doplnková forma mzdy (str_6)

Doplnková mzdová forma	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Platná procenta	Kumulované četnosti
Prémie	82	71,9	71,9	71,9
Provize	1	,9	,9	72,8
Osobní ohodnocení	10	8,8	8,8	81,6
Podíl na hospodářských výsledcích	21	18,4	18,4	100,0
Celkem	114	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Pokud by se měli zaměstnanci rozhodnout, zda by chtěli spíše volitelný systém zaměstnaneckých výhod nežli plošný způsob poskytování benefitů, pak spíše považují za přínosnější volitelný systém zaměstnaneckých výhod (tabulka 53). Přičemž zaměstnanci preferují více zaměstnanecké výhody peněžité hodnoty ve srovnání s výhodami nepeněžité hodnoty, protože sledované charakteristiky byly nižší u tohoto výroku než u výroku týkajícího se zaměstnaneckých výhod v podobě peněžité hodnoty (tabulka 54).

Tabulka 53 Systém zaměstnaneckých výhod

Str_9		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		3,40
Medián		3
Modus		3

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Tabulka 54 Zaměstnanecké výhody peněžité hodnoty a nepeněžité hodnoty (str_7 a str_8)

Str_7			Str_8
N	Platné hodnoty	114	114
	Chybějící hodnoty	0	0
Průměr		3,78	3,33
Medián		4	4
Modus		5	4

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Na základě korelační analýzy bylo zjištěno, že preference zaměstnanců mít úkolovou mzdu/časovou mzdu nezávisí na preferenci zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy (příloha 56). Nebyl zjištěn ani statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími jako techniky a manuálními pracovníky v jejich preferenci mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy, protože p-hodnota byla vyšší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$ (tabulka 55).

Tabulka 55 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle pracovní profese

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Str_5	Shodné rozptyly	,467	,496	1,407	94	,163	,485	,345	-,200	1,171
	Neshodné rozptyly			1,401	23,301	,174	,485	,347	-,231	1,202

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Nulové hypotézy H_{08} , H_{09} a H_{010} byly přijaty na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Preference zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy nezávisí na základních mzdových formách (časové a úkolové) a ani na profesi zaměstnanců v podniku.

Nejdříve bylo zjištěno Leveneho testem, že rozptyly v obou výběrech jsou shodné (p-hodnota byla 0,157), proto bylo možné pokračovat ve výpočtu dvouvýběrovým t-testem s rovností rozptylů. Dále bylo zjištěno, že existuje statisticky významný rozdíl v průměru u dvou sledovaných skupin respondentů. Nulová hypotéza H_{011} byla zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (tabulka 56).

Tabulka 56 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle právní formy podniku

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Str_5	Shodné rozptyly	2,026	,157	2,027	112	,045	,524	,259	,012	1,036
	Neshodné rozptyly			1,959	65,313	,054	,524	,267	-,010	1,058

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Na druhou stranu byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy a. s. a zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy družstvo v jejich preferenci mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy. Zaměstnanci pracující pro zemědělské podniky právní formy a. s. ve srovnání se zemědělskými podniky právní formy družstva preferují vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy (tabulka 57).

Tabulka 57 Tabulka středních hodnot – právní forma podniku

	Právní forma podniku	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměru
Str_5	Akciová společnost	77	3,74	1,250	,142
	Družstvo	37	3,22	1,377	,226

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Nulová hypotéza H_{012} byla zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledek Leveneho testu byl, že rozptyly v obou výběrech nejsou shodné (p-hodnota byla 0,98). Pokračovalo se dvouvýběrovým t-testem s rovností rozptylů. Bylo zjištěno, že existuje statisticky významný rozdíl v průměru u dvou sledovaných skupin respondentů (tabulka 58).

Tabulka 58 Dvouvýběrový t-test – podíl pevné a pohyblivé části mzdy podle velikosti podniku

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílu průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Str_5	Shodné rozptyly	2,781	,098	-2,545	112	,012	-,708	,278	-1,260	-,157
	Neshodné rozptyly			-2,358	40,861	,023	-,708	,300	-1,315	-,102

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Preference zaměstnanců mít vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy závisí také na velikosti podniku. Zaměstnanci středních zemědělských podniků ve srovnání se zaměstnanci malých zemědělských podniků více preferují vyšší podíl pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy (tabulka 59).

Tabulka 59 Tabulka středních hodnot – velikost podniku

	Velikost podniku	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměru
Str_5	Do 50 zaměstnanců	28	3,04	1,427	,270
	51 až 249 zaměstnanců	86	3,74	1,229	,133

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

4.2.1.3 Návaznost odměňování zaměstnanců na hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci odvětví zemědělství inklinují k tomu, že hodnocení zaměstnanců považují za důležitou součást nastavení druhu mzdové formy. Průměr nabýval hodnoty 3,22 a ostatní sledované charakteristiky polohy nabývaly hodnotu 3 ($\tilde{x}=3$, $\bar{x}=3$). Dále inklinují k tomu, že považují za důležitou zpětnou vazbu v rámci hodnocení zaměstnanců, která má pozitivní vliv na jejich výkon, kdy nejčastější odpověď byla *rozhodně souhlasím* a průměr nabýval hodnoty 3,27 (tabulka 60).

Tabulka 60 Zpětná vazba a její vliv na výkon

Spok_9		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		3,27
Medián		3
Modus		5

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

V rámci korelační analýzy byla prokázána závislost mezi názorem zaměstnanců na důležitost nastavení druhu mzdové formy v rámci hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích a názoru zaměstnance na zpětnou vazbu mající pozitivní vliv na zaměstnancův výkon v kontextu systému hodnocení zaměstnanců, kdy Spearmanův korelační koeficient byl 0,543, což je střední závislost. H_{04} byla zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ ve prospěch alternativní hypotézy (tabulka 61).

Tabulka 61 Korelační matice (spok_8 a spok_9)

		Spok_8	Spok_9
Spok_8	Korelační koeficient	1,000	,543**
	P-hodnota (dvoustranný test)	114	114
	N	.	,000
Spok_9	Korelační koeficient	,543**	1,000
	P-hodnota (dvoustranný test)	,000	.
	N	114	114

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Dále bylo zjištěno, že doplňková forma mzdy zaměstnance (ovlivňující zaměstnancův výkon) má vliv na poskytování zpětné vazby zaměstnancům v kontextu systému hodnocení zaměstnanců. Korelační koeficient nabýval hodnoty 0,395, byla zjištěna střední závislost a H_{013} byla zamítnuta na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (tabulka 62).

Tabulka 62 Korelační matice (spok_6 a spok_8)

		Spok_6	Spok_8
	N	114	114
Spok_6	Korelační koeficient	1,000	,395**
	N	114	114
	P-hodnota (dvoustranný test)	,000	,000
Spok_8	Korelační koeficient	,395**	1,000
	P-hodnota (dvoustranný test)	,000	,000
	N	114	114

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Na druhou stranu ale nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími jako technici a manuálními zaměstnanci v poskytování zpětné vazby zaměstnanci (příloha 57). A ani nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy a. s. a zaměstnanci pracujícími pro zemědělský podnik právní formy družstvo v poskytování zpětné vazby zaměstnanci (příloha 58). Ten samý výsledek testování byl zjištěn i u malých a středních podniků (příloha 59). Nulové hypotézy H_{05} , H_{06} a H_{07} byly zamítnuty na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

V návrhu je zohledněno, že systém hodnocení zaměstnanců musí mít bezprostřední návaznost na systém odměňování bez ohledu na velikost, pracovní profesi zaměstnance a právní formu podniku. Dále se zohlednilo v návrhu systému hodnocení zaměstnanců, že se jedná o kontinuální činnost a ne o jednorázovou činnost bez návaznosti na další oblasti ŘLZ.

4.3 Návrh systému hodnocení pro vybrané zemědělské profese

Třetím cílem empirické etapy bylo navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese. Tato podkapitola pojednává o návrhu metod hodnocení zaměstnanců, kritériích hodnocení, hodnotitelích pro vybrané zemědělské profese. Návrh systému hodnocení zaměstnanců je založen na výsledcích tří dotazníkových šetření (2012, 2015 a 2016), kvalitativního výzkumu z roku 2013, ale zejména na základě výsledků kvalitativního výzkumu z roku 2015 a částečně z roku 2016, který byl realizován s personalisty či mzdovými účetními pracujícími pro zemědělské podniky s počtem zaměstnanců nad 51.

4.3.1 Soubor zemědělských podniků

Všechny zkoumané zemědělské podniky z hlediska počtu zaměstnanců byly střední podniky (51 až 249 zaměstnanců), tabulka 63 a jejich zemědělským zaměřením byla smíšená výroba, protože vybrané zemědělské profese se vyskytují v živočišné výrobě, rostlinné výrobě i mechanizaci. Z hlediska právní formy se jednalo o akciové společnosti (6 zemědělských podniků), družstva (2 zemědělské podniky) a společnosti s ručením omezením (4 zemědělské podniky).

Tabulka 63 Struktura zemědělských podniků podle počtu zaměstnanců

Zemědělský podnik	Počet zaměstnanců podniku	Počet zaměstnanců živočišné výroby	Počet zaměstnanců rostlinné výroby	Počet zaměstnanců mechanizace	Počet členů týmu manažerů
1	51	20	13	10	8
2	103	51	45	30	6
3	231	56	44	24	5
4	79	27	12	32	6
5	93	24	52 (31) ⁶	21	5
6	71	22	15	10	4
7	78	19	5	24	10
8	90	21	30	22	6
9	85	30	21	23	4
10	121	34	42	15	7

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Všichni informanti uvedli typové profese pro živočišnou výrobu hlavní zootechnik (manažer živočišné výroby), zootechnik, ošetřovatel, krmič, dojička, naháněč. Pro rostlinnou výrobu se jednalo o hlavního agronoma (manažera rostlinné výroby), agronoma, traktoristu, skladníka. V oblasti mechanizace se informanti shodli na typových profesích hlavní mechanizátor (vedoucí technických služeb), mechanizátor (mistr v dílně), opravář zemědělských strojů. Tým managementu se většinou skládá z vedoucích jednotlivých úseků (hlavní zootechnik(ci), hlavní agronom, hlavní mechanizátor, ekonom) a z ředitele podniku. Pouze dva informanti uvedli, že se účastní porad nejvyššího vedení, ale působí spíše v roli pozorovatele nežli kompetentní osoby pro spoluúčast na rozhodování. V současnosti v moderně řízeném podniku by měl být vedoucí pracovník personálního oddělení členem nejvyššího vedení podniku. Zda je personalista či není členem nejvyššího vedení, je ukazatelem postavení lidských zdrojů v podniku a významu jejich řízení pro úspěšnost podniku (Koubek, 2015).

Osm z deseti informantů pracovalo pro podnik více než 20 let. Tento fakt je dán podílem zaměstnanců starších 45 let, kdy v roce 2013 v zemědělství pracovalo 56,4 % zaměstnanců starších 45 let (Spěšná et al., 2014).

⁶ Z důvodu vykonávání více profesí jedním zaměstnancem

4.3.2 Návrh souboru metod hodnocení pro profese techniků v zemědělských podnicích

Informanti uvedli, že zemědělské podniky využívají pro hodnocení agronoma, zootechnika a mechanizátora metodu hodnocení dle stanovených cílů (ve většině případů jsou stanoveny jako cíle zisk daného úseku a zisk podniku). Hodnota zisku je odvozena od situace na trhu, predikce hlavního agronoma, hlavního mechanizátora, hlavního zootechnika a také ekonoma. Časové ohraničení cíle je roční. Tuto metodu využívají z důvodu časové nenáročnosti a také proto, že hodnotitelem je přímý nadřízený.

Pouze tři informanti u profese agronoma, zootechnika a mechanizátora uvedli, že tento typ profesí je hodnocen na základě přesných kritérií, která jsou uvedena i v rámci pracovní smlouvy. Tito tři informanti uvedli, že jsou jasně nastavené cíle na základě ukazatelů uvedených v pracovní smlouvě, které jsou navázány na měsíční a čtvrtletní odměny.

Splnění cílů kontroluje vedoucí týmu techniků (hlavní agronom, hlavní mechanizátor a hlavní zootechnik), který poté rozhoduje o měsíčních, čtvrtletních a ročních odměnách. Své rozhodnutí sděluje včas týmu techniků prostřednictvím neformálního rozhovoru. Jiné metody hodnocení zaměstnanců nejsou využívány v rámci daného souboru.

Metoda hodnocení dle stanovených cílů je metodou vhodnou pro hodnocení specialistů a vedoucích pracovníků (Kociánová, 2010; Koubek, 2015), ale zaměřuje se pouze na minulost. Návrh metody hodnocení dle stanovení cílů pro profese techniků i s navrženými kritérii na základě kvalitativních výzkumů znázorňuje tabulka 64. Za hodnotitele je navrhován přímý nadřízený. Frekvence hodnocení je navrhována na základě výsledků kvalitativního výzkumu 2015 a 2016, kde je navrhována čtvrtletní frekvence pro techniky a zároveň půlroční pro agronomy v oblasti užívání chemických prostředků.

Podle informantů u profese agronom je hlavním cílem snížit náklady na postřiky, protože cena komodit klesá. Toto tvrzení potvrzují informace z plodinové burzy, kdy k datu 17. 2. 2016 o více než čtyři procenta klesla cena krmné pšenice, o více než pět procent cena krmného ječmene (ASZ ČR, 2016).

U profese zootechnik informanti doporučovali sledovat cíle týkající se kvality a množství mléka, protože průměrná cena mléka zemědělských výrobců byla v roce 2015 od ledna do března 8,41 Kč/l a v březnu roku 2016 klesla průměrná cena mléka zemědělských výrobců na 6,81 Kč/l (EAGRI, 2016). Kvalitu mléka informanti doporučují zvýšit, protože za mléko třídy jakosti Q je vyšší výkupní cena, a navíc si mohou zemědělci požádat o dotaci, pokud by byla kvalita mléka ve třídě jakosti Q.

U profese mechanizátor informanti doporučovali snížit podíl využívání externích služeb dodavatelů mechanizační techniky, proto i čtvrtletní cíle byly navrženy tak, aby byl podíl snížen a mohly být sníženy náklady i zde. Informanti se shodli na tom, že hodinová mzda servisních techniků se pohybuje v rozmezí 600–700 Kč, zatímco hodinová mzda opraváře zemědělských strojů je maximálně 300 Kč. Na základě čtvrtletního výstupu (půlročního výstupu u agronoma na základě kritéria užívání postřiků) hodnocení prostřednictvím této metody by navazoval bonus (mimořádná prémie) za dosažení stanovených cílů.

Bonus má několik výhod. Mezi ty hlavní výhody se řadí jeho administrativní nenáročnost, pružnost reakce u úzkoprofilových prací na aktuální situaci na trhu práce a ve vyplácení bezprostředně po odvedení dobrého pracovního výkonu. Poslední výhodu lze spatřovat v tom, že je přiznáván v omezeném rozsahu, a to výjimečně výkonným zaměstnancům (Dvořáková, 2012).

Tabulka 64 Návrh metody hodnocení dle stanovených cílů pro profese techniků

Profese: agronom, zootechnik, mechanizátor		Jméno a příjmení zaměstnance:	
Cíle	Datum stanovení cíle	Datum kontroly stanoveného cíle	Výsledek
Agronom: Omezit počet přesčasových hodin u svého týmu o 10 % do 31. 3. 2016	1. 1. 2016 2. 4. 2016 2. 7. 2016 2. 10. 2016	1. 4. 2016 1. 7. 2016 1. 10. 2016 1. 1. 2017	Splnil/nesplnil
Agronom: Omezit užívání chemických prostředků na ochranu rostlin o 1 milion Kč do 30. 9. 2017	1. 1. 2016 2. 7. 2016	1. 7. 2016 1. 1. 2017	Splnil/nesplnil
Zootechnik: Zvýšení množství mléka o 5 % do 31. 3. 2016	1. 1. 2016 2. 4. 2016 2. 7. 2016 2. 10. 2016	1. 4. 2016 1. 7. 2016 1. 10. 2016 1. 1. 2017	Splnil/nesplnil
Zootechnik: Zvýšení kvality mléka snížením počtu somatických buněk do 200 000 a celkového počtu CPM k dosažení nejvyšší kvality mléka v Q třídě do 31. 3. 2016	1. 1. 2016 2. 4. 2016 2. 7. 2016 2. 10. 2016	1. 4. 2016 1. 7. 2016 1. 10. 2016 1. 1. 2017	Splnil/nesplnil
Mechanizátor: Tvorba plánu oprav mechanizačních prostředků do 30. 9. 2016	1. 7. 2016 2. 10. 2016 2. 1. 2017 2. 4. 2017	1. 10. 2016 1. 1. 2017 1. 4. 2017 1. 7. 2017	Splnil/nesplnil
Mechanizátor: Omezení oprav u autorizovaných servisů o 10 % do 31. 3. 2016	1. 1. 2016 2. 4. 2016 2. 7. 2016 2. 10. 2016	1. 4. 2016 1. 7. 2016 1. 10. 2016 1. 1. 2017	Splnil/nesplnil
Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance:		

Zdroj: vlastní zpracování (2016), upraveno podle Hroníka (2006), Pilařové (2008), Kociánové (2010), Businessballs (2015), výzkum autora (2015/2016)

Do souboru metod hodnocení je doporučeno ještě přidat metodu kritického incidentu (příloha 60), která je zaměřena na přítomnost a je doporučována i z hlediska oboru zemědělství od Billikopfa (2003) a reflektuje mimořádné výkony i chování (uspokojující i neuspokojující) a slouží dále jako podklad pro další rozhodování v ostatních oblastech ŘLZ a také jako podklad pro hodnotící rozhovor. V návaznosti na výsledek této metody hodnocení by navazovalo zvýšení/snížení podílu pevné části mzdy nad pohyblivou částí mzdy.

Dále je doporučováno aplikovat metodu hodnotícího rozhovoru, která je považována za základ každého systému hodnocení zaměstnanců ve všech odvětvích (Hroník, 2006; Kociánová, 2010; Koubek, 2015) a může navazovat na různé oblasti ŘLZ. Záleží na volbě struktury a na potřebě podniku. Na základě výstupů výzkumu je doporučován hodnotící rozhovor rozdělený na pět částí (identifikační část, část týkající se pracovní profese, pracovního prostředí, podniku a kompetencí, část týkající se zhodnocení cílů z minulého období, část týkající se stanovení cílů na následující období a celkové zhodnocení).

Dále je navrženo roční hodnocení na základě stanovených cílů zařadit do struktury hodnotícího rozhovoru (konkrétně do třetí části hodnotícího rozhovoru), kde by bylo možné zhodnotit cíl(e) z minulého období. Do struktury hodnotícího rozhovoru by se také měla zahrnout část týkající se kompetencí v návaznosti na další vzdělávání zaměstnanců a také v rámci návaznosti na kariérní a personální plánování. Výběr kompetencí a jejich úrovní je doporučen na základě kompetencí uvedených v NSP a na základě výsledků kvalitativního výzkumu (2015/2016), kdy informanti zdůrazňovali, že by technici měli splňovat kompetence vedení lidí, protože v rámci jejich profese mají na starosti svůj tým a jsou odpovědní za výkon celého týmu. Dále plánování a organizování práce, aby plánovali potřebné zdroje a jejich efektivní využití a také pro stanovování cílů jednotlivců i týmu.

Ve struktuře hodnotícího rozhovoru by také měla být zahrnuta část sebehodnocení, aby byla možnost porovnatelnosti náhledu na situaci z hlediska hodnotitele i hodnoceného (jednalo by se o druhou část hodnotícího rozhovoru). Vícezdrojové hodnocení je také doporučováno nejen českými odborníky (Dvořáková, 2012; Pilařová, 2012; Koubek, 2015), ale i zahraničními (Snell, Bohlander, 2012; Lussier, Hendon, 2012). Příklad konkrétního návrhu formuláře hodnotícího rozhovoru pro profese techniků je v příloze 61. Výstupem hodnotícího rozhovoru by byl podklad pro doplňkovou mzdovou formu, podíl na hospodářských výsledcích.

Shrnutí navržených metod pro profese techniků s různou frekvencí hodnocení znázorňuje tabulka 65.

Tabulka 65 Návrh souboru metod hodnocení pro profese techniků

Metoda	Hodnotitel(é)	Oblast hodnocení	Frekvence	Možnost využití výsledků hodnocení zaměstnanců
Hodnoticí rozhovor	Hlavní agronom/zootechnik/mechanizátor Zaměstnanec sám	Vstup Proces Výstup	1× za rok	Odměňování (podíl na hospodářských výsledcích). Vzdělávání a rozvoj (část kompetencí). Personální plánování a kariérní plánování (část sebehodnocení).
Metoda kritického incidentu	Hlavní agronom/zootechnik/mechanizátor	Výstup Proces	Podle potřeby	Podkladové informace pro hodnoticí rozhovor. Odměňování (zvýšení/snížení podílu pevné části mzdy).
Hodnocení dle stanoveného cíle (cílů)	Hlavní agronom/zootechnik/mechanizátor	Výstup	1× za čtvrt roku (půl roku)	Podkladové informace pro hodnoticí rozhovor. Odměňování (bonus).

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

4.3.3 Návrh souboru metod hodnocení pro profesi chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

Informanti uvedli, že zemědělské podniky využívají pro hodnocení chovatele a ošetřovatele hospodářských zvířat metodu hodnocení na základě plnění norem. Především se jedná o normy měsíční (v sedmi případech). Tuto metodu zootechnici využívají z důvodu časové nenáročnosti. Normy jsou zpracovány ve vnitřní směrnici podniku. Tato metoda hodnocení navazuje na odměňování, o kterém rozhoduje příslušný zootechnik nejen měsíčně, ale i v rámci rozhodování o čtvrtletní odměně. Pouze tři informanti uvedli, že o odměňování v tomto případě rozhoduje hlavní zootechnik.

Hodnocení na základě plnění norem je metodou užívanou pro dělnické profese, kdy jsou zaměstnancům stanoveny normy nebo očekávaná úroveň výkonu a poté jsou porovnávány se skutečnými výsledky (Kociánová, 2010; Koubek, 2015). Tato metoda je zaměřena na oblast hodnocení výstupu, ale nereflktuje již další oblasti hodnocení. Jediným hodnotitelem je hlavní zootechnik nebo zootechnik, takže ani podmínka vícezdrojového hodnocení u této profese není uplatněna.

Do návrhu systému hodnocení zaměstnanců pro pozici chovatele a ošetřovatele zvířat je vhodné doplnit jako další metodu hodnocení pro pozici chovatele a ošetřovatele hospodářských zvířat metodu hodnotícího rozhovoru. Její struktura by neobsahovala část týkající se cílů a v rámci kompetencí by byla vynechána kompetence vedení lidí a ovlivňování ostatních, protože se nejedná o vedoucí pozici ani pozici specialisty (příloha 62).

Stávající metodu hodnocení na základě plnění norem je doporučeno využívat i nadále v měsíční frekvenci a zároveň to potvrzuje výsledky kvalitativních výzkumů (2013 a 2015, 2016). Konkrétní návrh formuláře s konkrétními kritérii ilustruje tabulka 66. Na výstup z této metody lze navázat měsíční premií za plnění stanovené normy.

Tabulka 66 Formulář hodnocení na základě plnění norem – chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

Profese: Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat		Jméno a příjmení zaměstnance:
Norma	Datum stanovení normy	Výsledky (poslední den v měsíci)
Počet somatických buněk do 200 tisíc/dávka/týden	1. 12. 2015	Splnil/nesplnil
Celkový počet mikroorganismů (CPM) do 10 000/dávka/týden	1. 12. 2015	Splnil/nesplnil
Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance:	

Zdroj: Pilařová (2008), upraveno a vyplněno autorem (2016)

Dále je navrhováno přidat do systému hodnocení zaměstnanců i metodu párového srovnávání, kdy principem metody je, že každý zaměstnanec je srovnávaný s každým (Deb, 2006; Randhawa, 2007; Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008, Khurana et al., 2010) a je to metoda vhodná pro menší skupinu zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci (Wagnerová, 2008). Nedostatkem této metody může být úroveň subjektivity (Wagnerová, 2008), ale tu lze řešit prostřednictvím formálních i neformálních hodnotících rozhovorů. Frekvence hodnocení u této metody je jednou za čtvrt roku na základě výstupů z kvalitativních výzkumů. Konkrétní návrh metody párového srovnávání ilustruje tabulka 67.

Hodnotitelem v rámci všech metod by měl být přímý nadřízený, protože je na základě výsledků kvalitativních i kvantitativních výzkumů hlavním hodnotitelem v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Na výstup z této metody je vhodné navázat kolektivní premií pro celý tým ve frekvenci jednou za čtvrt roku.

Tabulka 67 Formulář párové srovnávání – chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

1. Množství mléka 2. Kvalita mléka	Směna 1	Směna 2	Směna 3	Body	Pořadí
Směna 1	×	1:0	1:0	2	1.
Směna 2	0:1	×	0:1	0	3.
Směna 3	1:0	0:1	×	1	2.

Zdroj: Pilařová (2008), upraveno a vyplněno autorem (2016)

Soubor metod navrhovaných pro pozici chovatele a ošetřovatele shrnuje tabulka 68, která obsahuje nejen hodnotitele, přímé nadřízené, ale i vyšší nadřízené, což splňuje podmínku vícezdrojového hodnocení zaměstnanců. Frekvence hodnocení zaměstnanců byla zvolena roční u hodnocícího rozhovoru. Tato frekvence hodnocení zaměstnanců je vhodná pro zvýšení/snížení pevné části mzdy na základě výstupu hodnocícího rozhovoru a také je zde prostor pro jednorázovou prémie za přítomnost a za věrnost.

Tabulka 68 Návrh souboru metod hodnocení pro profesi chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

Metoda	Hodnotitel(é)	Oblast hodnocení	Frekvence	Možnost využití výsledků hodnocení zaměstnanců
Hodnocící rozhovor	Zootechnik Zaměstnanec sám Hlavní zootechnik	Vstup Proces Výstup	1× za rok	Odměňování (zvýšení/snížení podílu pevné části mzdy, prémie za přítomnost, prémie za věrnost). Vzdělávání a rozvoj (část kompetencí). Personální plánování a kariérní plánování (část sebehodnocení).
Hodnocení na základě plnění norem	Zootechnik	Výstup	Měsíčně	Podkladové informace pro hodnocící rozhovor. Odměňování (měsíční prémie)
Párové srovnávání	Zootechnik	Výstup	1× za čtvrt roku	Podkladové informace pro hodnocící rozhovor. Odměňování (kolektivní prémie).

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4.3.4 Návrh souboru metod hodnocení pro profesi traktorista

Informanti uvedli, že zemědělské podniky nevyužívají pro hodnocení traktoristů formální hodnocení zaměstnanců. Pouze v jednom případě informant uvedl, že je využívána metoda hodnocení zaměstnanců hodnocení na základě plnění norem.

Do návrhu formálního hodnocení pro pozici traktorista je doporučováno využít metodu hodnotícího rozhovoru bez částí týkajících se zhodnocení cílů a stanovení cílů na další období, jako to bylo u profese chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat, protože profese traktoristy obsahuje převážně operativní činnosti (NSP, 2012b). Dále je doporučováno využít metodu párového srovnávání pro porovnání výkonů traktoristů (tabulka 69), protože v rámci kvalitativních výzkumů bylo zjištěno, že v zemědělských podnicích je vždy zaměstnáno nejméně pět traktoristů, u kterých je třeba porovnávat výkon v rámci jejich skupiny s ohledem na klimatické podmínky a technický stav vozidla. Frekvence hodnocení u této metody se doporučuje měsíční na základě výstupů z kvalitativního výzkumu 2015, 2016 a s ohledem na popis pracovní profese (operativní činnosti).

U této profese bývá využívána jako základní mzdová forma úkolová mzda, která je vysoce pobídková. Tuto základní mzdovou formu provází řada negativních jevů, kdy snaha zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdy bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržováním technologického postupu, nehospodárným zacházením s nástroji, se zhoršením kvality práce a nedodržováním bezpečnostních předpisů (Dvořáková, 2012). Z tohoto důvodu je vhodné metodu párového srovnání založit nejen na hodnocení kvantitativního kritéria, ale doplnit ho o kvalitativní hledisko provázané s měsíční prémie.

Tabulka 69 Formulář párové srovnávání – traktorista

1. Počet posečených hektarů 2. Péče o mechanizační prostředek	Jméno zaměstnanec 1	Jméno zaměstnanec 2	Jméno zaměstnanec 3	Jméno zaměstnanec 4	Jméno zaměstnanec 5	Body	Pořadí
Jméno zaměstnanec 1	×	1:0	1:0	1:0	0:1	3	2.
Jméno zaměstnanec 2	0:1	×	0:1	1:0	1:0	2	3.
Jméno zaměstnanec 3	0:1	0:1	×	1:0	0:1	1	4.
Jméno zaměstnanec 4	0:1	0:1	0:1	×	0:1	0	5.
Jméno zaměstnanec 5	1:0	1:0	1:0	1:0	×	4	1.

Zdroj: Pilařová (2008), upraveno a vyplněno autorem (2016)

Informanti uvedli (až na jednoho), že u traktoristů nelze objektivně stanovit měsíční normu z hlediska klimatických podmínek, proto se nedoporučuje využívat pro tuto pozici metodu hodnocení na základě plnění norem.

V rámci metody hodnoticího rozhovoru by měl být za hodnotitele stanoven přímý nadřízený, který by se měl zaměřit ve struktuře hodnoticího rozhovoru hlavně na část týkající se kompetencí a pracovního prostředí, protože párové srovnávání se zaměřuje pouze na oblast výkonu a nezohledňuje ostatní oblasti hodnocení zaměstnanců a navazuje pouze na odměňování. Popis profese traktoristy podle NSP (2012b) obsahuje i činnost jednoduchých oprav traktorů a zemědělských strojů a zařízení, proto je důležité reflektovat u této profese vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a personální plánování. Soubor metod hodnocení pro pozici traktorista shrnuje tabulka 70. V rámci návaznosti na výstup z této metody se doporučuje využít prémie za věrnost a prémie za přítomnost.

Tabulka 70 Soubor metod hodnocení pro profesi traktorista

Metoda	Hodnotitel (é)	Oblast hodnocení	Frekvence	Možnost využití výsledků hodnocení zaměstnanců
Hodnoticí rozhovor	Agronom Zaměstnanec sám Hlavní agronom	Vstup Proces Výstup	1× za rok	Odměňování (prémie za věrnost, prémie za přítomnost). Vzdělávání a rozvoj (část kompetencí) Personální plánování a kariérní plánování (část sebehodnocení).
Párové srovnávání	Agronom	Výstup	1× za měsíc	Podkladové informace pro hodnoticí rozhovor. Odměňování (měsíční prémie).

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4.3.5 Návrh souboru metod hodnocení pro profesi opravář zemědělských strojů

Všichni informanti uvedli, že zemědělské podniky využívají neformální hodnocení v rámci profese opraváře zemědělských strojů. Informanti uvedli, že tato profese bývá často nahrazována službami externích firem, proto zde nevyužívají žádné formální metody hodnocení zaměstnanců. Informanti dále uvedli, že z finančního hlediska by raději využívali služeb svých opravářů. Mimořádné odměny u této profese nejsou navázány na předem stanovená kritéria, ale na zisk úseku a podniku. Hlavní mechanizátor v případě zisku subjektivně rozhodne o výši mimořádné odměny.

Do návrhu formálního hodnocení zaměstnanců pro profesi opravář zemědělských strojů je vhodné využít pro hodnocení výstupu behaviorální metodu kritické události, protože tuto metodu lze využít pro identifikování a zaznamenání pozitivního a negativního chování (Snell, Bohlander, 2012) a lze ji aplikovat podle potřeby, jako to bylo navrženo u pozic techniků. Z hlediska systému odměňování lze navázat na tuto metodu bonusem v případě identifikace pozitivního chování.

Také lze využít metodu hodnoticího rozhovoru, která pokrývá všechny oblasti hodnocení zaměstnanců a v rámci její struktury je možné stanovit cíle na delší období než jeden měsíc. Dále metoda hodnoticího rozhovoru navazuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnance, což je v rámci profese opravář zemědělských strojů důležité z hlediska jeho popisu pracovní pozice podle NSP (2008d), která zahrnuje nejen opravy a údržbu širokého spektra zemědělských strojů, ale také stanovení metod a pracovních postupů pro údržbářské a opravářské činnosti (nejen operativní, ale i taktické činnosti). Návaznost na odměňování je vhodné realizovat prostřednictvím doplňkové mzdové formy, podílem na hospodářských výsledcích. Tato doplňková mzdová forma je vhodná pro profese manažerů a specialistů.

Soubor metod hodnocení zaměstnanců pro profesi opravář zemědělských strojů znázorňuje tabulka 71.

Tabulka 71 Soubor metod hodnocení pro profesi opravář zemědělských strojů

Metoda	Hodnotitel(é)	Oblast hodnocení	Frekvence	Možnost využití výsledků hodnocení zaměstnanců
Hodnoticí rozhovor	Hlavní mechanizátor Zaměstnanec sám	Vstup Proces Výstup	1× za půl roku	Odměňování (podíl na hospodářských výsledcích). Vzdělávání a rozvoj (část kompetencí). Personální plánování a kariérní plánování (část sebehodnocení).
Metoda kritického incidentu	Hlavní mechanizátor	Výstup Proces	Podle potřeby	Podkladové informace pro hodnoticí rozhovor Odměňování (bonus)

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4.4 Ověření efektivity systému hodnocení zaměstnanců

Čtvrtým cílem empirické etapy bylo ověřit důležitost systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství. K ověření efektivity hodnocení zaměstnanců jakožto důležité manažerské funkce vedoucí ke zvýšení kvality lidského potenciálu byla zavedena veličina pro kritické zhodnocení, konkrétně se jedná o střední hodnotu ročního přínosu zaměstnance $\mu_0 = E(X)$ v roce 2015. Ověření efektivity systému hodnocení zaměstnanců bylo realizováno na reálném zemědělském podniku (dále jen zemědělský podnik A) v období 2013–2015. V tomto období byla porovnávána střední hodnota ročního přínosu zaměstnance v letech 2013 a 2014 (před provedenou změnou) se střední hodnotou ročního přínosu zaměstnance za rok 2015 (po zavedení změny), aby bylo ověřeno, že změna v systému hodnocení zaměstnanců má vliv na střední hodnotu ročního přínosu zaměstnance.

Změnou se zde rozumělo zrušení formálního systému hodnocení zaměstnanců a na něj navazující měsíční a čtvrtletní prémie. Tato změna nejvíce postihla profese ošetřovatel, krmič, dojič, naháněč, traktorista a technika. Některé profese neměly zavedené formální hodnocení zaměstnanců (viz podkapitoly 4.1 a 4.3) ani měsíční a čtvrtletní prémie v rámci odměňovacího systému.

V rámci teoretického systému hodnocení zaměstnanců byly vypočteny parametry zpětných vazeb (A, B, AB) na základě dat ze zemědělského podniku A a bylo určeno, o jaký typ zpětné vazby se jedná. Odezvou (výstupní veličinou) tohoto systému byly tržby a výkony za příslušný rok (2011, 2012, 2013 a 2015). Každý rok nastala změna buď v rámci formálního hodnocení a odměňování zaměstnanců, anebo v obou dvou současně.

4.4.1 Zemědělský podnik A (období 2013–2015)

Zemědělský podnik A se zúčastnil všech výzkumů a pilotních studií uvedených v této práci, proto byl vybrán i pro verifikaci efektivnosti systému hodnocení zaměstnanců. Dále byl vybrán z důvodu provedené změny ve formálním systému hodnocení zaměstnanců v roce 2015, respektive došlo v tomto podniku ke zrušení formálního systému hodnocení zaměstnanců a v návaznosti na odměňovací systém i ke zrušení měsíčních a čtvrtletních prémie. Pro zjištění rozdílu ve střední hodnotě ročního přínosu zaměstnance bylo počítáno s počtem zaměstnanců v podniku a dále bylo počítáno s počtem zaměstnanců za úseky rostlinné a živočišné výroby pro jednotlivé roky, tržbami a výkony za podnik a tržbami a výkony za úseky rostlinné a živočišné výroby. Byl zohledněn vliv počasí prostřednictvím indexu počasí a vliv dotací.

Zemědělský podnik A je střední velikosti, měl v roce 2013 72 zaměstnanců, v letech 2014 a 2015 měl 66 zaměstnanců. Pokles počtu zaměstnanců nastal proto, že někteří zaměstnanci byli v důchodovém věku a odešli z podniku a nebyli nahrazeni novými zaměstnanci. V roce 2015 bylo zaměstnáno v úseku rostlinné výroby 15 zaměstnanců, v úseku živočišné výroby 22 zaměstnanců a v úseku mechanizace 10 zaměstnanců.

Velký význam měly pro zemědělský podnik A dotace, ještě k tomu se význam zvyšoval, protože každý rok došlo k navyšování z důvodu možnosti si požádat o další nově vypsané finanční podpory. Přehled dotací znázorňuje tabulka 72. Proto byly při výpočtu střední hodnoty přínosu zaměstnance finanční podpory odečteny od tržeb a výkonů zemědělského podniku, aby byla střední hodnota ročního přínosu zaměstnance objektivně změřena.

Tabulka 72 Přehled poskytnutých dotací zemědělskému podniku A za období 2013–2015

Rok	2013	2014	2015
Název dotace	Jednotná platba na plochu (SAPS)	Kompenzace přímých plateb	Kompenzace přímých plateb
	Platba na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka	Jednotná platba na plochu (SAPS)	Jednotná platba na plochu (SAPS)
	Podpora na kontrolu užitkovosti (dotační titul 2.A.e.1.)	Platba na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka	Platby na zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí („greening“)
	Agroenvi (B1–L)	Podpora na kontrolu užitkovosti (dotační titul 2.A.e.1.)	Pojištění rostlinná výroba
	Agroenvi (B7–P)	Platba v méně příznivých oblastech (LFA)	Pojištění živočišná výroba
	Platba v méně příznivých oblastech (LFA)	Přechodné vnitrostátní podpory – přežvýkavci	Platba na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka
	Podpora neškodného odstraňování kadáverů asanačními podniky	Přechodné vnitrostátní podpory – zemědělská půda	Podpora na kontrolu užitkovosti (dotační titul 2.A.e.1.)
		Agroenvi (B1–L)	Platba v méně příznivých oblastech (LFA)
		Agroenvi (B7–P)	Přechodné vnitrostátní podpory – přežvýkavci
			Přechodné vnitrostátní podpory – zemědělská půda
			Podpora na produkci bílkovinných plodin
			Agroenvi (B1–L)
			Agroenvi (B7–P)

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Z hlediska klimatických podmínek byl v úseku rostlinné výroby zaznamenán pokles ve výnosech kukuřice na siláž a ve výnosech řepky v roce 2013. V roce 2014 bylo dosaženo dobrých výsledků v rostlinné výrobě, kdy došlo k podstatnému zvýšení výnosu kukuřice na siláž (z 24,27 t/ha na 30,64 t/ha). V roce 2015 byly průměrné výnosy všech obilovin vyšší než v roce 2014, ale nastal podstatný pokles ve výnosu kukuřice na siláž (z 30,64 t/ha na 18,80 t/ha). Tržby a výkony po odečtení dotací byly z důvodu klimatického vlivu vyděleny indexem počasí pro příslušný rok. Index počasí (I_p) vyjadřuje poměr mezi celkovou produkcí obilovin v ČR za daný rok (X_i) a průměrnou produkcí za roky 2013–2015 – \bar{X}_{13-15} , (Zpráva o stavu zemědělství za rok 2013, 2014, 2015).

$$I_p = \frac{X_i}{\bar{X}_{13-15}} \quad (9)$$

Index byl vytvořen za účelem odfiltrování těžko změřitelných vedlejších vlivů působících na produkci obilovin v celé ČR, jako je například počasí a působení škůdců (tabulka 73).

Tabulka 73 Indexy počasí

Rok	Produkce obilovin (v tis. tun)	Index počasí
2013	7 512,6	0,920835
2014	8 779,3	1,076097
2015	8 183,5	1,003068

Zdroj: Zprávy o stavu zemědělství za roky 2013, 2014, 2015, upraveno autorem (2016)

V úseku živočišné výroby došlo v roce 2013 a 2015 ke snížení stavu skotu (r. 2013 o 3,83 % a r. 2015 – o 4,71 %), ale v roce 2014 došlo naopak ke zvýšení stavu krav o 7,34 %, takže v období 2013–2015 nedošlo k podstatné změně v počtu krav. Dále se v úseku živočišné výroby zvýšila průměrná užitkovost krav po celé sledované období. Průměrná realizační cena mléka se zvyšovala v roce 2013 i 2014. V roce 2015 došlo k poklesu průměrné realizační ceny mléka na úroveň z roku 2012, ale na druhou stranu došlo k nadprůměrnému zvýšení prodeje mléka oproti roku 2014 o 350 000 litrů (zvýšení užitkovosti krav o 1,03 l/ks). U realizační ceny jatečného skotu došlo v roce 2013 i 2014 ke snížení. Pouze v roce 2015 stoupla realizační cena jatečného skotu o 1,05 Kč/kg.

U tržeb a výkonů bez mimořádných výnosů byl zaznamenán pokles každý rok ve sledovaném období. Pouze v roce 2015 došlo u tržeb a výkonů s mimořádnými výnosy k růstu o 774 000 Kč oproti roku 2014. Pro vyjádření střední hodnoty ročního přínosu bylo počítáno s tržbami a výkony bez mimořádných výnosů.

4.4.2 Změna ve formálním systému hodnocení zaměstnanců (období 2013–2015)

Zemědělský podnik A využíval do konce roku 2014 v rámci systému hodnocení zaměstnanců dvě metody hodnocení zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o hodnocení na základě plnění norem pro profese ošetřovatel, krmič, dojič, naháněč a traktorista a hodnocení dle stanovených cílů pro profese technik (zootechnik, agronom, mechanizátor) a tým manažerů (hlavní zootechnik, hlavní mechanizátor, hlavní agronom).

Zemědělský podnik A se rozhodl v důsledku snižování tržeb a výkonů v období 2013 až 2014 zrušit využívání formálního hodnocení zaměstnanců a také měsíční prémie zaměstnanců na úsecích živočišné a rostlinné výroby od začátku roku 2015. Dále došlo ke zrušení čtvrtletních prémie pro profese techniků v celém podniku.

Zrušením měsíčních prémie se rozhodli zároveň zrušit využívání metody hodnocení na základě plnění norem. Zrušením čtvrtletních prémie byla zároveň zrušena metoda hodnocení dle stanovených cílů. Na základě těchto změn byl zkoumán přínos systému hodnocení zaměstnanců, kdy bylo zjišťováno, zda provedená změna má vliv na střední hodnotu přínosu zaměstnance jako celku. Pro testování byl vybrán úsek živočišné a rostlinné výroby, protože hodnocení na základě plnění norem bylo aplikováno na všechny členy týmů zootechniků a hodnocení dle stanovených cílů pro zootechniky a hlavního zootechnika. V rostlinné výrobě bylo aplikováno hodnocení na základě plnění norem pro profesi traktorista a hodnocení dle stanovených cílů pro agronoma a hlavního agronoma. V úseku mechanizace došlo ke změně pouze u profesí hlavní mechanizátor a mechanizátor. U ostatních profesí nebyl využíván žádný systém hodnocení zaměstnanců.

Pro zemědělský podnik A byla určena normovaná hodnota středního přínosu zaměstnance po změně na úrovni 1 848 133,54 Kč/rok za celý podnik, 1 688 531,88 Kč/rok pro úsek živočišné výroby a 596 717,41 Kč/rok pro úsek rostlinné výroby po zavedené změně. Střední hodnota ročního přínosu je definována jako: tržby a výkony zaměstnanců za čas jednoho roku po odečtení dotací poskytnutých zemědělskému podniku v daném roce a vydělení indexem počasí (u rostlinné výroby), vyjádřené v Kč/rok.

4.4.3 Výsledky testování efektivnosti formálního systému hodnocení v zemědělském podniku A (období 2013–2015)

Na základě jednovýběrového t-testu bylo možné verifikovat hypotézy o pozitivním (a statisticky významném) vlivu systému hodnocení zaměstnanců na tržby a výkony v zemědělském podniku A. Tento jednovýběrový t-test se obecně používá v experimentálních situacích. Testování proběhlo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Konkrétně stanovené nulové alternativní hypotézy znázorňuje tabulka 74.

$$H_0: \mu = \mu_0$$

$$H_A: \mu \neq \mu_0$$

Tabulka 74 Hypotézy stanovené pro testování jednovýběrovým t-testem

Nulová hypotéza	Alternativní hypotéza	2015
$H_0: \mu = 1\,688\,531,88$	$H_A: \mu \neq 1\,688\,531,88$	Úsek živočišné výroby
$H_0: \mu = 596\,717,41$	$H_A: \mu \neq 596\,717,41$	Úsek rostlinné výroby
$H_0: \mu = 1\,848\,133,54$	$H_A: \mu \neq 1\,848\,133,54$	Celý podnik

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Testování výsledků týkajících se celého zemědělského podniku A poukázalo na to, že zde není statisticky významný rozdíl po zavedení změny v rámci formálního hodnocení zaměstnanců, protože p-hodnota byla vyšší než zvolená hladina významnosti (tabulka 75). Tento výsledek je dán také tím, že v rámci tržeb a výkonů za celý zemědělský podnik A docházelo v průběhu sledovaného období v letech 2013 a 2014 k poklesu a pouze v roce 2015 došlo k nepatrnému nárůstu.

Tabulka 75 Jednovýběrový t-test – celý podnik

	Test Value = 1 848 133.54					
	Hodnota testované statistiky	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
					Dolní mez	Horní mez
CELKEM_13_14	-,165	1	,896	-13893,37	-1083408,18	1055621,44

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Na druhou stranu byl zjištěn statisticky významný rozdíl po zavedení změny v úsecích rostlinné a živočišné výroby. P-hodnota byla nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, tudíž H_{019} a H_{020} byly zamítnuty na hladině významnosti $p = 0,05$ ve prospěch alternativních hypotéz (tabulka 76 a Tabulka 77). Nejvíce tyto změny ve formálním hodnocení zaměstnanců postihly profese ošetřovatel hospodářských zvířat, krmič, dojič a traktorista, protože přišly o všechny své prémie.

Tabulka 76 Jednovýběrový t-test – živočišná výroba

	Test Value = 1 688 531.88					
	Hodnota testované statistiky	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
					Dolní mez	Horní mez
ŽV_13_14	15,774	1	,040	310400,95	60364,12	560437,79

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Tabulka 77 Jednovýběrový t-test – rostlinná výroba

	Test Value = 596 717.41					
	Hodnota testované statistiky	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
					Dolní mez	Horní mez
RV_13_14	13,655	1	,047	471567,14	32758,84	910375,45

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Formální systém hodnocení zaměstnanců a jeho správné nastavení pro různé typy profesí v zemědělském podniku A plní důležitou motivační funkci pro zaměstnance. Jeho zrušení vedlo 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 (z 1 979 254,513 v roce 2013 a 2 018 611,165 v roce 2014 na 1 688 531,885 v roce 2015) a v rostlinné výrobě (z 1 033 749,59 v roce 2013 a 1 102 819,5109711 v roce 2014 na 596 717,40701671 v roce 2015).

4.4.4 Výsledky parametrů zpětné vazby

V rámci analýzy chování systému se zpětnou vazbou rozhoduje o průběhu trajektorie parametr zpětné vazby. Parametry přenosových funkcí jsou systémy $F_{1(p)^*}$ (A) – systém hodnocení zaměstnanců zahrnující situační vlivy a $F_{3(p)}$ (B) – systém odměňování. Výstupní veličinou (odezvou) byly tržby a výkony za roky 2011, 2012, 2013 a 2015. V zemědělském podniku A v období 2011–2015 nastaly čtyři změny.

První změna nastala v roce 2011, kdy bylo zavedeno formální hodnocení zaměstnanců, které nenavazovalo na systém odměňování zaměstnanců. Byly nastaveny cíle a výkonové normy, ale jejich splnění nebylo navázáno např. na měsíční či čtvrtletní prémie.

Druhá změna nastala v roce 2012, kdy se zemědělský podnik A rozhodl využívat pouze systém odměňování zaměstnanců a vyplácet svým zaměstnancům základní mzdu a různé typy prémie bez návaznosti na formálně stanovenou výši výkonu a dalších požadavků. Zaměstnanci každý měsíc obdrželi svou základní mzdu a fixní prémii či mimořádný bonus.

V důsledku postupného nastavování systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v letech 2011 a 2012 byl v roce 2013 nastaven první systém hodnocení zaměstnanců na systém odměňování zaměstnanců v zemědělském podniku A. Zaměstnancům byly nastaveny cíle a výkonové normy, na které navazovaly měsíční a čtvrtletní prémie.

Z důvodu snižování tržeb a výkonů v letech 2013 a 2014 se rozhodl zemědělský podnik A v roce 2015 zrušit stávající nastavení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců a využívat pouze neformální hodnocení zaměstnanců neprovázané se systémem odměňování.

Pro určení parametrů zpětné vazby byla pro lepší ilustraci vytvořena tabulka s průběhem nastavení faktorů (čtyři změny), kde jsou uvedena data za zemědělský podnik A.

Tabulka 78 Variantní řešení parametrů zpětné vazby

Běh kombinačního nastavení faktorů	Parametry		Odezva (tržby a výkony v mil. Kč)
	$F_{1(p)^*}$ (A)	$F_{3(p)}$ (B)	
1 (1)	-	-	136,855
2 (a)	+	-	125,309
3 (b)	-	+	137,947
4 (ab)	+	+	150,565

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

$$\text{Parametr efektu A } (F_{1(p)^*}): A = \frac{1}{2n} * [(a+ab-b-l)] =$$

$$\frac{1}{2} * [125,309 + 150,565 - 137,947 - 136,855] = 0,536$$

$$\text{Parametr efektu B } (F_{3(p)}): B = \frac{1}{2n} * [(b+ab-a-l)]$$

$$\frac{1}{2} * [137,947 + 150,565 - 125,309 - 136,855] = 13,174$$

$$\text{Integrace efektu AB} = \frac{1}{2n} * [(ab+l)-a-b]$$

$$\frac{1}{2} * [150,565 + 136,855 - 125,309 - 137,947] = 11,082$$

V rámci parametru systému hodnocení zaměstnanců a situačního vlivu $F_{1(p)^*}$ byl parametr zpětné vazby $A = 0,536$. Jedná se o negativní zpětnou vazbu, která značí tendenci, že systém má tendenci vracet se k rovnovážnému stavu, tlumí odchylku od rovnovážného stavu. Parametr systému odměňování $F_{3(p)}$ a integrovaný parametr ($F_{1(p)^*}$ a $F_{3(p)}$) nabývaly hodnot nad hodnotu 1 ($B = 13,174$ a $AB = 11,082$), jednalo se u obou o pozitivní zpětnou vazbu zesilující odchylku od rovnovážného stavu. Interpretace zpětné vazby je na základě stupnice od Hrona a Macáka (2012).

5 Diskuse

Význam formálního hodnocení zaměstnanců spočívá v tom, že jeho výsledky činí podklady pro důležitá personální rozhodnutí a je základem pro ostatní oblasti ŘLZ. 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. S tímto postojem souhlasí i Dvořáková (2012), která potvrzuje, že nelze mít kvalitní systém odměňování bez nastavení systému hodnocení zaměstnanců v podniku.

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. I Billikopf (2003), odborník na hodnocení zaměstnanců v zemědělství, se přiklání k tomu, že hodnocení zaměstnanců poskytuje kvalitní zpětnou vazbu nejen zaměstnavateli, ale i zaměstnanci. Navíc u zaměstnance dochází k pozitivnímu efektu na jeho výkon, pokud je zpětná vazba dobře komunikována zaměstnanci.

Jak 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. Hroník (2006) uvádí, že téměř u všech metod hodnocení zaměstnanců je hodnotitelem přímý nadřízený, který je nejdůležitějším hodnotitelem v systému hodnocení zaměstnanců.

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, což potvrzují i Pilařová (2008) a Koubek (2015).

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 hodnocení zaměstnanců (Hroník, 2006).

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.

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).

Stávající systém hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích je aktuálně zaměřen hlavně na metody zaměřené na výstup, ačkoliv za hlavního hodnotitele je považován přímý nadřízený zaměstnanec, který je odpovědný za celý tým. Jedna z hodnocených kompetencí u zaměstnanců, kteří vedou, je podle NSP (2008 a, b, c) vedení lidí. Jednou z oblastí hodnocení je vstup, který se zaměřuje na kompetence. Hroník (2006) z tohoto důvodu upozorňuje, že soubor metod hodnocení zaměstnanců by měl být vytvářen tak, aby obsahoval i metody hodnocení zaměstnanců zaměřené na oblasti hodnocení zaměstnanců vstup a proces.

Formální systém hodnocení zaměstnanců a jeho správné nastavení pro různé typy profesí plní důležitou motivační funkci pro zaměstnance. Jeho zrušení ve zvoleném zemědělském podniku vedlo ke změně, která nejen způsobila statisticky významný rozdíl v normované hodnotě středního přínosu zaměstnance před změnou a po změně v úseku rostlinné i živočišné výroby, ale i parametr systému hodnocení zaměstnanců a situačního vlivu $F_{1(p)}$ * nabýval hodnotu, která značí že systém má tendenci se vracet k rovnovážnému stavu.

6 Shrnutí, doporučení a přínosy (teoretické, praktické)

Tato kapitola je závěrečnou kapitolou disertační práce. Kapitola je organizována následovně: podkapitola 6.1 obsahuje shrnutí výzkumů práce v návaznosti na stanovené cíle; podkapitola 6.1.3 shrnuje navrhovaná doporučení pro vybrané zemědělské profese ve vztahu k systému hodnocení zaměstnanců. Přínosy disertační práce jsou uvedeny v podkapitole 6.2.

6.1 Shrnutí výzkumu ve vazbě na stanovené cíle disertační práce

V současnosti jsou zaměstnanci v zemědělských podnicích považováni za strategický zdroj k dosažení konkurenční výhody. Zemědělství se potýká s výraznou personální obměnou zaměstnanců i majitelů zemědělských podniků. Tento fakt může způsobit nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a může ohrozit budoucí vývoj odvětví zemědělství. Je třeba se zaměřit na řízení lidských zdrojů a s ním související personální politiku.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z manažerských funkcí a hraje důležitou roli v odvětví zemědělství a navíc zemědělské podniky, které mají dobře řízený systém ŘLZ, mají potenciál realizovat konkurenční výhodu.

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.

Disertační práce navazuje na současný stav poznání a výzkum týkající se ŘLZ v odvětví zemědělství a v rámci něho konkrétně na systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese v době personální obměny.

Hlavním cílem disertační práce bylo navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese jako nástroj ŘLZ. Pro dosažení návrhu systému hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese bylo stanoveno osm dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bylo vymezení teoretických východisek. Nejdříve byl charakterizován pojem systém, dále byly vymezeny pojmy ŘLZ, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

Druhým dílčím cílem bylo identifikovat význam řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství v době personální obměny. Nejdříve bylo provedeno studium dokumentů, kdy v rámci tematických úkolů MZe byla identifikována potřeba změny v rámci managementu podniku a s ním související personální politikou. Dále výsledky tematických úkolů MZe vyzdvihovaly zaměření se na výzkum v oblasti ŘLZ a v rámci něho hlavně na systém odměňování, na který se nelze zaměřit bez fungujícího systému hodnocení zaměstnanců (v rámci modelu shody) podle českých odborníků, kapitola 2.

Třetím dílčím cílem bylo identifikovat význam systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství v době personální obměny. Na základě studia dokumentů bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství je po selekci zaměstnanců nejdůležitějším nástrojem řízení, protože výstupy z hodnocení zaměstnanců mohou zemědělcům pomoci v rámci realizace dalších personálních činností, jako je odměňování, plánování lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců a samozřejmě také k motivaci zaměstnanců, a proto byl zvolen výchozím modelem ŘLZ, model shody. 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.

Za účelem splnění čtvrtého dílčího cíle byl sestaven teoretický systém hodnocení zaměstnanců. Kdy výchozím systémem byl identifikován řídicí subsystém v rámci organizačního systému, kde prvky jsou lidé a mezi prvky jsou informační vazby (L, I). Podnětem působícím na zemědělský podnik byla identifikována manažerská funkce hodnocení zaměstnanců, protože manažerské funkce jsou určeny k efektivnímu řízení podniku. Manažerská funkce hodnocení zaměstnanců je realizována prostřednictvím metod hodnocení zaměstnanců a hodnotitelů s ohledem na kontinuitu procesu. Výstupní informace byla identifikována jako zlepšení využití potenciálu lidských zdrojů. Z hlediska analýzy chování systému byly identifikovány přenosová funkce integrovaného systému hodnocení zaměstnanců zahrnující situační vlivy $F_{1(p)}$ * a přenosová funkce systému odměňování $F_{3(p)}$. Dále byla vymezena vstupní veličina $X_{(p)}$ jako výkony zaměstnanců a výstupní veličina $Y_{(p)}$ v podobě tržeb a výkonů za podnik.

6.1.1 Aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství

Pátým dílčím cílem bylo zhodnotit aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství. V rámci dotazníkových šetření bylo zjištěno, že zemědělské podniky nemají zavedený systém hodnocení zaměstnanců na formální bázi (r. 2012–87,7 %, r. 2015–90,7 %). Důvody pro nevyužívání formálního hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích byly hlavně nedůležitost formálního hodnocení, časové a kapacitní důvody (více podkapitola 4.1.1). Zemědělské podniky, které využívaly formální hodnocení zaměstnanců v letech 2012 i 2015, hodnotily své zaměstnance hlavně ročně (r. 2012–39 %, r. 2015–44 %). V rámci korespondenční analýzy bylo zjištěno, že s. r. o. hodnotily své zaměstnance hlavně jednou za půl roku, družstva jednou za rok a akciové společnosti jednou za rok (r. 2012) a využívaly také jiný interval než roční, půlroční a čtvrtletní (r. 2015).

Nejvíce využívanými metodami hodnocení zaměstnanců zemědělskými podniky byla hodnocení dle stanovených cílů (r. 2012–51,2 %, r. 2015–60 %), hodnocení na základě plnění norem (r. 2012–36,6 %, r. 2015–48 %). Výstupy z těchto metod hodnocení jsou nejčastěji využívány v oblasti odměňování (r. 2012–92,7 %, r. 2015–100 %) a jsou časově nenáročné. Zaměřují se pouze na oblast hodnocení výstupu a do minulosti. Hodnotiteli v rámci hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích byli přímí nadřízení (r. 2012–92,7 %, r. 2015–84 %). V roce 2015 nastal nárůst u sebehodnocení (r. 2012–24,4 %, r. 2015–32 %) a u kolegů jako hodnotitelů (r. 2012–9,8 %, r. 2015–24 %).

Dále bylo na základě testování hypotéz zjištěno, že u větších zemědělských podniků je větší pravděpodobnost, že budou využívat formální hodnocení zaměstnanců a budou mít v podniku personální (HR) oddělení.

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.

6.1.2 Návaznost ostatních činností ŘLZ na hodnocení zaměstnanců

Šestým dílčím cílem bylo identifikovat návaznost ostatních činností řízení lidských zdrojů na hodnocení zaměstnanců a byl realizován prostřednictvím dotazníkových šetření, kdy byly porovnány výsledky ze všech tří dotazníkových šetření. Třetí dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pohled zaměstnance (n = 114) a předchozí dvě na pohled manažerů a HR specialistů. Dotazníková šetření byla podpořena dvěma kvalitativními výzkumy z roků 2013 (8 informantů) a 2015, 2016 (10 informantů).

Účel systému hodnocení zaměstnanců byl identifikován jako využití výstupů z hodnotících metod v ostatních oblastech ŘLZ. Hlavně v oblastech odměňování, personálního plánování, rozvoje a vzdělání zaměstnanců, kariérního růstu a výkonnosti. 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.

6.1.3 Návrh systému hodnocení zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese

Sedmým dílčím cílem bylo vytvořit návrh systému hodnocení zaměstnanců v návaznosti na systém odměňování zaměstnanců pro vybrané zemědělské profese. Pro dosažení sedmého dílčího cíle bylo na základě dosažených výsledků v rámci splnění předchozích dílčích cílů 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 doporučeno 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 profese 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 (pěstitele 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 nevyžívají žádnou formální metodu hodnocení zaměstnanců, proto byla zvolena za základní metodu hodnocení metoda hodnoticího rozhovoru s frekvencí jednou za půl roku. K této metodě bylo doporučeno využít ještě metodu kritického incidentu v případě potřeby.

6.1.4 Ověření důležitosti systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství

Osmý dílčí cíl byl ověřen 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 $F_{1(p)}$ * byl parametr zpětné vazby $A = 0,536$, což znamená, že systém hodnocení zaměstnanců má tendenci vracet se k rovnovážnému stavu.

6.2 Teoretický a praktický přínos práce

Přínosy disertační práce jsou jak v teoretické rovině, tak i praktické pro ŘLZ v odvětví zemědělství.

6.2.1 Teoretický přínos

Východiskem disertační práce byl teoretický systém vytvořený na základě teoretického základu odborníků uvedeného v podkapitole 2.8. 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.

6.2.2 Praktický přínos

Praktické přínosy jsou 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 administrativně nenáročné metody;
- návrhu metod ověření významu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Víceúčelovost jako cílové chování systému hodnocení zaměstnanců slouží v rámci modelu shody jako první krok při zavádění ŘLZ do zemědělských podniků, tudíž i podniky, které dosud neaplikovaly žádný systém hodnocení zaměstnanců, mohou začít s navrhovaným systémem pro vybrané profese, na nějž mohou navázat svůj stávající systém odměňování. Z tohoto navrhovaného systému hodnocení zaměstnanců lze vycházet při tvorbě systému vzdělávání a rozvoje.

V disertační práci je podrobně charakterizována problematika hodnocení zaměstnanců a její význam v době personální obměny a poskytuje podporu pro efektivní řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství.

6.3 Možnosti dalšího výzkumu

Tato kapitola pojednává o dalších možnostech výzkumu v návaznosti na provedené kvantitativní a kvalitativní výzkumy.

V rámci této práce lze rozšířit stávající výzkum o:

- výzkum zaměřený na další profese v odvětví zemědělství;
- výzkum zabývající se konkrétním návrhem systému vzdělávání, aby byl dotvořen celý návrh modelu shody pro odvětví zemědělství;
- výzkum v ostatních členských zemích EU, jaké modely ŘLZ jsou využívány v odvětví zemědělství;
- výzkum zabývající se aktuálním stavem systému hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství v EU;
- výzkum zabývající se komparací, jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou využívány v EU, kdo jsou hodnotitelé a za jakým účelem (účely) je formální hodnocení zaměstnanců využíváno v odvětví zemědělství v EU.

7 Seznam použitých zdrojů

- AGROSEZNAM.CZ, 2015: agro FIRMY. Dostupné na: <http://www.agroseznam.cz/cz/agro-firmy/?advancedsearch=1> [citováno 4. 5. 2015].
- APPELBAUM, S. H., ROY, M. GILLILAND, T. Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Manage Decis.* 2011, vol. 49, no. 4, 570–585 p.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10thed. London: Cambridge University Press, 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13thed. London: Kogan Page Publishers, 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8.
- ASOCIACE SOUKROMÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR, 2016: *Ceny komodit na Plodinové burze dále klesaly*. Dostupné na: <http://www.asz.cz/cs/zpravy-z-tisku/cenovy-zpravodaj/ceny-komodit-na-plodinove-burze-dale-klesaly.html> [citováno 2. 5. 2016].
- BANFIELD, P., KAY, R. *Introduction to human resource management*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2008. 367 p. ISBN 978-0-19-929152-6.
- BANFIELD, P., KAY, R. *Introduction to human resource management*. 2nded. New York: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Karviná: SU, 2005. 316 s. ISBN 80-7248-304-8.
- 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.
- BOGARDUS, M. A. *PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007. 576 s. ISBN 978-0-470-05068-2.
- BOHLANDER, G., SNELL, S. *Managing Human Resources*. 15th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. 864 p. ISBN 978-0-324-59331-0.
- BROWN, M., HYATT, D., BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. *Pers Rev*. 2010, vol. 39, no. 3, 375–396 p.
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- BUSINESSBALLS, 2015: *Performance appraisals*. Dostupné na: <http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm> [citováno 4. 10. 2015].
- CINTRÓN, R., FLANIKEN, F. Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*. 2011, vol. 2, no. 17, 29 - 36 p.
- CRESWELL, J.W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3rded. California: SAGE Publications, 2009.. ISBN 978-1-4129-6556-9.10
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011a: *Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2011*. Dostupné na: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/3264ed87d51189de747ec1257996004af96b/\\$FILE/RES_2011.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/3264ed87d51189de747ec1257996004af96b/$FILE/RES_2011.pdf) [citováno 20. 2. 2013].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011b: *Zemědělské subjekty podle právních forem*. Dostupné na: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534630/21361102.pdf/3df08cb8-e0c9-496f-a4ff-cdc34b072b40?version=1.0> [citováno 4. 5. 2012].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013: *Zemědělské subjekty podle právních forem*. Dostupné na: <https://www.czso.cz/documents/10180/25404463/27016614001.pdf/a185ce98-7112-4848-9fe7-fe880d30b8a8?version=1.0> [citováno 4. 5. 2015].
- DE ANDRÉS, R., GARCÍA- LAPRESTA, J.- L., GONZÁLES PACHÓN, J. Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*. 2010, vol. 207, no. 3, 1599-1607 p.

DE VAUS, D. *Surveys in Social Research*. 5th ed. London: Routledge/Taylor and Francis, 2002. 379 p. ISBN 041-5268583.

DEB, T. *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application*. 1sted. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2006. 412 p. ISBN 8126905905.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DE KOK, J., UHLANER, M. L. Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*. 2001, vol. 17, no. 4, 273-291p.

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

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 132 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DUFT, K. Managing an agribusiness firm is filled with many challenges and demands a broad range of skills and abilities. *Agibusiness Management*. Dostupné na <http://www.agribusiness-mgmt.wsu.edu/ExtensionNewsletters/mgmt/Personnel.pdf>. [citováno 30. 11. 2014].

DURAI, P. *Human Resources Management*. 1st ed. New Delhi: Dorling Kindersley, 2010. 688 p. ISBN 978-81-317-2484-2.

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

EAGRI.CZ, 2010: *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2010*. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/file/141460/ZZ_2010_komplet.pdf [citováno 30. 4.2012].

EAGRI.CZ, 2011: *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2011*. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/file/191660/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_za_rok_2011.pdf

EAGRI.CZ, 2013: *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2013*. Dostupné na: <http://eagri.cz/public/web/file/370427/ZZza2013.pdf> [citováno 30. 7. 2015].

- EAGRI.CZ, 2014: *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2014*. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/file/418681/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_v_roce_2014.pdf [citováno 30. 3.2016].
- EAGRI.CZ, 2015: *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2015*. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf [citováno 30. 8. 2016].
- EAGRI.CZ, 2016: *Komoditní karta: Mléko a mlékárenské výrobky*. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/file/463705/Kk_Mleko_kveten_2016.pdf [citováno 25. 5. 2016].
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- FOR-AGRO.CZ, 2015: *Komplexní informační server pro zemědělce*. Dostupné na: http://www.for-agro.cz/vyhledat/?search_char=a [citováno 4. 5.2015].
- GIANGRECO, A., CARUGATI, A., SEBASTIANO, A., TAMIMI, H. A. War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Eval Program Plann.* 2012, vol. 35, no. 1, 161–170 p.
- GREENACRE, M. *Correspondence Analysis in Practice, Second Edition*. London: Chapman & Hall/CRC, 2012. Dostupné na: <https://books.google.cz/books?id=uL6-PKdS0lAC&printsec=frontcover&dq=greenacre&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjF4vbNr6zM AhUGSRoKHSkFB24Q6AEIKTAA#v=onepage&q=greenacre&f=false> [citováno 20. 4. 2016].
- GRIFFIN, W. R. *Fundamentals of Management*. 6th ed. Mason: South Western Cengage Learning, 2012. 544 p. ISBN 978-05-3847-875-5.
- GUPTA, H. *Management Information System*. New Delhi: International Book House, 2011. 421 p. ISBN 978-9-381-33505-5.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-7178-820-1.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.

- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRON, J., MACÁK, T. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2012. 144 s. ISBN 978-80-213-2306-3.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.
- JANÍČEK, P., MAREK, J., MÁCHAL, P., MAREČEK, J., LINHARTOVÁ, D., KRČÁLOVÁ, E. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- KÁBA, B., SVATOŠOVÁ, L.: *Statistické nástroje ekonomického výzkumu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012. 176 s. ISBN 978-80-7380-359-9.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- 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.
- KHURANA, A., KHURANA, P., SHARMA, L. H. *Human Resource Management*. 1st ed. New Delhi: Star Offset, 2010. 233 p. ISBN 978-81-87139-38-6.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 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.
- KOŠTÁL, J. *Vybrané metody vícerozměrné statistiky: se zvláštním zaměřením na kriminologický výzkum*. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2013. ISBN 978-80-7338-128-8.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- LONGENECKER, C. O., FINK, L. S., CALDWELL, S. Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One. *Industrial and Commercial Training*. 2014a, vol. 46, no. 6, 321 – 326 p.
- LONGENECKER, C. O., FINK, L. S., CALDWELL, S. Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One. *Industrial and Commercial Training*. 2014b, vol. 46, no. 7, 393 – 399 p.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. 1sted. Los Angeles: SAGE Publications, 2012. 588 p. ISBN 9781412992428.
- LYSTER, S., ARTHUR, A. E., ARTHUR, A. *One hundred ninety-nine pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and documentation*. Ocala : Atlantic Publishing Group, 2007. 319 s. ISBN 978-0-910627-76-4.
- MANOHARAN, T. R., MURALIDHARAN, C., DESCHMUKH, S. G. A composite model for employees' performance appraisal and improvement. *European Journal of Training and Development*. 2012, vol. 36, no. 4, 448–480 p. ISSN 2046-9012.
- MATHIS L. R, JACKSON, H. J. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6th ed. Mason: South – Western, 2012. 249 p. ISBN 978-05-3848-170-0.
- MATHIS L. R, JACKSON, H. J., VALENTINE, S. R. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-305-11524-8.
- MALEY, J. Hybrid purposes of performance appraisal in crisis. *Journal of Management Development*. 2012, vol. 32, no. 10, 1093 – 1112 p. ISSN 0262-1711.

MEADOWS, D. H. *Thinking in systems*. 1st ed. Vermont.: Chelsea Green Publishing, 2008. ISBN 978-1-60358-055-7.

MELOUN, M., MILITKÝ, J. *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2196-8.

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.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2015: *Metodika NSP*. Dostupné na: <http://katalog.nsp.cz/napoveda.aspx#MetodikaNSP> [citováno 29. 8. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2008a: *Karta typové pozice: Agronom*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=6083&kod_sm1=26 [citováno 29. 8. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2008b: *Karta typové pozice: Zootechnik*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=6082&kod_sm1=26 [citováno 29. 8. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2008c: *Karta typové pozice: Mechanizátor*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30834&kod_sm1=26 [citováno 29. 8. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2008d: *Karta typové pozice: Opravář zemědělských strojů*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=100219&kod_sm1=26 [citováno 9. 9. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2012a: *Karta typové pozice: Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=2164&kod_sm1=26 [citováno 29. 8. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2012b: *Karta typové pozice: Pěstitel základních plodin*. Dostupné na: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=100920&kod_sm1=26 [citováno 9. 9. 2015].

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, 2012c: *Karta typové pozice: Personalista specialista*. Dostupné na: http://http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102137&kod_sm1=2 [citováno 9. 10. 2015].

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.

PALAIOLOGOS, A., PAPAZEKOS, P., PANAYOTOPOULOU, L. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*. 2011, vol.35, no. 8, 826–840 p.

- PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 236 s. ISBN 978-80-7431-039-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. První vydání. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- POLÁČKOVÁ, J., JINDROVÁ, A. Vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí korespondenční analýzy. *Ekonomická revue*. 2010, vol. 13. 173–178 p.
- PRICE, A. *Human Resource Management*. 4th ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-40-80-3224-4.
- PRIDE, M. W., HUGHES, J. R., KAPOOR R. J. *Business*. 11th ed. Mason: South – Western. 672 p. 2012. ISBN 978-0538478083.
- RANDHAWA, G. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007. 408 s. ISBN 978-88-126-9086-15.
- RESEARCH AND STATISTICAL SUPPORT, 2014. *Correspondence analysis*. Dostupné na: http://www.unt.edu/rss/class/Jon/SPSS_SC/Module9/M9_Correspondence/SPSS_M9_Correspondence1.htm [20. 4. 2016].
- ROBERTS, G. E. Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*. 2003, vol. 32, no. 1, 89-97 p.
- RÖMER, M. *Management by Objectives*. 1st ed. Munich: GRIN Publishing, 2006. 27 p. ISBN 978-3-638-52295-3.
- ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1.
- SANDLER, C., KEEFE, J. *Performance Appraisals that Work: Features 150 Samples for Every Situation*. 1sted.. Avon: Adams Media, 2005. 288 s. ISBN 1-59337-405-4.
- SEARS, S. K., SEARS, G. A., CLOUGH, R. H. *Construction Project Management: A practical guide to field construction management*. 5th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-471-74588-4.
- SCHERMERHORN, R. J. *Organizational Behavior: Experience, Grow, Contribute*. 12th ed. Indianapolis. New York: Wiley Publishing, 2011. 648 p. ISBN 978-0470878200.

- SKYTTNER, L. *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*. 2nd ed. Singapore: World Scientific Publishing Co, 2005. 524 p. ISBN 981-256-389-X.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. 16th ed. Manson: CENGAGE Learning, 2012. 793 p. ISBN 978-1-111-53282-6.
- SPENCE, J. R., KEEPING, L. M. Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*. 2011, vol. 21, no. 2, 85-95 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.
- STASINOPOULOS, P., SMITH, M. H., HARGROVES, K., DESHA, CH. *Whole System Design: An Integrated Approach to Sustainable Engineering*. London: Earthscan, 2009. 183 p. ISBN 978-1-84977-377-5.
- SUN, Z., ZHANG, S. Complex system modeling on establishment of construction standard system. *Structural Survey*. 2014, vol. 32, no. 1, 5- 13 p.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠKALOUDOVÁ, A. *Explorativní faktorová analýza*. Praha: Univerzita Karlova, 2010. Dostupné na: http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm [20. 8. 2016].
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TAYLOR, B., SINHA, G., GHOSHAL T. *Research Methodology: A Guide for Researchers in Management and Social Sciences*. New Delhi: Prentice Hall, 2008. 229 p. ISBN: 978-81-203-2991-1.
- THARENAU, P., DONOHUE, R., COOPER B. *Management research methods*. 1st ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 338 p. ISBN 978-0-52169-428-5.
- THERIOU, G. N., CHATZOGLOU, P. The Impact of Best ĀLZ on Performance Practices – Identifying Enabling Factors. *Employee Relations*. 2014, vol. 36, no. 5, 535 - 561p.

- THURSTON, P. W., McNALL, L. Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*. 2010, vol. 25, no. 3, 201–228 p.
- TROCHIM, W. M. K, DONNELLY, J.P. *The research methods knowledge base*. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-1-59260-290-2.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 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*, 2013, roč. 5, č. 2, s. 20-36. ISSN: 1804-171X.
- VYBÍHAL, V., PŘIB, J. *Mzdové účetnictví 2016: Praktický průvodce*. 19. vyd. Praha: Grada, 2016. 464 s. ISBN 978-80-271-0032-3.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WARD, P. *360 Degree Feedback*. Wiltshire: The Cromwell Press, 1997. 268 p. ISBN 0-85292-705-3.
- WALTNER-TOEWS, D., KAY, J. J., LISTER N-M. E. *The Ecosystem Approach: Complexity, Uncertainty, and Managing for Sustainability*. New York Chichester: Columbia University Press, 2008. 408 p. ISBN 978-0231132510.

8 Seznam příloh

Příloha 1 Činnosti řízení lidských zdrojů	I
Příloha 2 Popis pracovní pozice agronom	II
Příloha 3 Popis pracovní pozice zootechnik	V
Příloha 4 Popis pracovní pozice mechanizátor	VIII
Příloha 5 Popis pracovní pozice chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat	XI
Příloha 6 Popis pracovní pozice pěstitel základních plodin	XII
Příloha 7 Popis pracovní pozice povolání opravář zemědělských strojů	XV
Příloha 8 Odvození přenosové funkce celého systému	XVI
Příloha 9 Proces dedukce	XVI
Příloha 10 Kódování proměnných	XVII
Příloha 11 Struktura dotazníku před pilotní studií (2012)	XVIII
Příloha 12 Úvodní text k dotazníkovému šetření 2015	XXIII
Příloha 13 Struktura dotazníku před pilotní studií 2016	XXIII
Příloha 14 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2012	XXVI
Příloha 15 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2015	XXVII
Příloha 16 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2016	XXVIII
Příloha 17 Rozložení respondentů z hlediska krajů	XXIX
Příloha 18 Dotazník 2012, 2015	XXX
Příloha 19 Rozložení respondentů z hlediska krajů 2015	XXXV
Příloha 20 Dotazník 2016	XXXVI
Příloha 21 Upomínkový dopis pro respondenty 2012	XL
Příloha 22 Upomínkový dopis pro respondenty 2015	XLI
Příloha 23 Strukturovaný rozhovor (verze ANO)	XLII
Příloha 24 Strukturovaný rozhovor (verze NE)	XLIV
Příloha 25 Struktura polostrukturovaného rozhovoru	XLIV
Příloha 26 Úvodní e-mail pro realizaci rozhovoru 2012	XLVII
Příloha 27 Úvodní e-mail pro informanty 2015/2016	XLVIII
Příloha 28 E-mail s potvrzením účasti na rozhovoru 2012	XLIX
Příloha 29 E-mail s potvrzením realizace rozhovoru a seznamem otázek 2015/2016	L
Příloha 30 Protokol o provedení rozhovoru	LI
Příloha 31 Vzor informovaného souhlasu	LII
Příloha 32 Výstup dvouvýběrového t-testu z SPSS	LIII

Příloha 33 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců 2012.....	LIII
Příloha 34 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců 2015.....	LIII
Příloha 35 Důvody pro nezavedení formálního hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství 2012.....	LIV
Příloha 36 Důvody pro nezavedení formálního hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství 2015.....	LIV
Příloha 37 Písemně zpracovaná metodika hodnocení zaměstnanců.....	LIV
Příloha 38 Frekvence hodnocení zaměstnanců v roce 2012.....	LV
Příloha 39 Korespondenční analýza – frekvence hodnocení, právní forma pro rok 2012.....	LV
Příloha 40 Korespondenční analýza – frekvence hodnocení, právní forma pro rok 2015 ...	LVII
Příloha 41 Přehled metod hodnocení zaměstnanců aplikovaných v odvětví zemědělství v roce 2012.....	LVIII
Příloha 42 Přehled metod hodnocení zaměstnanců aplikovaných v odvětví zemědělství v roce 2015.....	LIX
Příloha 43 Přehled hodnotitelů v rámci hodnocení zaměstnanců 2012.....	LX
Příloha 44 Přehled hodnotitelů v rámci hodnocení zaměstnanců 2015.....	LX
Příloha 45 Testování hypotéz – očekávané četnosti 2012.....	LXI
Příloha 46 Testování hypotéz – očekávané četnosti 2015.....	LXII
Příloha 47 Přehled oblastí ŘLZ, kde jsou využívány výsledky z hodnocení zaměstnanců 2012.....	LXIII
Příloha 48 Přehled oblastí ŘLZ, kde jsou využívány výsledky z hodnocení zaměstnanců 2015.....	LXIII
Příloha 49 Anti-image matice 1.....	LXIV
Příloha 50 Anti-image matice 2.....	LXIV
Příloha 51 Testování vhodnosti dat pro realizaci explorativní faktorové analýzy.....	LXV
Příloha 52 Stanovení počtu faktorů.....	LXV
Příloha 53 Popisné charakteristiky – spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů....	LXVII
Příloha 54 Testování hypotéz – očekávané četnosti – odměňování.....	LXVII
Příloha 55 Výsledky dvouvýběrového t-testu – faktor spokojenosti se mzdovým systémem.....	LXVIII
Příloha 56 Korelační matice.....	LXXI
Příloha 57 Výstup douvýběrového t-testu – spok_9 a pracovní profese.....	LXXII
Příloha 58 Výstup douvýběrového t-testu – spok_9 a právní forma podniku.....	LXXII
Příloha 59 Výstup douvýběrového t-testu – spok_9 a velikost podniku.....	LXXIII

Příloha 60 Návrh formuláře metody kritického incidentu (CIT).....	LXXIII
Příloha 61 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profese techniků.....	LXXIV
Příloha 62 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profesi chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat	LXXVIII
Příloha 63 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profesi traktoristy.....	LXXXIII
Příloha 64 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profesi opravář zemědělských strojů	LXXXVII

Příloha 1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnost řízení lidských zdrojů	Účel činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikaci pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2014)

Příloha 2 Popis pracovní pozice agronom

AGRONOM	
ZEMĚDĚLSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje TYPOVÁ POZICE KÓD NSP: 26.4.1.2 ID: 6083	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 4
Odborný podsměr:	Rostlinná výroba
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Nadřízené povolání:	Zemědělský technik
Příbuzné typové pozice:	Hodnotitel koní Inseminační technik Rostlinolékařský technik Zemědělec farmář Zemědělský mechanizátor Zootechnik
Alternativní názvy:	Agriculturist Agronomist
Agronom zajišťuje stanovené technologické postupy při pěstování plodin.	
Pracovní činnosti	
<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení technologických postupů pěstování rostlin na stanovených plochách, sestavování osevních plánů • Vedení provozní dokumentace • Organizace a řízení prací v rostlinné výrobě • Stanovení technologických postupů při pěstování plodin, v semenářství, zelinářství, ovocnářství a zajišťování jejich realizace • Řízení a usměrňování agrotechnických a pracovních postupů v rostlinné výrobě 	
Pracovní podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> • Člověk není vystaven žádné významné zátěži 	
Kvalifikační požadavky	
Odborná příprava a certifikáty	
Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru pěstování rostlin . Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru obecné zemědělství, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru obecné zemědělství a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru pěstování rostlin.	
Měkké kompetence	
Efektivní komunikace	

Kooperace (spolupráce)	■ ■ ■ ■ ■
Kreativita	■ ■ ■ ■ ■
Flexibilita	■ ■ ■ ■ ■
Uspokojování zákaznických potřeb	■ ■ ■ ■ ■
Výkonnost	■ ■ ■ ■ ■
Samostatnost	■ ■ ■ ■ ■
Řešení problémů	■ ■ ■ ■ ■
Plánování a organizování práce	■ ■ ■ ■ ■
Celoživotní učení	■ ■ ■ ■ ■
Aktivní přístup	■ ■ ■ ■ ■
Zvládání zátěže	■ ■ ■ ■ ■
Objevování a orientace v informacích	■ ■ ■ ■ ■
Vedení lidí (leadership)	■ ■ ■ ■ ■
Ovlivňování ostatních	■ ■ ■ ■ ■
Obecné dovednosti	
Počítačová způsobilost	■ ■ ■ ■ ■
Způsobilost k řízení osobního automobilu	■ ■ ■ ■ ■
Numerická způsobilost	■ ■ ■ ■ ■
Ekonomické povědomí	■ ■ ■ ■ ■
Právní povědomí	■ ■ ■ ■ ■
Jazyková způsobilost v češtině	■ ■ ■ ■ ■
Jazyková způsobilost v angličtině	■ ■ ■ ■ ■
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	■ ■ ■ ■ ■
Odborné znalosti	
Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí: zelinářství, zásady pěstování zemědělských plodin, sklizeň, posklizňová úprava a skladování, postupy, řízení a plánování v rostlinné výrobě, pedologie.	

<p>Odborné dovednosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <p>Řízení jednotlivých úseků rostlinné výroby</p> <p>Vedení provozní dokumentace v rostlinné výrobě</p> <p>Evidence půdní držby a využívání půdy v rostlinné výrobě</p> <p>Sestavování podkladů pro účtování, kalkulace a tvorbu cen v rostlinné výrobě</p> <p>Sestavování sklizňových plánů pro jednotlivé úseky rostlinné výroby a jejich korigování</p> <p>Uzavírání obchodních smluv v rostlinné výrobě</p> <p>Nákup osiv, hnojiv a zemědělské techniky pro rostlinnou výrobu</p> <p>Posuzování vhodnosti půdy a klimatických podmínek pro pěstování různých druhů zemědělských plodin a procesu jejich růstu a zrání. Sestavování osevních plánů pro rostlinnou výrobu</p>
<p>Zdravotní podmínky</p> <p>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</p> <p>Onemocnění oběhové soustavy</p> <p>Poruchy termoregulace</p> <p>Onemocnění ledvin</p> <p>Závažná endokrinní onemocnění</p> <p>Závažná onemocnění dýchacích cest a plic</p>

Zdroj: NSP (2008a)

Příloha 3 Popis pracovní pozice zootechnik

ZOOTECHNIK	
ZEMĚDĚLSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje TYPOVÁ POZICE KÓD NSP: 26.4.1.1 ID: 6082	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 4
Odborný podsměr:	Živočišná výroba
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Nadřízené povolání:	Zemědělský technik
Příbuzné typové pozice:	Agronom Hodnotitel koní Inseminační technik Rostlinolékařský technik Zemědělec farmář Zemědělský mechanizátor
Alternativní názvy:	Zootechnician
Zootechnik zajišťuje stanovené technologické postupy v chovech zvířat.	
Pracovní činnosti	
<ul style="list-style-type: none"> • Provádění selekce • Dohled nad dodržováním technologických postupů v jednotlivých chovech zvířat • Zajišťování inseminace a veterinárních ošetření • Řízení a koordinace provozních činností ve vazbě na další úseky živočišné výroby • Určování způsobů ustájení zvířat v chovech • Stanovování krmných dávek podle druhů i kategorií zvířat • Dohled nad zdravotním stavem zvířat a welfare • Vedení provozní dokumentace 	
Pracovní podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> • Člověk není vystaven žádné významné zátěži 	
Kvalifikační požadavky	
Odborná příprava a certifikáty	
<p>Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru chov hospodářských zvířat. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru pěstování rostlin, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru obecné zemědělství, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru veterinární prevence, střední vzdělání s výučním</p>	

listem ve skupině oborů zemědělství a lesnictví, střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru obecné zemědělství a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru chov hospodářských zvířat.

Měkké kompetence			
Efektivní komunikace	■	■	■
Kooperace (spolupráce)	■	■	■
Kreativita	■	■	■
Flexibilita	■	■	■
Uspokojování zákaznických potřeb	■	■	■
Výkonnost	■	■	■
Samostatnost	■	■	■
Řešení problémů	■	■	■
Plánování a organizování práce	■	■	■
Celoživotní učení	■	■	■
Aktivní přístup	■	■	■
Zvládání zátěže	■	■	■
Objevování a orientace v informacích	■	■	■
Vedení lidí (leadership)	■	■	■
Ovlivňování ostatních	■	■	■
Obecné dovednosti			
Počítačová způsobilost	■	■	■
Způsobilost k řízení osobního automobilu	■	■	■
Numerická způsobilost	■	■	■
Ekonomické povědomí	■	■	■
Právní povědomí	■	■	■
Jazyková způsobilost v češtině	■	■	■
Jazyková způsobilost v angličtině	■	■	■
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	■	■	■

<p>Odborné znalosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</p> <p>Bezpečnost práce</p> <p>Zdraví a hygiena při práci</p> <p>Krmení hospodářských zvířat</p> <p>Choroby hospodářských zvířat</p> <p>Hygiena produkce masa a mléka</p> <p>Získávání kvantity a kvality vajec</p> <p>Porody hospodářských zvířat</p> <p>Zásady chovu hospodářských zvířat a jejich produkce</p> <p>Ekonomika, řízení a plánování v živočišné výrobě</p> <p>Zařízení a technologie v živočišné výrobě</p>
<p>Odborné dovednosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <p>Zacházení se zvířaty</p> <p>Řízení jednotlivých úseků živočišné výroby</p> <p>Určování způsobů ustájení a krmných dávek v chovech hospodářských zvířat</p> <p>Vedení provozní dokumentace chovu hospodářských zvířat a živočišné výroby</p> <p>Sestavování podkladů pro účtování, kalkulace a tvorbu cen v živočišné výrobě</p> <p>Obsluha zařízení a technologie v živočišné výrobě</p> <p>Zajišťování reprodukce zvířat</p> <p>Organizace veterinárních činností u hospodářských zvířat</p> <p>Nákup a prodej zvířat, krmiv a zemědělské techniky pro živočišnou výrobu</p> <p>Provádění kontroly užitečnosti (zkoušky dojivosti skotu)</p>
<p>Zdravotní podmínky</p> <p>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</p> <p>Onemocnění oběhové soustavy</p> <p>Poruchy termoregulace</p> <p>Onemocnění ledvin</p> <p>Závažná endokrinní onemocnění</p> <p>Závažná onemocnění dýchacích cest a plic</p>

Zdroj: NSP (2008b)

Příloha 4 Popis pracovní pozice mechanizátor

MECHANIZÁTOR	
ZEMĚDĚLSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje TYPOVÁ POZICE KÓD NSP: 26.4.1.5 ID: 30834	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 4
Odborný podsměr:	Zemědělská mechanizace
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Nadřazené povolání:	Zemědělský technik
Příbuzné typové pozice:	Agronom Hodnotitel koní Inseminační technik Rostlinolékařský technik Zemědělec farmář Zootechnik
Zemědělský mechanizátor zajišťuje provoz, opravy a údržby zemědělské a lesní techniky.	
Pracovní činnosti	
<ul style="list-style-type: none"> • Sledování, vyhodnocování a řízení spotřeby energií v podniku • Vedení evidence využití, oprav a ekonomiky provozu zemědělské a lesní techniky • Organizování a řízení technologických operací podle požadavků výroby v podniku a zajišťování kvality jejich realizace • Plánování potřeby strojů a realizování provozu a obnovy strojového parku v souladu s výrobním záměrem podniku • Zabezpečování dopravy a manipulace s materiálem • Organizování a řízení péče o techniku a zajišťování její provozuschopnosti • Sledování a vyhodnocování technického stavu strojů a zabezpečování jejich provozu v souladu s platnými předpisy • Sledování a vyhodnocování využití strojů a ekonomiky jejich provozu, posuzování efektivity mechanizovaných služeb 	
Pracovní podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> • Člověk není vystaven žádné významné zátěži 	
Kvalifikační požadavky	
Odborná příprava a certifikáty	
Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru zemědělská a lesní technika . Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zemědělská a lesní technika, střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru obecné zemědělství,	

střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru obecné zemědělství, střední vzdělání s výučním listem v oboru opravář zemědělských strojů, opravářské práce, střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru strojírenství a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru strojírenství.

Měkké kompetence	
Efektivní komunikace	
Kooperace (spolupráce)	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí (leadership)	
Ovlivňování ostatních	
Obecné dovednosti	
Počítačová způsobilost	
Způsobilost k řízení osobního automobilu	
Numerická způsobilost	
Ekonomické povědomí	
Právní povědomí	
Jazyková způsobilost v češtině	
Jazyková způsobilost v angličtině	
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	

<p>Odborné znalosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</p> <p>Zásady pěstování zemědělských plodin, sklizeň, posklizňová úprava a skladování</p> <p>Postupy, řízení a plánování v rostlinné výrobě</p> <p>Informatika obecně</p> <p>Zařízení a technologie v živočišné výrobě</p> <p>Konstrukce, využití, údržba, diagnostika a opravy zemědělské techniky</p>
<p>Odborné dovednosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <p>Zajišťování bezpečnosti a hygieny práce, ochrany zdraví při práci a požární ochrany při použití zemědělské mechanizace</p> <p>Využití a obnova zemědělské a lesní techniky (stanovení potřeby, využití strojů v podniku a formou služeb pro cizí, investiční činnost)</p> <p>Vedení dokumentace o provozu zemědělské a lesní techniky</p> <p>Řízení a odborné vedení pracovníků zajišťujících obsluhu, údržbu a opravy strojů</p> <p>Realizace péče o techniku v souladu s platnými předpisy (údržby, diagnostika, technické prohlídky, opravy)</p> <p>Uzavírání obchodních smluv na zajištění technických podmínek provozu strojů (PHM, náhradní díly, opravy u cizích) a jejich realizace</p> <p>Zdravotní podmínky</p> <p>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</p> <p>Závažná endokrinní onemocnění</p> <p>Poruchy sluchu</p> <p>Chronické záněty středouší</p> <p>Tinnitus</p> <p>Závažná degenerativní a zánětlivá onemocnění pohybového systému</p>

Zdroj: NSP (2008c)

Příloha 5 Popis pracovní pozice chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

CHOVATEL A OŠETŘOVATEL HOSPODÁŘSKÝCH ZVÍŘAT	
ZEMĚDĚLSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje POVOLÁNÍ KÓD NSP: 26.3.4.2 ID: 2164	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 3
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Podřízené typové pozice:	Chovatel a ošetřovatel drůbeže a běžců Chovatel a ošetřovatel kožešinových zvířat Chovatel a ošetřovatel ovcí a koz Chovatel a ošetřovatel prasat Chovatel a ošetřovatel skotu
Alternativní názvy:	Stock breeder Ošetřovatel zvířat
Chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat zabezpečuje komplexní péči o hospodářská zvířata v konkrétních chovech a získává užité produkty z těchto zvířat.	
<p>Pracovní činnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyskladňování, přesuny a vážení zvířat • Obsluha a údržba základních mechanizačních prostředků • Příprava a dávkování krmiva, napájení a krmení všech kategorií zvířat, pasení zvířat • Péče o hygienu zvířat, péče o nemocná zvířata podle zooveterinárních zásad a pokynů veterináře • Úklid, dezinfekce, čištění a podestýlání stání a výběhů zvířat, údržba výběhů a pastvin, prostor pro chov drůbeže • Dojení a ošetřování nadojeného mléka, stříhání vlny a získávání dalších užitečných produktů • Zabezpečování reprodukce, vedení porodů, vedení prvotní chovatelské evidence • Sledování stavu a vývoje narozených mláďat a jejich specifické ošetřování • Dodržování a provádění základních zooveterinárních opatření • Sledování zdravotního stavu a tělesného vývinu zvířat a péče o ně 	

Zdroj: NSP (2012a)

Příloha 6 Popis pracovní pozice pěstitel základních plodin

PĚSTITEL ZÁKLADNÍCH PLODIN	
ZEMĚĎELSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje TYPOVÁ POZICE KÓD NSP: - ID: 100920	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 3
Odborný podsměr:	Rostlinná výroba
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Nadřízené povolání:	Pěstitel plodin
Příbuzné typové pozice:	Pěstitel chmele Pěstitel léčivých rostlin Pěstitel polní zeleniny
Alternativní názvy:	Traktorista Kombajnér
<p>Pěstitel základních plodin provádí mechanizované práce spojené s pěstováním, ošetřováním, sklizní a posklizňovými úpravami hlavních zemědělských plodin (obilnin, okopanin, luskovin, olejnin, píce a technických plodin).</p>	
<p>Pracovní činnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní zpracování půdy • Mechanizované setí a sázení zemědělských plodin • Hnojení a ochrana půdy a rostlin • Ošetřování a ochrana plodin během vegetace • Sklizeň, posklizňové úpravy a skladování plodin • Zajišťování vnitropodnikové dopravy a provádění mechanizovaných prací v zemědělství • Obsluha zemědělské mechanizace v rostlinné výrobě • Seřizování zemědělských strojů a zařízení • Základní údržba traktorů, zemědělských strojů a zařízení • Jednoduché opravy traktorů, zemědělských strojů a zařízení 	
<p>Pracovní podmínky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Člověk není vystaven žádné významné zátěži. 	

Měkké kompetence	
Efektivní komunikace	
Kooperace (spolupráce)	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí (leadership)	
Ovlivňování ostatních	
Obecné dovednosti	
Počítačová způsobilost	
Způsobilost k řízení osobního automobilu	
Numerická způsobilost	
Ekonomické povědomí	
Právní povědomí	
Jazyková způsobilost v češtině	
Jazyková způsobilost v angličtině	
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	
Odborné znalosti	
<p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí:</p> <p>Stroje, zařízení a technologie v rostlinné výrobě</p> <p>Zásady pěstování zemědělských plodin, sklizeň, posklizňová úprava a skladování</p> <p>Postupy mechanického zpracování půdy pro danou pěstební činnost</p> <p>Zásady správné zemědělské praxe při pěstování zemědělských plodin</p>	

<p>Zemědělské plodiny a plevele</p> <p>Osevní postupy</p>
<p>Odborné dovednosti</p> <p>Pro výkon této typové pozice jsou obvykle požadovány tyto praktické dovednosti:</p> <p>Vedení prvotní evidence</p> <p>Setí a sázení zemědělských plodin</p> <p>Hnojení a ochrana rostlin</p> <p>Ošetřování rostlin během vegetace</p> <p>Sklizně, konzervace a posklizňová úprava zemědělských plodin</p> <p>Zpracování půdy</p> <p>Zemědělská doprava, údržba a drobné opravy zemědělské mechanizace</p>
<p>Zdravotní podmínky</p> <p>Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:</p> <p>Onemocnění oběhové soustavy</p> <p>Poruchy termoregulace</p> <p>Závažná degenerativní a zánětlivá onemocnění pohybového systému</p> <p>Prognosticky závažná endokrinní onemocnění včetně diabetes mellitus</p> <p>Závažná chronická onemocnění kůže a spojivek</p>
<p>Kvalifikační požadavky</p> <p>Odborná příprava a certifikáty</p> <p>Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zemědělec, zemědělské práce. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s výučním listem v oboru zemědělec, zemědělské práce.</p>

Zdroj: NSP (2012b)

Příloha 7 Popis pracovní pozice povolání opravář zemědělských strojů

OPRAVÁŘ ZEMĚDĚLSKÝCH STROJŮ	
ZEMĚDĚLSTVÍ A VETERINÁRNÍ PÉČE	
Podrobné identifikační údaje POVOLÁNÍ KÓD NSP: 26.3.3 ID: 100219	
Kvalifikační úroveň:	Kvalifikační úroveň NSP 3
Garance:	Sektorová rada pro zemědělství
Podřízené typové pozice:	Opravář malé zemědělské mechanizace Opravář strojů a zařízení v chovu zvířat Opravář strojů a zařízení v pěstování rostlin
Opravář zemědělských strojů provádí práce při údržbě a opravách zemědělských strojů a zařízení, motorových vozidel a technologických linek v zemědělské výrobě.	
<p>Pracovní činnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čtení a využití technické dokumentace • Stanovení metod a pracovních postupů pro údržbářské a opravářské činnosti • Ruční a strojní obrábění technických materiálů, tváření za tepla a tepelné zpracování • Ruční svařování kovových materiálů plamenem a elektrickým obloukem • Údržba a opravy strojů, zařízení, technologických linek, mobilních energetických prostředků v zemědělské výrobě • Montáž a seřizování strojů, zařízení a technologických linek v zemědělské výrobě • Renovace opotřeбенých součástí zemědělských strojů a zařízení • Vyhodnocení technického stavu strojů a zařízení s využitím diagnostických metod a přístrojů • Odzkoušení provedených oprav a montáží strojních součástí • Řízení a obsluha motorových vozidel v zemědělské výrobě • Vedení provozní evidence 	

Zdroj: NSP (2008d)

Příloha 8 Odvození přenosové funkce celého systému

$$F_{1(p)}^* = F_{1(p)} + F_{2(p)} = \frac{Y_{1(p)} + Y_{2(p)}}{X_{(p)}}$$

$$F_{(p)} = \frac{Y_{(p)}}{X_{(p)}}$$

$$F_{(p)} = \frac{Y_{(p)}}{X_{(p)}} = \frac{Y_{(p)}}{E_{(p)} + V_{(p)}} =$$

$$\frac{Y_{(p)}}{E_{(p)} + V_{(p)}} * \frac{E_{(p)}}{1 + \frac{V_{(p)}}{E_{(p)}}} = \frac{Y_{(p)}}{E_{(p)}} * \frac{E_{(p)}}{1 + \frac{V_{(p)} * Y_{(p)}}{E_{(p)} * Y_{(p)}}} = \frac{Y_{(p)}}{E_{(p)}} * \frac{E_{(p)}}{1 + \frac{V_{(p)} * V_{(p)}}{E_{(p)} * Y_{(p)}}} = \frac{F_{1(p)}^*}{1 + F_{1(p)}^* * F_{3(p)}} = F_{(p)}$$

Příloha 9 Proces dedukce



Zdroj: Bryman, Bell (2007)

Příloha 10 Kódování proměnných

Spok_1	Jsem spokojen(a) se mzdovým systémem (se svojí mzdou, zaměstnaneckými výhodami, nastavením doplňkových mzdových forem) v podniku.
Spok_2	Jsem spokojen(a) se svojí základní mzdovou formou (časovou – měsíční, hodinový mzdový tarif, úkolovou – plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách).
Spok_3	Jsem spokojen(a) s okruhem doplňkových mzdových forem (např. prémie, provize, osobní ohodnocení, podíl na hospodářských výsledcích) v rámci mé mzdy.
Spok_4	Jsem spokojen(a) s frekvencí doplňkových mzdových forem v rámci mé mzdy.
Spok_5	Jak často je v současnosti ve vaší mzdě zahrnuta(y) doplňková(é) mzdová(é) forma (y)?
Spok_6	Doplňková forma mzdy ovlivňuje můj pracovní výkon.
Spok_7	Jsem spokojen(a) s benefity (zaměstnaneckými výhodami), které mi poskytuje zaměstnavatel.
Spok_8	Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí nastavení druhu mzdové formy (základní i doplňkové).
Spok_9	Zpětná vazba (např. hodnocení mojí práce, přístupu k práci) má pozitivní vliv na můj výkon.
Str_1	V rámci mzdového systému preferuji časovou mzdu (např. měsíční či hodinový mzdový tarif).
Str_2	V rámci mzdového systému preferuji úkolovou mzdu (např. plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách).
Str_3	V rámci mzdového systému preferuji i jiné než zákonné příplatky (zákonné příplatky: za práci přesčas, noční, v sobotu a v neděli, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí).
Str_4	Jaký další příplatek preferujete?
Str_5	Preferuji vyšší podíl pevné části mzdy (časová, úkolová) nad pohyblivou částí mzdy (prémie, provize, osobní ohodnocení, podíl na hospodářských výsledcích).
Str_6	Jakou doplňkovou mzdovou formu preferujete?
Str_7	Preferuji zaměstnanecké benefity peněžité hodnoty (např. stravenky, poukázky).
Str_8	Preferuji zaměstnanecké benefity nepeněžité hodnoty (v podobě výhod peněžité hodnoty – např. naturálie).
Str_9	Volitelný systém zaměstnaneckých výhod (možnost výběru zaměstnaneckých výhod podle preference zaměstnance) je pro mě přínosnější než plošný způsob poskytování benefitů (předem stanovený soubor zaměstnaneckých výhod).

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Příloha 11 Struktura dotazníku před pilotní studií (2012)

I. Hodnocení pracovníků v zemědělských podnicích

1. Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení zaměstnanců?

ANO

NE

V případě, že provádíte formální hodnocení zaměstnanců (ot. č. 2–10):

2. Jak často hodnocení zaměstnanců provádíte?

a. jednou ročně

b. jednou za půl roku

c. jednou za čtvrt roku

d. jiný interval, prosím doplňte

3. Má Váš podnik písemně zpracovanou metodiku hodnocení pracovníků?

ANO

NE

4. Jaké metody hodnocení zaměstnanců nejčastěji využíváte (můžete zaškrtnout více možností)?

a. Hodnoticí rozhovor

b. Hodnocení dle stanovených cílů

c. Hodnocení na základě plnění norem (standardů)

d. Volný popis

e. Hodnocení pomocí stupnice

f. Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

g. Check-list

h. Assessment Centre (AC)

i. Development Centre (DC)

j. Competency Based Interview (CBI)

k. Metoda stanovení úloh

l. Metoda klíčové události

m. Sociogram

n. Management by Objectives (MBO)

o. 360° hodnocení

p. Metoda nucené volby

- q. Technika kritického incidentu (CIT)
- r. Behaviorálně zakotvené hodnoticí škály (BARS)
- s. Behaviorálně observační škály (BOS)
- t. Jiná(é) metody, prosím doplňte

5. Při získávání informací v rámci hodnocení zaměstnanců je vyžadován názor (můžete zaškrtnout více možností):

- a. přímého nadřízeného
- b. vyššího nadřízeného
- c. samotného pracovníka
- d. podřízeného pracovníka/podřízených pracovníků
- e. kolegy/kolegů
- f. zákazníka/zákazníků
- g. jiné

6. Mají Vaši pracovníci možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

- a. ano, jsou seznámeni s výsledky hodnocení a mají možnost se k nim vyjádřit
- b. ne, výsledky hodnocení jsou jen pro hodnotitele
- c. výsledky hodnocení jsou pracovníkům řečeny, ale nemají možnost se k nim následně vyjádřit

7. Uchováváte výsledky hodnocení pro další potřebu?

- ANO
- NE

8. Informace získané prostřednictvím formálního hodnocení zaměstnanců jsou dále využívány v následujících oblastech (můžete zaškrtnout více možností):

- a. odměňování
- b. vzdělávání a rozvoj
- c. kariérní růst
- d. personální plánování
- e. jiné

9. Má, podle Vašeho názoru a zkušeností, formální hodnocení zaměstnanců vliv na jejich výkonnost?

- ANO
- NE

10. Zaznamenali jste ve Vašem podniku zvýšení pracovní výkonnosti po zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců?

ANO

NE

V případě, že neprovádíte formální hodnocení zaměstnanců:

11. Formální hodnocení zaměstnanců neprovádíme z následujících důvodů (můžete zaškrtnout více možností):

a. finanční důvody

b. kapacitní důvody (nemáme dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by hodnocení pracovníků prováděli, nemáme personální útvar)

c. formální hodnocení nepovažujeme za důležité

d. časová náročnost

e. jiné (prosím vypište).....

12. Uvažujete o zavedení formálního systému hodnocení pracovníků?

ANO

NE

13. Uvažujete-li o formálním systému hodnocení pracovníků, tak ho plánujete zavést v horizontu:

a. do 1 roku

b. do 3 let

c. do 5 let

d. nad 5 let

e. jiné (prosím vypište).....

II. Identifikační otázky:

1. Máte v podniku personální útvar (HR útvar)?

ANO

NE

2. **Jestliže ano**, kolik zaměstnanců pracuje v personálním útvaru ve Vašem podniku?

Celkem_____

3. Velikost podniku, ve kterém pracujete, je:

a. do 50 zaměstnanců

b. 51 až 249 zaměstnanců

- c. 250 a více zaměstnanců

4. Právní forma:

- a. akciová společnost
b. družstevní podnik
c. družstvo
d. fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
e. komanditní společnost
f. národní podnik
g. odštěpný závod nebo jiná organizační složka podniku zapisující se do obchodního rejstříku
h. samostatně hospodařící rolník zapsaný v obchodním rejstříku
i. společnost s ručením omezeným
j. společný podnik
k. státní podnik
l. veřejná obchodní společnost
m. zájmové sdružení
n. zemědělský podnikatel
o. jiné, prosím vypište.....

5. Podnik, ve kterém pracujete, je z hlediska většinového vlastnického podílu:

- český podnik
 zahraniční podnik
 český podnik se zahraniční účastí

6. V jakém kraji (podle NUTS 3) se nachází Váš podnik:

- a. Jihomoravský
b. Jihočeský
c. Královéhradecký
d. Karlovarský
e. Liberecký
f. Olomoucký
g. Moravskoslezský
h. Pardubický
i. Plzeňský

- j. Středočeský a Praha
- k. Ústecký
- l. Vysočina
- m. Zlínský

Příloha 12 Úvodní text k dotazníkovému šetření 2015

Na základě výzkumu z roku 2012 bych ráda vymezila rozdíl mezi hodnocením zaměstnanců a odměňováním zaměstnanců. V rámci volby modelu shody řízení lidských zdrojů pro tento výzkum je hodnocení zaměstnanců základním procesem pro následné odměňování zaměstnanců. Dále bych chtěla objasnit rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením zaměstnanců. Formální systém hodnocení zaměstnanců je formální organizační proces prováděný na systematické bázi a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. V rámci tohoto typu hodnocení jsou využívány metody hodnocení zaměstnanců, jako je např. hodnocení na základě plnění norem nebo hodnoticí rozhovor. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance při výkonu jeho práce bez předem stanovených metod a postupů.

Příloha 13 Struktura dotazníku před pilotní studií 2016

I. Spokojenost zaměstnance se systémem odměňování v podniku

Ohodnoťte prosím na škále 1–5 míru souhlasu s následujícími tvrzeními

1 (rozhodně nesouhlasím) – 5 (rozhodně souhlasím)

1. *Jsem spokojen(a) se mzdovým systémem v podniku.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

2. *Jsem spokojen(a) se svojí základní mzdovou formou.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

3. *Jsem spokojen(a) s okruhem doplňkových mzdových forem v rámci mé mzdy.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

4. *Jsem spokojen(a) s frekvencí doplňkových mzdových forem v rámci mé mzdy.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

5. *Jak často je v současnosti ve vaší mzdě zahrnuta(y) doplňková(é) mzdová(é) forma (y)?*

(Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) jednou za měsíc
- b) jednou za čtvrt roku
- c) jednou za půl roku
- d) jednou za rok
- e) jiný interval

6. *Doplňková forma mzdy ovlivňuje můj pracovní výkon.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

7. *Jsem spokojen(a) s benefity, které mi poskytuje zaměstnavatel.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

8. *Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí nastavení druhu mzdové formy.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

9. *Zpětná vazba má pozitivní vliv na můj výkon.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

II. Struktura systému odměňování

1. *V rámci mzdového systému preferuji časovou mzdu.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

2. *V rámci mzdového systému preferuji úkolovou mzdu.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

3. *V rámci mzdového systému preferuji i jiné než zákonné příplatky.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

4. *Jaký další příplatek preferujete?*

(Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) vyšší sazby, než jsou zákonné za zákonné příplatky
- b) příplatek na dopravu
- c) příplatek na ubytování
- d) jiné

5. *Preferuji vyšší podíl pevné části mzdy (časová, úkolová) nad pohyblivou částí mzdy (prémie, provize, osobní ohodnocení, podíl na hospodářských výsledcích).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

6. *Jakou doplňkovou mzdovou formu preferujete?*

(Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) prémie
- b) provize
- c) osobní ohodnocení
- d) podíl na hospodářských výsledcích
- e) jiné

7. *Preferuji zaměstnanecké benefity peněžité hodnoty.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

8. *Preferuji zaměstnanecké benefity nepeněžité hodnoty.*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

9. *Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je pro mě přínosnější než plošný způsob poskytování benefitů (předem stanovený soubor zaměstnaneckých výhod).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

III. Identifikační část

1. *Na jaké pozici jste zaměstnán(a) v podniku?*

- a) agronom
- b) mechanizátor
- c) zootechnik
- d) chovatel a ošetrovatel hospodářských zvířat
- e) traktorista
- f) opravář zemědělských strojů
- g) jiná pozice

2. *Pohlaví*

- a) muž
- b) žena

3. *Věk*

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 – 64
- f) 65 a více let

4. *Velikost podniku, ve kterém pracujete je:*

- g) do 50 zaměstnanců
- h) 51 až 249 zaměstnanců
- i) 250 a více zaměstnanců

5. Právní forma podniku je:

- a) akciová společnost
- b) družstevní podnik
- c) družstvo
- d) společnost s ručením omezeným
- e) komanditní společnost
- f) odštěpný závod nebo jiná organizační složka podniku zapisující se do obchodního rejstříku
- g) jiná

6. Podnik, ve kterém pracujete, je z hlediska většinového vlastnického podílu:

- a) český podnik
- b) zahraniční podnik
- c) český podnik se zahraniční účastí

Příloha 14 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2012

Vážená paní, Vážený pane,

v rámci zpracování výzkumného projektu interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty, České zemědělské univerzity v Praze (IGA), s názvem "Hodnocení pracovníků jako nástroj řízení pracovní výkonnosti" se na Vás obracíme s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění potrvá cca 5 minut. Dotazník je možné vyplnit přes online aplikaci LimeSurvey.

Online dotazník na webových stránkách naší univerzity s opakovanou možností přístupu je dostupný pouze pro Vás na adrese: {SURVEYURL}

Do odeslání dotazníku se lze k jeho vyplnění kdykoliv vrátit na stejné adrese. Prosím Vás, nepředávejte ani nesdílejte adresu s dalšími případnými účastníky.

Dotazník, prosím Vás, vyplňte do 10 dnů od jeho obdržení.

V případě, že Vás dotazník zaujme a víte o osobě, která by mohla přispět k výzkumu vyplněním dotazníku, kontaktujte nás na e-mailu vencllovak@pef.czu.cz.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním pěkného dne

za členy grantu IGA

Ing. Kateřina Venclová, katedra řízení, PEF ČZU v Praze

Příloha 15 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2015

Vážená paní/Vážený pane,

v rámci zpracování disertační práce na téma "Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství" (navazujícího na výzkum z roku 2012) se na vás obracím s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění potrvá asi 5–10 minut. Dotazník je možné vyplnit přes online aplikaci LimeSurvey.

Online dotazník na webových stránkách naší univerzity s opakovanou možností přístupu je dostupný pouze pro vás na adrese:

{SURVEYURL}

Do odeslání dotazníku se lze k jeho vyplnění kdykoliv vrátit na stejné adrese. Prosím vás, nepředávejte ani nesdílejte adresu s dalšími případnými účastníky.

Dotazník, prosím, vyplňte do 10 dnů od jeho obdržení.

V případě, že vás dotazník zaujme a víte o osobě, která by mohla přispět k výzkumu vyplněním dotazníku, kontaktujte mě na e-mailu venclovak@pef.czu.cz.

Děkuji vám za vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

Ing. Kateřina Venclová, katedra řízení, PEF ČZU v Praze

Příloha 16 Úvodní e-mail dotazníkového šetření 2016

Zvu vás k vyplnění formuláře:

[Systém odměňování v podniku](#)

Vážená paní/vážený pane,

chtěla bych vás požádat o vyplnění dotazníku v rámci zpracování mé disertační práce na téma Hodnocení zaměstnanců jako nástroj řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění potrvá asi 5–10 minut. V případě, že víte o další osobě, která by se ráda výzkumu zúčastnila, tak mě neváhejte kontaktovat na e-mailu: vencllovak@pef.czu.cz.

Děkuji

S pozdravem

Ing. Kateřina Venclová
Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
vencllovak@pef.czu.cz

[VYPLNIT FORMULÁŘ](#)

[Vytvořit vlastní Formulář Google](#)

Příloha 17 Rozložení respondentů z hlediska krajů

Kraj	Počet záznamů v LimeSurvey
Jihočeský	249
Jihomoravský	187
Karlovarský	55
Královéhradecký	143
Liberecký	49
Moravskoslezský	141
Olomoucký	135
Pardubický	148
Plzeňský	177
Středočeský	215
Ústecký	101
Vysočina	254
Zlínský	123
Suma	1 977

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 18 Dotazník 2012, 2015

I. Hodnocení pracovníků v zemědělských podnicích

1. Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení (pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě metod hodnocení) pro hodnocení zaměstnanců?

ANO

NE

V případě, že provádíte formální hodnocení zaměstnanců (ot. č. 2–10):

2. Jak často hodnocení zaměstnanců provádíte?

f) jednou ročně

g) jednou za půl roku

h) jednou za čtvrt roku

i) jiný interval, prosím doplňte

3. Má Váš podnik písemně zpracovanou metodiku hodnocení pracovníků (v interních dokumentech zaznamenaný průběh hodnocení zaměstnanců)?

ANO

NE

4. Jaké metody hodnocení zaměstnanců nejčastěji využíváte (můžete zaškrtnout více možností)?

a. Hodnoticí rozhovor

b. Hodnocení dle stanovených cílů

c. Hodnocení na základě plnění norem (standardů)

d. Volný popis

e. Hodnocení pomocí stupnice

f. Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

g. Check-list

h. Assessment Centre (AC)

i. Development Centre (DC)

j. Competency Based Interview (CBI)

k. Metoda stanovení úloh

l. Metoda klíčové události

m. Sociogram

n. Management by Objectives (MBO)

- o. 360° hodnocení
- p. Metoda nucené volby
- q. Technika kritického incidentu (CIT)
- r. Behaviorálně zakotvené hodnoticí škály (BARS)
- s. Behaviorálně observační škály (BOS)
- t. Jiná(é) metody, prosím doplňte

5. Při získávání informací v rámci hodnocení zaměstnanců je vyžadován názor (můžete zaškrtnout více možností):

- a. přímého nadřízeného
- b. vyššího nadřízeného
- c. samotného pracovníka
- d. podřízeného pracovníka/podřízených pracovníků
- e. kolegy/kolegů
- f. zákazníka/zákazníků
- g. jiné

6. Mají Vaši pracovníci možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

- a. ano, jsou seznámeni s výsledky hodnocení a mají možnost se k nim vyjádřit
- b. ne, výsledky hodnocení jsou jen pro hodnotitele
- c. výsledky hodnocení jsou pracovníkům řečeny, ale nemají možnost se k nim následně vyjádřit

7. Uchovávejte výsledky hodnocení pro další potřebu?

- ANO
- NE

8. Informace získané prostřednictvím formálního hodnocení zaměstnanců jsou dále využívány v následujících oblastech (můžete zaškrtnout více možností):

- a. odměňování
- b. vzdělávání a rozvoj
- c. kariérní růst
- d. personální plánování
- e. jiné

9. Má, podle Vašeho názoru a zkušeností formální hodnocení zaměstnanců vliv na jejich výkonnost?

ANO

NE

10. Zaznamenali jste ve Vašem podniku zvýšení pracovní výkonnosti po zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců?

ANO

NE

V případě, že neprovádíte formální hodnocení zaměstnanců:

11. Formální hodnocení zaměstnanců neprovádíme z následujících důvodů (můžete zaškrtnout více možností):

a. finanční důvody

b. kapacitní důvody (nemáme dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by hodnocení pracovníků prováděli, nemáme personální útvar)

c. formální hodnocení nepovažujeme za důležité

d. časová náročnost

e. jiné (prosím vypište).....

12. Uvažujete o zavedení formálního systému hodnocení pracovníků?

ANO

NE

13. Uvažujete-li o formálním systému hodnocení pracovníků, tak ho plánujete zavést v horizontu:

a. do 1 roku

b. do 3 let

c. do 5 let

d. nad 5 let

e. jiné (prosím vypište).....

II. Identifikační otázky:

1. Máte v podniku personální útvar (HR útvar)?

ANO

NE

2. **Jestliže ano**, kolik zaměstnanců pracuje v personálním útvaru ve Vašem podniku?

Celkem_____

3. Velikost podniku, ve kterém pracujete je:

- a. do 50 zaměstnanců
- b. 51 až 249 zaměstnanců
- c. 250 a více zaměstnanců

4. Právní forma:

- a. akciová společnost
- b. družstevní podnik
- c. družstvo
- d. fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
- e. komanditní společnost
- f. národní podnik
- g. odštěpný závod nebo jiná organizační složka podniku zapisující se do obchodního rejstříku
- h. samostatně hospodařící rolník zapsaný v obchodním rejstříku
- i. společnost s ručením omezeným
- j. společný podnik
- k. státní podnik
- l. veřejná obchodní společnost
- m. zájmové sdružení
- n. zemědělský podnikatel
- o. jiné, prosím vypište.....

5. Podnik, ve kterém pracujete, je z hlediska většinového vlastnického podílu:

- český podnik
- zahraniční podnik
- český podnik se zahraniční účastí

6. V jakém kraji (podle NUTS 3) se nachází Váš podnik:

- a. Jihomoravský
- b. Jihočeský
- c. Královéhradecký
- d. Karlovarský

- e. Liberecký
- f. Olomoucký
- g. Moravskoslezský
- h. Pardubický
- i. Plzeňský
- j. Středočeský a Praha
- k. Ústecký
- l. Vysočina
- m. Zlínský

Příloha 19 Rozložení respondentů z hlediska krajů 2015

Kraj	Počet záznamů v LimeSurvey
Jihočeský	194
Jihomoravský	132
Karlovarský	44
Královéhradecký	106
Liberecký	53
Moravskoslezský	92
Olomoucký	104
Pardubický	100
Plzeňský	118
Středočeský	109
Ústecký	64
Vysočina	171
Zlínský	67
Suma	1 354

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 20 Dotazník 2016

I. Spokojenost zaměstnance se systémem odměňování v podniku

Ohodnoťte prosím na škále 1–5 míru souhlasu s následujícími tvrzeními

1 (rozhodně nesouhlasím) – 5 (rozhodně souhlasím)

1. Jsem spokojen(a) se mzdovým systémem (se svojí mzdou, zaměstnaneckými výhodami, nastavením doplňkových mzdových forem) v podniku.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

2. Jsem spokojen(a) se svojí základní mzdovou formou (časovou – měsíční, hodinový mzdový tarif, úkolovou – plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách).

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

3. Jsem spokojen(a) s okruhem doplňkových mzdových forem (např. prémie, provize, osobní ohodnocení, podíl na hospodářských výsledcích) v rámci mé mzdy.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

4. Jsem spokojen(a) s frekvencí doplňkových mzdových forem v rámci mé mzdy.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

5. Jak často je v současnosti ve vaší mzdě zahrnuta(y) doplňková(é) mzdová(é) forma (y)? (Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) jednou za měsíc
- b) jednou za čtvrt roku
- c) jednou za půl roku
- d) jednou za rok
- e) jiný interval

6. Doplňková forma mzdy ovlivňuje můj pracovní výkon.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

7. Jsem spokojen(a) s benefity (zaměstnaneckými výhodami), které mi poskytuje zaměstnavatel.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

8. Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí nastavení druhu mzdové formy (základní i doplňkové).

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

9. Zpětná vazba (např. hodnocení mojí práce, přístupu k práci) má pozitivní vliv na můj výkon.

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

II. Struktura systému odměňování

1. *V rámci mzdového systému preferuji časovou mzdu (např. měsíční či hodinový mzdový tarif).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

2. *V rámci mzdového systému preferuji úkolovou mzdu (např. plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

3. *V rámci mzdového systému preferuji i jiné než zákonné příplatky (zákonné příplatky: za práci přesčas, noční, v sobotu a v neděli, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

4. *Jaký další příplatek preferujete?*

(Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) vyšší sazby, než jsou zákonné za zákonné příplatky
- b) příplatek na dopravu
- c) příplatek na ubytování
- d) jiné

5. *Preferuji vyšší podíl pevné části mzdy (časová, úkolová) nad pohyblivou částí mzdy (prémie, provize, osobní ohodnocení, podíl na hospodářských výsledcích).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

6. *Jakou doplňkovou mzdovou formu preferujete?*

(Zaškrtněte jednu odpověď)

- a) prémie
- b) provize
- c) osobní ohodnocení
- d) podíl na hospodářských výsledcích
- e) jiné

7. *Preferuji zaměstnanecké benefity peněžité hodnoty (např. stravenky, poukázky).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

8. *Preferuji zaměstnanecké benefity nepeněžité hodnoty (v podobě výhod peněžité hodnoty -např. naturálie).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

9. *Volitelný systém zaměstnaneckých výhod (možnost výběru zaměstnaneckých výhod podle preference zaměstnance) je pro mě přínosnější než plošný způsob poskytování benefitů (předem stanovený soubor zaměstnaneckých výhod).*

(rozhodně nesouhlasím) 1 2 3 4 5 (rozhodně souhlasím)

III. Identifikační část

1. *Na jaké pozici jste zaměstnán(a) v podniku?*

- a) agronom
- b) mechanizátor
- c) zootechnik
- d) chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat
- e) traktorista
- f) opravář zemědělských strojů
- g) jiná pozice

2. *Pohlaví*

- a) muž
- b) žena

3. *Věk*

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 – 64
- f) 65 a více let

4. *Velikost podniku, ve kterém pracujete je:*

- a) do 50 zaměstnanců
- b) 51 až 249 zaměstnanců
- c) 250 a více zaměstnanců

5. *Právní forma podniku je:*

- a) akciová společnost
- b) družstevní podnik
- c) družstvo
- d) společnost s ručením omezeným

- e) komanditní společnost
- f) odštěpný závod nebo jiná organizační složka podniku zapisující se do obchodního rejstříku
- g) jiná

6. *Podnik, ve kterém pracujete, je z hlediska většinového vlastnického podílu:*

- a) český podnik
- b) zahraniční podnik
- c) český podnik se zahraniční účastí

Příloha 21 Upomínkový dopis pro respondenty 2012

Vážená paní, Vážený pane,

v rámci zpracování výzkumného projektu jsme si Vás před 14 dny dovolili oslovit s dotazníkovým výzkumem na téma „Analýza současného stavu formálního hodnocení pracovníků v zemědělských podnicích v České republice“.

Průzkum stále probíhá a je možné se jej zúčastnit.

Vyplnit anonymní dotazník (doba trvání cca 5 minut) lze níže uvedeným způsobem.

Online dotazník na webových stránkách naší univerzity s opakovanou možností přístupu je dostupný pouze pro Vás na adrese:

{SURVEYURL}

Do odeslání dotazníku se lze k jeho vyplnění kdykoliv vrátit na stejné adrese. Prosím Vás, nepředávejte ani nesdílejte adresu s dalšími případnými účastníky.

V případě, že Vás dotazník zaujme a víte o osobě, která by mohla přispět k výzkumu vyplněním dotazníku, kontaktujte nás na e-mailu venclvak@pef.czu.cz.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

za členy grantu IGA

Ing. Kateřina Venclová, katedra řízení, PEF ČZU v Praze

Příloha 22 Upomínkový dopis pro respondenty 2015

Vážená paní/Vážený pane,

v rámci zpracování jsem si vás před 7 dny dovolila oslovit s dotazníkovým výzkumem na téma „Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství“, který provádím mezi organizacemi v České republice.

Výzkum stále probíhá a je možné se jej zúčastnit.

Vyplnit anonymní dotazník (doba trvání asi 5–10 minut) lze níže uvedeným způsobem.

Online dotazník na webových stránkách naší univerzity s opakovanou možností přístupu je dostupný pouze pro Vás na adrese:

{SURVEYURL}

Do odeslání dotazníku se lze k jeho vyplnění kdykoliv vrátit na stejné adrese. Prosím vás, nepředávejte ani nesdílejte adresu s dalšími případnými účastníky.

V případě, že vás dotazník zaujme a víte o osobě, která by mohla přispět k výzkumu vyplněním dotazníku, kontaktujte mě na e-mailu vinclovak@pef.czu.cz.

Děkuji vám za vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

Ing. Kateřina Vinclová, katedra řízení, PEF ČZU v Praze

Příloha 23 Strukturovaný rozhovor (verze ANO)

I. Všeobecné otázky

1. Kolik zaměstnanců pracuje v podniku a kolik jich pracuje v živočišné výrobě, v chovu skotu?
2. Jak dlouho pracujete pro tento podnik?

II. Formální hodnocení zaměstnanců

1. 87,7 % zemědělských podniků v České republice podle výsledků našeho průzkumu nemá zavedený systém formálního hodnocení zaměstnanců – vy ano. Jaké jsou důvody pro užívání formálního hodnocení zaměstnanců ve Vašem podniku?

Proč si myslíte, že ty ostatní zemědělské podniky nevyužívají formální hodnocení zaměstnanců prováděné na základě určitých metod hodnocení zaměstnanců?

2. Východiskem pro formální hodnocení zaměstnanců je dodržování norem, plnění cílů apod. Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o normách, cílech? Má tedy Váš podnik písemně zpracovanou metodiku hodnocení zaměstnanců (v interních dokumentech zaznamenaný průběh hodnocení zaměstnanců)?
3. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte v podniku?

Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte u zaměstnanců v živočišné výrobě, konkrétně u chovu skotu?

Proč jste zvolili tento soubor metod hodnocení u zaměstnanců v živočišné výrobě, konkrétně u chovu skotu?

Metoda hodnocení zaměstnanců 360°, nebo-li vícezdrojové hodnocení, byla podle našeho průzkumu uvedena jako nejméně využívaná metoda (2,4 %) v zemědělských podnicích v České republice. Proč si myslíte, že tato metoda je nejméně využívaná, ačkoliv podává ucelený přehled o zaměstnanci?

4. Do jaké míry berete ohled na formální hodnocení zaměstnance jiným zaměstnancem?

III. Zaměstnanci

1. Mají vaši zaměstnanci možnost dopředu se na hodnocení připravit?
2. Jakým způsobem jsou zaměstnanci o začátku a průběhu hodnocení informováni?
3. Jsou zaměstnancům poskytnuty průběžné informace o hodnotícím procesu?

Jakým způsobem jsou zaměstnanci poskytnuty průběžné informace?

4. Jakým způsobem jsou Vaši zaměstnanci o výsledcích hodnocení informováni?
5. Je formální hodnocení pro zaměstnance motivující, anebo ho vnímají jen jako nepříjemnou část pracovního procesu?

IV. Formální hodnocení a výkonnost zaměstnance

1. Je možné objektivně vyjádřit/určit pracovní výkon jednotlivce před hodnocením a po jeho ukončení?
2. Je možné vyjádřit tuto závislost a objektivně sledovat, jaký je vliv hodnocení na zaměstnance?
3. Z našeho průzkumu bylo zjištěno, že většina zemědělských podniků na základě svých zkušeností upozorovala, že formální hodnocení zaměstnanců má vliv na jejich výkonnost zaměstnanců. Existuje tedy i ve Vašem podniku prokazatelný vztah mezi formálním hodnocením zaměstnanců a jejich výkonností?

Využíváte při hodnocení pracovníků měřitelné ukazatele?

4. Zaznamenali jste po zavedení formálního hodnocení ve Vašem podniku zvýšení výkonnosti zaměstnanců?

Za jaké časové období po zavedení formálního hodnocení jste zaznamenali zvýšení výkonnosti zaměstnanců?

Příloha 24 Strukturovaný rozhovor (verze NE)

I. Všeobecné otázky

1. Jaká je Vaše pozice v podniku?
2. Jak dlouho pracujete pro tento podnik?
3. Kolik zaměstnanců pracuje v podniku a kolik jich pracuje v živočišné výrobě, v chovu skotu?

II. Formální hodnocení zaměstnanců

1. 87,7 % zemědělských podniků v České republice podle výsledků našeho průzkumu nemá zavedený systém formálního hodnocení zaměstnanců – vy také ne. Jaké jsou důvody pro nevyužívání formálního hodnocení zaměstnanců ve Vašem podniku? Uveďte prosím alespoň dva důvody.
2. Uvažujete o zavedení formálního hodnocení zaměstnanců v podniku?
V jakém časovém horizontu?

Příloha 25 Struktura polostrukturovaného rozhovoru

I. Všeobecné otázky

1. Kolik zaměstnanců pracuje v podniku?
2. Kolik zaměstnanců pracuje v živočišné výrobě (chov skotu, chov drůbeže, chov prasat)?
3. Jaké typové pozice jsou zastoupeny v živočišné výrobě ve vašem podniku?
4. Kolik zaměstnanců pracuje v rostlinné výrobě?
5. Jaké typové pozice jsou zastoupeny v rostlinné výrobě ve vašem podniku?
6. Kolik zaměstnanců pracuje v mechanizaci?
7. Jaké typové pozice jsou zastoupeny v mechanizaci ve vašem podniku?
8. Kolik členů obsahuje tým manažerů?
9. Jaká je struktura týmu manažerů z hlediska pozic?
10. Jak dlouho pracujete pro tento podnik?

II. Účel hodnocení zaměstnanců

1. Jaké jsou důvody pro užívání formálního hodnocení zaměstnanců ve vašem podniku?
2. Ve kterých personálních činnostech využíváte výsledky formálního hodnocení zaměstnanců?
3. Proč jste si vybrali tuto (tyto) personální činnost(i), ve které(ých) využíváte výsledky formálního hodnocení zaměstnanců?

III. Hodnocení

1. U kterých pozic využíváte formální hodnocení zaměstnanců?
2. Jak často u zmiňovaných pozic hodnocení zaměstnanců provádíte?
3. Jaký(é) vnímáte rozdíl(y) v rámci procesu formálního hodnocení zaměstnanců mezi řídicími zaměstnanci, specialisty a ostatními kvalifikovanými zaměstnanci v zemědělství?
4. Jakým způsobem jsou zaměstnanci o začátku a průběhu hodnocení informováni?
5. Jakým způsobem jsou vaši zaměstnanci o výsledcích hodnocení informováni?
6. Je formální hodnocení pro zaměstnance motivující, anebo ho vnímají jen jako nepříjemnou část pracovního procesu?
7. Zaměřujete se v rámci hodnocení zaměstnanců více na určitou skupinu profesí? Např. na tzv. vybrané pozice pro plynulou generační obměnu?

IV. Hodnotitelé

1. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců agronoma a proč?
2. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců zootechnika a proč?
3. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců mechanizátora a proč?
4. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců ošetřovatele a proč?
5. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců pěstitele základních plodin (traktoristu, kombajnéra) a proč?
6. Kdo ve vašem podniku hodnotí v rámci formálního hodnocení zaměstnanců opraváře zemědělských strojů a proč?

V. Metody hodnocení zaměstnanců pro vybrané pozice

1. Jaký typ metod hodnocení zaměstnanců využíváte ve vašem podniku?
2. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici agronoma a proč?
3. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici zootechnik a proč?
4. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici mechnizátor a proč?
5. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici ošetřovatel a proč?
6. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici pěstitel základních plodin (traktorista, kombajnér) a proč?
7. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte pro pozici opravář zemědělských strojů a proč?

Příloha 26 Úvodní e-mail pro realizaci rozhovoru 2012

Vážený pane/Vážená paní,

v rámci zpracování výzkumného projektu Interní grantové agentury České zemědělské univerzity v Praze (IGA), s názvem Hodnocení pracovníků jako nástroj řízení výkonnosti, se na Vás obracíme s prosbou o osobní strukturovaný rozhovor.

Rozhovor navazuje na dotazníkové šetření, které probíhalo od června do října 2012. Tento typ kvantitativního výzkumu byl zaměřen na aplikaci formálního hodnocení v zemědělských podnicích v České republice. Závěry z rozhovoru by nám umožnily získat detailnější informace, které by mohly doplnit a odůvodnit výsledky z dotazníkového šetření.

Standardní délka osobního rozhovoru s kompetentní osobou (členem týmu IGA) by byla v délce cca 20-40 minut (v závislosti na Vaší odpovědi, zda máte či nemáte zavedený systém formálního hodnocení zaměstnanců v podniku) ve Vámi stanoveném čase a na Vámi domluveném místě.

V případě zájmu nás prosím kontaktujte na e-mailu vencllovak@pef.czu.cz.

Předem Vám děkujeme za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

za členy grantu IGA

Ing. Kateřina Venclová

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Příloha 27 Úvodní e-mail pro informanty 2015/2016

Vážený pane/vážená paní,

v rámci zpracování disertační práce na téma *Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství* se na vás obracím s prosbou o provedení polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor je anonymní a navazuje na výzkum z roku 2012 a dotazníkové šetření ze srpna 2015. Závěry z rozhovoru by mi umožnily získat detailnější informace, které by mohly doplnit a odůvodnit výsledky z předchozích výzkumů.

Standardní délka rozhovoru by byla v délce 40 – 60 minut ve vámi stanoveném čase a na vámi domluveném místě.

V případě zájmu mě prosím kontaktujte na e-mailu venclovak@pef.czu.cz.

Předem vám děkuji za vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Ing. Kateřina Venclová

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Příloha 28 E-mail s potvrzením účasti na rozhovoru 2012

Vážená paní /Vážený pane,

kontaktujeme Vás na základě Vaší kladné odpovědi na náš předchozí e-mail týkající se osobního strukturovaného rozhovoru na téma hodnocení zaměstnanců v zemědělských podnicích. Rozhovor je součástí výzkumného projektu interní grantové agentury České zemědělské univerzity v Praze (IGA), s názvem Hodnocení pracovníků jako nástroj řízení pracovní výkonnosti (viz předchozí email).

Standardní délka osobního rozhovoru s kompetentní osobou (členem týmu IGA) bude realizována v délce cca 20–40 minut. Rozhovor bude obsahovat dva až čtyři okruhy otázek (více příloha se seznamem otázek) podle toho, zda máte či nemáte zavedený systém formálního hodnocení v podniku.

Rádi bychom Vás touto cestou požádali o zaslání vhodných termínů a místa pro realizaci tohoto osobního rozhovoru.

V případě dalších dotazů nás kontaktujte na e-mailu venclovak@pef.czu.cz.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

za členy grantu IGA

Ing. Kateřina Venclová

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Příloha 29 E-mail s potvrzením realizace rozhovoru a seznamem otázek 2015/2016

Vážená paní/Vážený pane,

kontaktuji vás na základě vaší kladné odpovědi na můj předchozí e-mail týkající se polostrukturovaného rozhovoru na téma *Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství*. Rozhovor je součástí výzkumu mé disertační práce (viz předchozí e-mail). Standardní délka osobního rozhovoru bude realizována v časovém intervalu 40 – 60 minut. Rozhovor bude obsahovat pět okruhů otázek (více příloha se seznamem otázek).

Ráda bych vás touto cestou požádala o zaslání vhodných termínů a místa pro realizaci tohoto rozhovoru.

V případě dalších dotazů mě kontaktujte na e-mailu vencllovak@pef.czu.cz.

Děkuji vám za vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Ing. Kateřina Venclová

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Příloha 30 Protokol o provedení rozhovoru

Identifikační údaje	
Způsob nakontaktování	
Datum realizace rozhovoru	
Místo a čas dotazování	
Délka rozhovoru	
Způsob záznamu	
Jméno tazatele	
Údaje o informantovi	
Pohlaví	
Pozice	
Nejvyšší dosažené vzdělání	
Průběh rozhovoru	
Ukončení rozhovoru (potřeba dalšího setkání)	
Zájem informanta o téma	
Atmosféra rozhovoru	
Zajímavosti	

Zdroj: Sedláková (2014), upraveno autorem

Příloha 31 Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas týkající se disertační práce na téma: *Hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství.*

Žádám vás o souhlas s poskytováním výzkumného materiálu pro mou disertační práci
ve formě audio nahrávky rozhovoru.

Vzhledem k citlivosti zkoumané problematiky je náležitá pozornost věnována etickým otázkám a zajištění bezpečí informantů. Důraz je kladen na:

- (1) Anonymitu informantů – v přepisech rozhovorů budou odstraněny identifikující údaje.**
- (2) Mlčenlivost výzkumnice ve vztahu k osobním údajům o účastnících výzkumu.**

Děkuji za pozornost věnovanou těmto informacím a žádám vás tímto o poskytnutí souhlasu s vaší účastí ve výzkumu.

Ing. Kateřina Venclová

Podpis:.....

Podle zákona 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů uděluji souhlas s účastí v uvedeném výzkumném projektu a s poskytnutím výzkumného materiálu.

V dne Podpis:

Příloha 32 Výstup dvouvýběrového t-testu z SPSS

Název či kód proměnné		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
	Shodné rozptyly	,467	,496	1,407	94	,163	,485	,345	-,200	1,171
	Neshodné rozptyly			1,401	23,301	,174	,485	,347	-,231	1,202

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 33 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců 2012

		Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Valid	ne	291	87,7	87,7	87,7
	ano	41	12,3	12,3	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 34 Užívání formálního hodnocení zaměstnanců 2015

		Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Platné relativní četnosti	Kumulativní četnosti
Valid	ne	232	90,3	90,3	90,3
	ano	25	9,7	9,7	100,0
	Total	257	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

Příloha 35 Důvody pro nezavedení formálního hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství 2012

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Finanční důvody	41	14,1%	250	85,9%	291	100,0%
Časová náročnost	44	15,1%	247	84,9%	291	100,0%
Formální hodnocení nepovažujeme za důležité	163	56,0%	128	44,0%	291	100,0%
Kapacitní důvody (nemáme dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by hodnocení pracovníků prováděli, nemáme personální útvar)	134	46,0%	157	54,0%	291	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 36 Důvody pro nezavedení formálního hodnocení zaměstnanců v odvětví zemědělství 2015

	Počet případů					
	Vyjmuté		Zahrnuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Finanční důvody	15	6,5%	217	93,5%	232	100,0%
Časová náročnost	95	40,9%	137	59,1%	232	100,0%
Formální hodnocení nepovažujeme za důležité	129	55,6%	103	44,4%	232	100,0%
Kapacitní důvody (nemáme dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by hodnocení pracovníků prováděli, nemáme personální útvar)	45	19,4%	187	80,6%	232	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

Příloha 37 Písemně zpracovaná metodika hodnocení zaměstnanců

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	24	58,5	58,5	58,5
	ano	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	ne	14	5,4	56,0	56,0
	ano	11	4,3	44,0	100,0
	Total	25	9,7	100,0	
Missing	System	232	90,3		
Total		257	100,0		

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 38 Frekvence hodnocení zaměstnanců v roce 2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		11	26,8	26,8	26,8
	Jednou ročně	16	39,0	39,0	65,9
	Jednou za půl roku	3	7,3	7,3	73,2
	Jednou za čtvrt roku	11	26,8	26,8	100,0
	Celkem	41	100,0	100,0	

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 39 Korespondenční analýza – frekvence hodnocení, právní forma pro rok 2012

Právní forma	Frekvence hodnocení				
	jednou ročně	jednou za půl roku	jednou za čtvrt roku	jiný interval	Active Margin
s. r. o.	2	2	5	4	13
družstvo	5	0	0	2	7
a. s.	8	0	3	3	14
jiné	1	1	3	2	7
Active Margin	16	3	11	11	41

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Právní forma	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
s. r. o.	,317	-,723	,178	,091	,304	,082	,987	,013	1,000
družstvo	,171	1,024	,574	,104	,329	,459	,934	,066	1,000
a. s.	,341	,541	-,398	,061	,184	,443	,892	,108	1,000
jiné	,171	-,765	-,108	,055	,183	,016	,996	,004	1,000
Active Total	1,000			,312	1,000	1,000			

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Frekvence hodnocení	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Jednou ročně	,390	,831	-,035	,147	,495	,004	1,000	,000	1,000
Jednou za půl roku	,073	-1,353	,676	,077	,246	,274	,947	,053	1,000
Jednou za čtvrt roku	,268	-,715	-,467	,082	,252	,478	,913	,087	1,000
Jiný interval	,268	-,125	,334	,006	,008	,244	,384	,616	1,000
Celkem	1,000			,312	1,000	1,000			

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 40 Korespondenční analýza – frekvence hodnocení, právní forma pro rok 2015

Právní forma	Frekvence hodnocení				
	jednou ročně	jednou za půl roku	jednou za čtvrt roku	jiný interval	Active Margin
s. r. o.	2	2	1	1	6
družstvo	3	0	2	2	7
a. s.	5	0	1	4	10
jiné	1	0	1	0	2
Active Margin	11	2	5	7	25

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Právní forma	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
s. r. o.	,240	-1,289	-,082	,211	,755	,005	,998	,002	1,000
družstvo	,280	,380	,326	,033	,077	,093	,651	,291	,942
a. s.	,400	,459	-,490	,076	,160	,299	,588	,406	,994
jiné	,080	,240	1,554	,065	,009	,603	,037	,946	,984
Active Total	1,000			,385	1,000	1,000			

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Frekvence hodnocení	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Jednou ročně	,440	,189	-,023	,010	,030	,001	,814	,007	,821
Jednou za půl roku	,080	-2,440	-,256	,253	,902	,016	,993	,007	1,000
Jednou za čtvrt roku	,200	,065	1,020	,068	,002	,648	,007	,986	,992
Jiný interval	,280	,354	-,619	,054	,066	,334	,343	,637	,980
Celkem	1,000			,385	1,000	1,000			

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 41 Přehled metod hodnocení zaměstnanců aplikovaných v odvětví zemědělství v roce 2012

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Hodnoticí rozhovor	12	29,3%	29	70,7%	41	100,0%
Hodnocení dle stanovených cílů	21	51,2%	20	48,8%	41	100,0%
Hodnocení na základě plnění norem (standardů)	15	36,6%	26	63,4%	41	100,0%
Volný popis	5	12,2%	36	87,8%	41	100,0%
Hodnocení pomocí stupnice	6	14,6%	35	85,4%	41	100,0%
Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků	3	7,3%	38	92,7%	41	100,0%
Check-list	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Assessment Centre (AC)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Development Centre (DC)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Competency Based Interview (CBI)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Metoda stanovení úloh	1	2,4%	40	97,6%	41	100,0%
Metoda klíčové události	1	2,4%	40	97,6%	41	100,0%
Sociogram	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Management by Objectives (MBO)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
360° hodnocení	1	2,4%	40	97,6%	41	100,0%
Metoda nucené volby	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Technika kritického incidentu (CIT)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Behaviorálně zakotvené hodnoticí škály (BARS)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%
Behaviorálně observační škály (BOS)	0	0,0%	41	100,0%	41	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 42 Přehled metod hodnocení zaměstnanců aplikovaných v odvětví zemědělství v roce 2015

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Hodnoticí rozhovor	6	24,0%	19	76,0%	25	100,0%
Hodnocení dle stanovených cílů	15	60,0%	10	40,0%	25	100,0%
Hodnocení na základě plnění norem (standardů)	12	48,0%	13	52,0%	25	100,0%
Volný popis	7	28,0%	18	72,0%	25	100,0%
Hodnocení pomocí stupnice	3	12,0%	22	88,0%	25	100,0%
Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%
Check-list	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Assessment Centre (AC)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Development Centre (DC)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Competency Based Interview (CBI)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Metoda stanovení úloh	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%
Metoda klíčové události	2	8,0%	23	92,0%	25	100,0%
Sociogram	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Management by Objectives (MBO)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
360° hodnocení	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Metoda nucené volby	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Technika kritického incidentu (CIT)	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%
Behaviorálně zakotvené hodnoticí škály (BARS)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%
Behaviorálně observační škály (BOS)	0	0,0%	25	100,0%	25	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

Příloha 43 Přehled hodnotitelů v rámci hodnocení zaměstnanců 2012

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Přímého nadřízeného	38	92,7%	3	7,3%	41	100,0%
Vyššího nadřízeného	16	39,0%	25	61,0%	41	100,0%
Samotného pracovníka	10	24,4%	31	75,6%	41	100,0%
podřízeného Pracovníka/podřízených pracovníků	1	2,4%	40	97,6%	41	100,0%
Kolegy/kolegů	4	9,8%	37	90,2%	41	100,0%
Zákazníka/zákazníků	6	14,6%	35	85,4%	41	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 44 Přehled hodnotitelů v rámci hodnocení zaměstnanců 2015

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Přímého nadřízeného	21	84,0%	4	16,0%	25	100,0%
Vyššího nadřízeného	11	44,0%	14	56,0%	25	100,0%
Samotného pracovníka	8	32,0%	17	68,0%	25	100,0%
podřízeného Pracovníka/podřízených pracovníků	2	8,0%	23	92,0%	25	100,0%
Kolegy/kolegů	6	24,0%	19	76,0%	25	100,0%
Zákazníka/zákazníků	1	4,0%	24	96,0%	25	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

Příloha 45 Testování hypotéz – očekávané četnosti 2012

			Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení (pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě metod hodnocení) pro hodnocení zaměstnanců?		Total
			ne	ano	
Velikost podniku, ve kterém pracujete je:	do 50 zaměstnanců	Count	222	23	245
		ExpectedCount	214,7	30,3	245,0
	50 a více zaměstnanců	Count	69	18	87
		ExpectedCount	76,3	10,7	87,0
Total		Count	291	41	332
		ExpectedCount	291,0	41,0	332,0

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

			Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení (pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě metod hodnocení) pro hodnocení zaměstnanců?		Total
			ne	ano	
Máte v podniku personální útvar (HR útvar)?	ne	Count	261	28	289
		ExpectedCount	253,3	35,7	289,0
	ano	Count	30	13	43
		ExpectedCount	37,7	5,3	43,0
Total		Count	291	41	332
		ExpectedCount	291,0	41,0	332,0

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 46 Testování hypotéz – očekávané četnosti 2015

			Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení (pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě metod hodnocení) pro hodnocení zaměstnanců?		Total
			ne	ano	
Velikost podniku, ve kterém pracujete je:	do 50 zaměstnanců	Count	175	12	187
		Expected Count	168,8	18,2	187,0
	51 až 249 zaměstnanců	Count	57	13	70
		Expected Count	63,2	6,8	70,0
Total		Count	232	25	257
		Expected Count	232,0	25,0	257,0

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

			Máte ve Vašem podniku zavedený systém formálního hodnocení (pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě metod hodnocení) pro hodnocení zaměstnanců?		Total
			ne	ano	
Máte v podniku personální útvar (HR útvar)?	ne	Count	196	20	216
		Expected Count	195,0	21,0	216,0
	ano	Count	36	5	41
		Expected Count	37,0	4,0	41,0
Total		Count	232	25	257
		Expected Count	232,0	25,0	257,0

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

Příloha 47 Přehled oblastí ŘLZ, kde jsou využívány výsledky z hodnocení zaměstnanců 2012

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
odměňování	38	92,7%	3	7,3%	41	100,0%
vzdělávání a rozvoj	7	17,1%	34	82,9%	41	100,0%
kariérní růst	3	7,3%	38	92,7%	41	100,0%
personální plánování	8	19,5%	33	80,5%	41	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 48 Přehled oblastí ŘLZ, kde jsou využívány výsledky z hodnocení zaměstnanců 2015

	Počet případů					
	Zahrnuté		Vyjmuté		Celkem	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
odměňování	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
vzdělávání a rozvoj	7	28,0%	18	72,0%	25	100,0%
kariérní růst	3	12,0%	22	88,0%	25	100,0%
personální plánování	5	20,0%	20	80,0%	25	100,0%

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2015)

		Velikost podniku, ve kterém pracujete je:			Total
		do 50 zaměstnanců	50 a více zaměstnanců		
Máte v podniku personální útvar (HR útvar)?	ne	Count	231	58	289
		ExpectedCount	213,3	75,7	289,0
	ano	Count	14	29	43
		ExpectedCount	31,7	11,3	43,0
Total		Count	245	87	332
		ExpectedCount	245,0	87,0	332,0

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2012)

Příloha 49 Anti-image matice 1

		Spok_1	Spok_2	Spok_3	Spok_4	Spok_7
Anti-image Covariance	Spok_1	,270	-,178	,001	-,048	,038
	Spok_2	-,178	,222	-,096	-,050	-,076
	Spok_3	,001	-,096	,473	-,182	-,075
	Spok_4	-,048	-,050	-,182	,520	,049
	Spok_7	,038	-,076	-,075	,049	,908
Anti-image Correlation	Spok_1	,723 ^a	-,728	,003	-,129	,077
	Spok_2	-,728	,709 ^a	-,296	-,148	-,169
	Spok_3	,003	-,296	,841 ^a	-,367	-,115
	Spok_4	-,129	-,148	-,367	,865 ^a	,072
	Spok_7	,077	-,169	-,115	,072	,779 ^a

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Příloha 50 Anti-image matice 2

		Spok_1	Spok_2	Spok_3	Spok_4	Spok_7
Anti-image Covariance	Spok_1	,272	-,181	,004	-,051	,272
	Spok_2	-,181	,228	-,106	-,048	-,181
	Spok_3	,004	-,106	,479	-,181	,004
	Spok_4	-,051	-,048	-,181	,523	-,051
	Spok_7	,720 ^a	-,728	,012	-,136	,720 ^a
Anti-image Correlation	Spok_1	-,728	,704 ^a	-,322	-,138	-,728
	Spok_2	,012	-,322	,834 ^a	-,362	,012
	Spok_3	-,136	-,138	-,362	,870 ^a	-,136
	Spok_4	,272	-,181	,004	-,051	,272
	Spok_7	-,181	,228	-,106	-,048	-,181

Zdroj: IBM STATISTICS SPSS, upraveno autorem (2016)

Příloha 51 Testování vhodnosti dat pro realizaci explorativní faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra výběrové přiměřenosti		,767
Bartlettův test sféricity	279,873	279,873
	6	6
	,000	,000

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

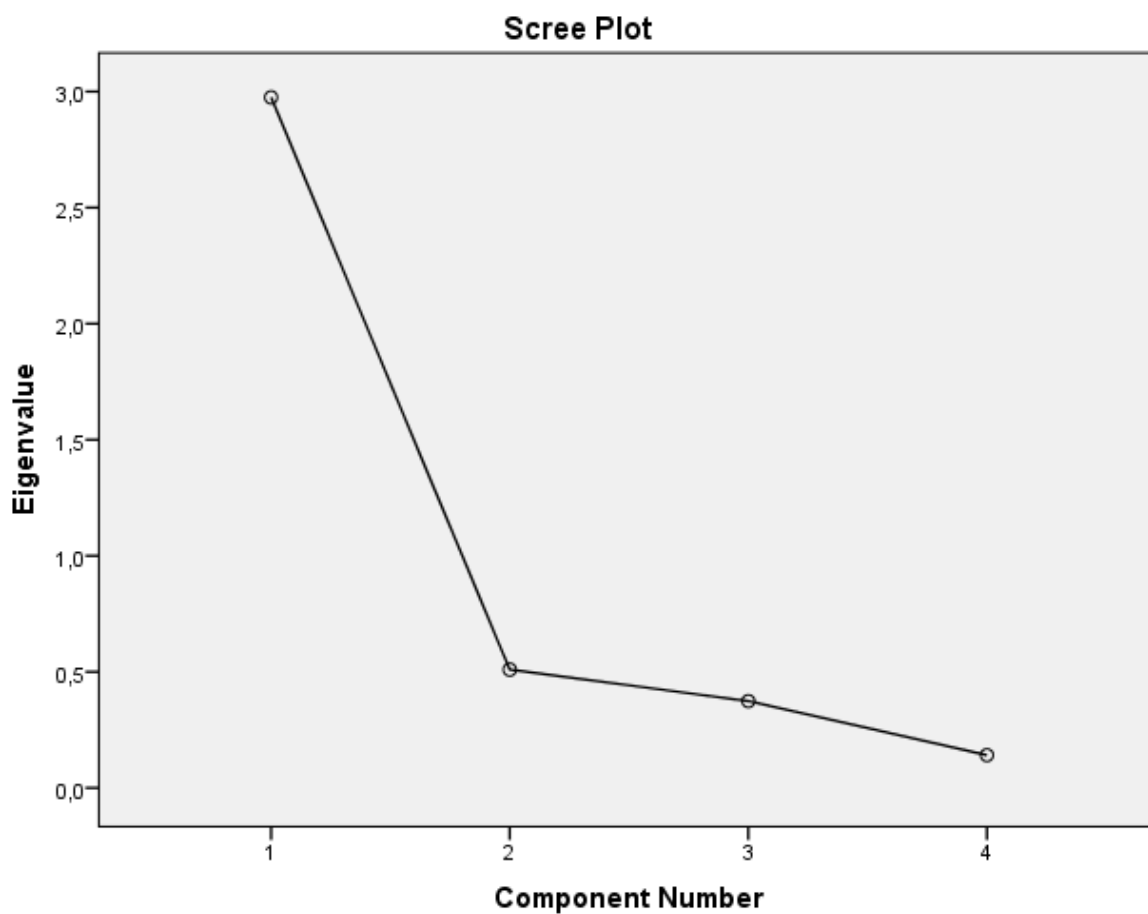
		Spok_1	Spok_2	Spok_3	Spok_4
Anti-image Covariance	Spok_1	,272	-,181	,004	-,051
	Spok_2	-,181	,228	-,106	-,048
	Spok_3	,004	-,106	,479	-,181
	Spok_4	-,051	-,048	-,181	,523
Anti-image Correlation	Spok_1	,720 ^a	-,728	,012	-,136
	Spok_2	-,728	,704 ^a	-,322	-,138
	Spok_3	,012	-,322	,834 ^a	-,362
	Spok_4	-,136	-,138	-,362	,870 ^a

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 52 Stanovení počtu faktorů

Počet faktorů	Počáteční eigen hodnoty			Rozptyl po extrakci faktorů		
	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu	Celkem	Procento vysvětleného rozptylu	Kumulativní procento vysvětleného rozptylu
1	2,975	74,377	74,377	2,975	74,377	74,377
2	,510	12,745	87,122			
3	,374	9,351	96,473			
4	,141	3,527	100,000			

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)



Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)´

	Počet faktorů
	1
Spok_2	,918
Spok_1	,883
Spok_3	,831
Spok_4	,815

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 53 Popisné charakteristiky – spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů

Spok_7		
N	Platné hodnoty	114
	Chybějící hodnoty	0
Průměr		3,01
Medián		3,00
Modus		2

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 54 Testování hypotéz – očekávané četnosti – odměňování

			Pracovní profese			Celkem
			Profese techniků	Manuální profese	Ostatní	
Spok_5	Jednou za měsíc	Count	5	42	11	58
		Expected Count	8,6	40,2	9,2	58,0
	Jednou za čtvrt roku	Count	2	7	3	12
		Expected Count	1,8	8,3	1,9	12,0
	Jednou za půl roku	Count	4	1	1	6
		Expected Count	,9	4,2	,9	6,0
	Jednou za rok	Count	4	19	2	25
		Expected Count	3,7	17,3	3,9	25,0
	Jiný interval	Count	2	10	1	13
		Expected Count	1,9	9,0	2,1	13,0
	Total	Count	17	79	18	114
		Expected Count	17,0	79,0	18,0	114,0

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

	Hodnota	Počet stupňů volnosti	P-hodnota
Pearsonův χ^2	17,841 ^a	8	,022
Počet validních případů	114		

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 55 Výsledky dvouvýběrového t-testu – faktor spokojenosti se mzdovým systémem

	Pracovní profese	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměrů
Spokojenost	Pozice techniků	77	,0489068	1,07703329	,26121894
	Manuální pozice	37	-,1516330	,95697279	,10766785

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	Dvoustranná hodnota signifikance	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílů	
									Dolní mez	Horní mez
Spok_6	Shodné rozptyly	,607	,438	,767	94	,445	,20053974	,26159898	-	,71995065
	Neshodné rozptyly			,710	21,769	,485	,20053974	,28253797	-	,78684782

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

	Velikost podniku	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměrů
Spokojenost	Akciová společnost	77	-,1306288	1,03440996	,11788196
	Družstvo	37	,2718492	,87609305	,14402881
Spok_6	Akciová společnost	77	3,13	1,617	,184
	Družstvo	37	3,19	1,450	,238
Spok_7	Akciová společnost	77	3,01	1,251	,143
	Družstvo	37	3,00	1,312	,216
Spok_8	Akciová společnost	77	3,29	1,245	,142
	Družstvo	37	3,08	1,278	,210
Spok_9	Akciová společnost	77	3,43	1,390	,158
	Družstvo	37	2,95	1,353	,222

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	Dvoustranná hodnota signifikance	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spokojenost	Shodné rozptyly	1,886	,172	-2,040	112	,044	-,40247802	,19729415	-,79339109	-,01156495
	Neshodné rozptyly			-2,162	82,788	,033	-,40247802	,18611946	-,77267614	-,03227989
Spok_6	Shodné rozptyly	3,083	,082	-,189	112	,850	-,059	,313	-,680	,561
	Neshodné rozptyly			-,197	78,592	,844	-,059	,301	-,659	,540
Spok_7	Shodné rozptyly	,000	,983	,051	112	,959	,013	,254	-,491	,517
	Neshodné rozptyly			,050	68,160	,960	,013	,259	-,503	,529
Spok_8	Shodné rozptyly	,284	,595	,815	112	,417	,205	,251	-,293	,702
	Neshodné rozptyly			,807	69,475	,422	,205	,253	-,301	,710
Spok_9	Shodné rozptyly	,933	,336	1,751	112	,083	,483	,276	-,064	1,029
	Neshodné rozptyly			1,767	72,903	,081	,483	,273	-,062	1,027

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

	Velikost podniku	N	Průměr	Standardní odchylka	Standardní chyba průměrů
Spokojenost	Do 50 zaměstnanců	28	,2754202	,99621372	,18826670
	51 až 249 zaměstnanců	86	-,0896717	,99047564	,10680574
Spok_6	Do 50 zaměstnanců	28	3,04	1,598	,302
	51 až 249 zaměstnanců	86	3,19	1,553	,167
Spok_7	Do 50 zaměstnanců	28	3,07	1,386	,262
	51 až 249 zaměstnanců	86	2,99	1,232	,133
Spok_8	Do 50 zaměstnanců	28	3,04	1,401	,265
	51 až 249 zaměstnanců	86	3,28	1,204	,130
Spok_9	Do 50 zaměstnanců	28	2,96	1,527	,289
	51 až 249 zaměstnanců	86	3,37	1,338	,144

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	Dvoustranná hodnota signifikance	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spokojenost	Shodné rozptyly	,003	,955	1,692	112	,093	,36509186	,21581192	-	,79269551
	Neshodné rozptyly			1,687	45,673	,098	,36509186	,21645280	-	,80087284
Spok_6	Shodné rozptyly	,011	,916	-,442	112	,660	-,150	,340	-,825	,524
	Neshodné rozptyly			-,435	44,809	,665	-,150	,345	-,846	,545
Spok_7	Shodné rozptyly	,216	,643	,300	112	,764	,083	,276	-,465	,631
	Neshodné rozptyly			,283	41,799	,779	,083	,294	-,510	,676
Spok_8	Shodné rozptyly	,063	,802	-,892	112	,375	-,243	,273	-,784	,297
	Neshodné rozptyly			-,825	40,815	,414	-,243	,295	-,839	,352
Spok_9	Shodné rozptyly	1,175	,281	-	112	,179	-,408	,302	-1,005	,190
	Neshodné rozptyly			-	41,355	,213	-,408	,323	-1,059	,244

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 56 Korelační matice

Correlations									
			Str_1	Str_2	Str_3	Str_5	Str_7	Str_8	Str_9
Spearman's rho	Str_1	Correlation Coefficient	1,000	-,097	,422**	,615**	,339**	,300**	,118
		Sig. (2-tailed)	.	,303	,000	,000	,000	,001	,211
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_2	Correlation Coefficient	-,097	1,000	,074	-,011	,062	,045	-,009
		Sig. (2-tailed)	,303	.	,436	,910	,512	,633	,925
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_3	Correlation Coefficient	,422**	,074	1,000	,497**	,446**	,250**	,218*
		Sig. (2-tailed)	,000	,436	.	,000	,000	,007	,020
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_5	Correlation Coefficient	,615**	-,011	,497**	1,000	,470**	,291**	,164
		Sig. (2-tailed)	,000	,910	,000	.	,000	,002	,081
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_7	Correlation Coefficient	,339**	,062	,446**	,470**	1,000	,418**	,350**
		Sig. (2-tailed)	,000	,512	,000	,000	.	,000	,000
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_8	Correlation Coefficient	,300**	,045	,250**	,291**	,418**	1,000	,246**
		Sig. (2-tailed)	,001	,633	,007	,002	,000	.	,008
		N	114	114	114	114	114	114	114
	Str_9	Correlation Coefficient	,118	-,009	,218*	,164	,350**	,246**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,211	,925	,020	,081	,000	,008	.
		N	114	114	114	114	114	114	114

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 57 Výstup douvběrového t-testu – spok_9 a pracovní profese

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spok_9	Shodné rozptyly	,077	,782	1,306	94	,195	,500	,383	-,260	1,259
	Neshodné rozptyly			1,316	23,596	,201	,500	,380	-,285	1,284

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 58 Výstup douvběrového t-testu – spok_9 a právní forma podniku

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	Dvoustranná hodnota signifikance	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spokojenost	Shodné rozptyly	1,886	,172	-,2040	112	,044	-,40247802	,19729415	-,79339109	-,01156495
	Neshodné rozptyly			-,2162	82,788	,033	-,40247802	,18611946	-,77267614	-,03227989
Spok_6	Shodné rozptyly	3,083	,082	-,189	112	,850	-,059	,313	-,680	,561
	Neshodné rozptyly			-,197	78,592	,844	-,059	,301	-,659	,540
Spok_7	Shodné rozptyly	,000	,983	,051	112	,959	,013	,254	-,491	,517
	Neshodné rozptyly			,050	68,160	,960	,013	,259	-,503	,529
Spok_8	Shodné rozptyly	,284	,595	,815	112	,417	,205	,251	-,293	,702
	Neshodné rozptyly			,807	69,475	,422	,205	,253	-,301	,710
Spok_9	Shodné rozptyly	,933	,336	1,751	112	,083	,483	,276	-,064	1,029
	Neshodné rozptyly			1,767	72,903	,081	,483	,273	-,062	1,027

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 59 Výstup douvýběrového t-testu – spok_9 a velikost podniku

		Levenův test rovnosti rozptylů		T-test rovnosti dvou průměrů						
		F	P-hodnota	t	Stupně volnosti	P-hodnota	Rozdíl průměrů	Standardní chyba odhadu rozdílů průměrů	95% konfidenční interval rozdílu	
									Dolní mez	Horní mez
Spok_9	Shodné rozptyly	,933	,336	1,751	112	,083	,483	,276	-,064	1,029
	Neshodné rozptyly			1,767	72,903	,081	,483	,273	-,062	1,027

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorem (2016)

Příloha 60 Návrh formuláře metody kritického incidentu (CIT)

Záznam kritických událostí:		Datum pozorování:	
Jméno a příjmení hodnoceného:		Klasifikace kritické události: pozitivní - negativní	
Jméno a příjmení hodnotitele:			
Název kritické události			
Popis pozorovatelného chování			
Popis důsledků chování na výsledek práce			
Vyjádření pozorovaného			
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:	

Zdroj: Pilařová (2008), upraveno autorem

Příloha 61 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profese techniků

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Oddělení	Místo výkonu práce
Jméno a příjmení	Pozice
Hodnocené období	Délka pracovního poměru v podniku
Datum hodnocení zaměstnance	Místo konání hodnocení
Nákladové středisko	Hodnotitel(é)
ČÁST A	
<p>Hodnocený zaměstnanec vyplní tuto část před rozhovorem Datum <input type="text"/></p> <p>a odevzdá hodnotiteli.</p> <p>Pracovní pozice</p>	
Jak byste zhodnotil/a uplynulý rok z Vašeho hlediska (dobrý, špatný, uspokojující...)?	
Co se Vám nejvíce podle Vás podařilo v uplynulém roce na Vaší pozici?	
Co se Vám na práci v našem podniku líbí a co se Vám naopak nelíbí?	
Které prvky Vaší práce považujete za nejobtížnější?	
Které cíle jsou podle Vás nejdůležitější v nadcházejícím roce?	

Jaký typ práce byste chtěl(a) vykonávat během jednoho/dvou/tří let?

Jaký typ kurzů/workshopů by Vám pomohly zlepšit Váš výkon?

Kompetence

Ohodnoťte Vaše kompetence a dovednosti vyžadované v rámci Vaší pozice.
(1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3 = neutrální, 4 = špatná, 5 = velmi špatná)

Kompetence	Hodnocení	Komentář
Efektivní komunikace		
Kooperace		
Kreativita		
Flexibilita		
Výkonnost		
Samostatnost		
Řešení problémů		
Plánování a organizování práce		
Celoživotní učení		
Aktivní přístup		
Zvládání zátěže		

Objevování a orientace v informacích		
Vedení lidí		
Ovlivňování ostatních		
Obecné dovednosti		
Počítačová způsobilost		
Způsobilost k řízení osobního automobilu		
Numerická způsobilost		
Ekonomické povědomí		
Právní povědomí		
Pracovní prostředí		
Jste spokojen(a) s aktuálním pracovním prostředím?		
Změnilo se něco ve Vašem pracovním prostředí?		
Chtěl(a) byste změnit něco na Vašem pracovním prostředí?		
Společnost		
Jaké jsou silné a slabé stránky našeho podniku podle Vás?		
Co byste rád(a) změnil(a) v podniku?		

ČÁST B

Bude vyplněno v rámci hodnotícího pohovoru hodnotitelem.

Cíl(e) z minulého období odsouhlasené zaměstnancem a jeho nadřízeným.

1)

Zaměstnanec/manažer – zhodnocení cíle, názor hodnotitele

Cíl 1

Přínos

Návrhy na zlepšení

Hodnotitel

Sledované období

ČÁST C

Hodnotitel vyplní společně se zaměstnancem v rámci hodnotícího pohovoru.

Nové cíle pro následující rok 2016 (případně 2017) odsouhlasené zaměstnancem a jeho nadřízeným	Cíle podniku/ Individuální cíle	Komentáře hodnotitele
Roční cíl pro pozici agronom: Zvýšení produktivity práce prostřednictvím snížení přesčasových hodin o 10 % do 31. 12. 2016.		
Roční cíl pro pozici zootechnik: Udržení úrovně zisku úseku jako v minulém roce prostřednictvím zvýšení kvality mléka (do 200 000 somatických		Zejména udržení ceny za tuk, bílkovinu, somatické buňky.

buněk, do 50 000 CPM) a zvýšením množství mléka o 5 %.		
Roční cíl pro pozici mechanizátor: Snížení nákladů na externí služby autorizovaných servisů o 10 % do 31. 12. 2016.		
ČÁST D Vyplní hodnotitel(é) po hodnotícím pohovoru.		
Celkové zhodnocení hodnoceného hodnotitelem(i)		
<p style="text-align: center;">Podpis zaměstnance Podpis(y) hodnotitel(ů)</p> <p style="text-align: center;">_____</p>		

Zdroj: Upraveno podle Hroníka (2006), Pilařové (2008), Kociánové (2010), Businessballs (2015)

Příloha 62 Návrh struktury hodnotícího rozhovoru pro profesi chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Oddělení	Místo výkonu práce
Jméno a příjmení	Pozice
Hodnocené období	Délka pracovního poměru ve podniku
Datum hodnocení zaměstnance	Místo konání hodnocení
Nákladové středisko	Hodnotitel(é)

ČÁST A

Hodnocený zaměstnanec vyplní tuto část před rozhovorem a odevzdá hodnotiteli.

Datum

Pracovní pozice

Jak byste zhodnotil/a uplynulý rok z Vašeho hlediska (dobrý, špatný, uspokojující...)?

Co se Vám nejvíce podle Vás podařilo v uplynulém roce na Vaší pozici?

Co se Vám na práci v našem podniku líbí, a co se Vám naopak nelíbí?

Které prvky Vaší práce považujete za nejobtížnější?

Které úkoly a cíle jsou podle Vás nejdůležitější v nadcházejícím roce?

Jaký typ práce byste chtěl(a) vykonávat během jednoho/dvou/tří let?

Jaký typ kurzů/workshopů by Vám pomohly zlepšit Váš výkon?

Kompetence

Ohodnoťte Vaše kompetence a dovednosti vyžadované v rámci Vaší pozice.
 (1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3= neutrální, 4 = špatná, 5 = velmi špatná)

Kompetence	Hodnocení	Komentář
Efektivní komunikace		
Kooperace		
Kreativita		
Flexibilita		
Výkonnost		
Samostatnost		
Řešení problémů		
Plánování a organizování práce		
Celoživotní učení		
Aktivní přístup		
Zvládání zátěže		
Objevování a orientace v informacích		
Obecné dovednosti		
Způsobilost k řízení osobního automobilu		
Numerická způsobilost		
Ekonomické povědomí		
Právní povědomí		
Pracovní prostředí		

Jste spokojen(a) s aktuálním pracovním prostředím?	
Změnilo se něco ve Vašem pracovním prostředí?	
Chtěl(a) byste změnit něco na Vašem pracovním prostředí?	
Společnost	
Jaké jsou silné a slabé stránky našeho podniku podle Vás?	
Co byste rád(a) změnil(a) v podniku?	
ČÁST B Vyplní hodnotitel(é) po hodnoticím pohovoru.	
Celkové zhodnocení hodnoceného hodnotitelem(i)	
Podpis zaměstnance	Podpis(y) hodnotitel(ů)

Zdroj: Upraveno podle Hronika (2006), Pilařové (2008), Kociánové (2010), Businessballs (2015)

Příloha 63 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profesi traktoristy

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Oddělení	Místo výkonu práce
Jméno a příjmení	Pozice
Hodnocené období	Délka pracovního poměru v podniku
Datum hodnocení zaměstnance	Místo konání hodnocení
Nákladové středisko	Hodnotitel(é)
ČÁST A	
Hodnocený zaměstnanec vyplní tuto část před rozhovorem a odevzdá hodnotiteli.	
Pracovní pozice	Datum
Jak byste zhodnotil/a uplynulý rok z Vašeho hlediska (dobrý, špatný, uspokojující...)?	
Co se Vám nejvíce podle Vás podařilo v uplynulém roce na Vaší pozici?	
Co se Vám na práci v našem podniku líbí, a co se Vám naopak nelíbí?	
Které prvky Vaší práce považujete za nejobtížnější?	

Které úkoly a cíle jsou podle Vás nejdůležitější v nadcházejícím roce?

Jaký typ práce byste chtěl(a) vykonávat během jednoho/dvou/tří let?

Jaký typ kurzů/workshopů by Vám pomohly zlepšit Váš výkon?

Kompetence

Ohodnoťte Vaše kompetence a dovednosti vyžadované v rámci Vaší pozice.
(1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3= neutrální, 4 = špatná, 5 = velmi špatná)

Kompetence	Hodnocení	Komentář
Efektivní komunikace		
Kooperace		
Kreativita		
Flexibilita		
Výkonnost		
Samostatnost		
Řešení problémů		
Plánování a organizování práce		
Celoživotní učení		
Aktivní přístup		
Zvládání zátěže		

Objevování a orientace v informacích		
Obecné dovednosti		
Způsobilost k řízení osobního automobilu		
Pracovní prostředí		
Jste spokojen(a) s aktuálním pracovním prostředím?		
Změnilo se něco ve Vašem pracovním prostředí?		
Chtěl(a) byste změnit něco na Vašem pracovním prostředí?		
Společnost		
Jaké jsou silné a slabé stránky našeho podniku podle Vás?		
Co byste rád(a) změnil(a) v podniku?		

ČÁST B

Vyplní hodnotitel(é) po hodnocícím pohovoru.

Celkové zhodnocení hodnoceného hodnotitelem(i)

Podpis zaměstnance

Podpis(y) hodnotitel(ů)

Zdroj: Upraveno podle Hroníka (2006), Pilařové (2008), Kociánové (2010), Businessballs (2015)

Příloha 64 Návrh struktury hodnoticího rozhovoru pro profesi opravář zemědělských strojů

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	
Oddělení	Místo výkonu práce
Jméno a příjmení	Pozice
Hodnocené období	Délka pracovního poměru v podniku
Datum hodnocení zaměstnance	Místo konání hodnocení
Nákladové středisko	Hodnotitel(é)
ČÁST A Hodnocený zaměstnanec vyplní tuto část před rozhovorem a odevzdá hodnotiteli.	
Pracovní pozice	Datum
Jak byste zhodnotil/a uplynulý rok z Vašeho hlediska (dobrý, špatný, uspokojující...)?	
Co se Vám nejvíce podle Vás podařilo v uplynulém roce na Vaší pozici?	
Co se Vám na práci v našem podniku líbí, a co se Vám naopak nelíbí?	
Které prvky Vaší práce považujete za nejobtížnější?	

Které úkoly a cíle jsou podle Vás nejdůležitější v nadcházejícím roce?

Jaký typ práce byste chtěl(a) vykonávat během jednoho/dvou/tří let?

Jaký typ kurzů/workshopů by Vám pomohly zlepšit Váš výkon?

Kompetence

Ohodnoťte Vaše kompetence a dovednosti vyžadované v rámci Vaší pozice.
(1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3= neutrální, 4 = špatná, 5 = velmi špatná)

Kompetence	Hodnocení	Komentář
Efektivní komunikace		
Kooperace		
Kreativita		
Flexibilita		
Výkonnost		
Samostatnost		
Řešení problémů		
Plánování a organizování práce		
Celoživotní učení		
Aktivní přístup		
Zvládání zátěže		

Objevování a orientace v informacích		
Obecné dovednosti		
Způsobilost k řízení osobního automobilu		
Numerická způsobilost		
Ekonomické povědomí		
Právní povědomí		
Pracovní prostředí		
Jste spokojen(a) s aktuálním pracovním prostředím?		
Změnilo se něco ve Vašem pracovním prostředí?		
Chtěl(a) byste změnit něco na Vašem pracovním prostředí?		
Společnost		
Jaké jsou silné a slabé stránky našeho podniku podle Vás?		
Co byste rád(a) změnil(a) v podniku?		

ČÁST B

Bude vyplněno v rámci hodnotícího pohovoru hodnotitelem.

Cíl(e) z minulého období odsouhlasené zaměstnancem a jeho nadřízeným.

1)

Zaměstnanec/Manažer - zhodnocení cíle, názor hodnotitele

Cíl 1

Přínos

Návrhy na zlepšení

Hodnotitel

Sledované období

ČÁST C

Hodnotitel vyplní společně se zaměstnancem v rámci hodnotícího pohovoru.

**Nové cíle pro
následující rok 2016
odsouhlasené
zaměstnancem a jeho
nadřízeným**

**Cíle podniku/Individuální
cíle**

**Komentáře
hodnotitele**

ČÁST D

Vyplní hodnotitel(é) po hodnotícím pohovoru.

Celkové zhodnocení hodnoceného hodnotitelem(i)	
Podpis zaměstnance _____	Podpis(y) hodnotitel(ů) _____

Zdroj: Upraveno podle Hroníka (2006), Pilařové (2008), Kociánové (2010), Businessballs (2015)