

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



**MARKETING**

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jasmína Ziličová PMAR06

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.12.2015 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení, na základě výsledku výzkumu, která by vedla ke zlepšení užívání metod hodnocení. Jako cíle vedlejší stanovila autorka rozbor metod hodnocení ve vybrané společnosti, sestavení dotazníku a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

### 2. Výzkumné metody:

Rozbor poznatků, komparace nebo dedukce a dále je využita metoda empirického výzkumu, kterou je v této práci dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum).

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu vyplývá, že polovina dotázaných hodnotí komunikace s nadřízeným jako kladnou, což koresponduje s dalším výsledkem, ve kterém zhruba polovina respondentů domnívá, že je nadřízený dostatečně motivuje. Stejně tak skoro polovina pracovníků odpověděla, že je nadřízený nedostatečně motivuje, což souvisí s další otázkou, kde by téměř polovina z dotázaných zaměstnanců ráda mimořádné finanční odměny. Přičemž se ale ¼ všech oslovených zaměstnanců domnívá, že jejich výkon není nikterak zjišťován. Vyššího výsledku dosahovala pouze jedna odpověď, 37% z oslovených odpovědělo na otázku o formě zjišťovaného pracovního výkonu, že je zjišťován ústně. Z hlediska samotného hodnocení odpověděla zhruba polovina dotázaných zaměstnanců, že probíhá jednou ročně a jeho nejčastější metodou je podle odpovědí srovnání. Z toho ¼ by preferovala jako formu hodnocení zpětnou vazbu a ¼ sebehodnocení. Z hlediska návaznosti hodnocení na jiné personální činnosti se téměř polovina dotázaných (44%) domnívá, že tato návaznost neexistuje. 37 % se domnívá, že hodnocení má souvislost s odměňováním. Z hlediska toho, zda se dotázaný zaměstnanec domnívá, zda cíle podnik splňují kritéria SMART, odpovědělo 70%, částečně splňují a částečně ne. Pokud by mohl být systém hodnocení změněn, téměř 37% by si přálo navázat systém hodnocení na odměňování.

### 4. Závěry a doporučení:

V rámci analytické části práce tak byla formulována následující doporučení: která byla podrobněji popsána v kapitole věnované doporučení. Bylo doporučeno zavedení 360 ° zpětné vazby a metody sebehodnocení; zavedení čtvrtletních pohovorů a systému pevného a fixního platu v závislosti na výsledku hodnocení; zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace mezi podřízeným a nadřízeným; zavedení nabídky odměny za pracovní výkon nefinanční formou – především školení navázané na zvyšování kvalifikace, firemní večírky na zvýšení příslušnosti k podniku a seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, a jeho návazností na personální činnosti, včetně ukázky správně provedeného hodnotícího pohovoru.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení zaměstnanců, personální činnosti, pracovní výkon.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to propose appropriate recommendations based on the result of research that would improve the use of evaluation methods. As a secondary objective, the author has set analysis methods for the assessment of the selected company, compilation and evaluation of the results of a questionnaire survey.

### 2. Research methods:

3.

Analysis of knowledge, comparison, or deduction and it is used method of empirical research, which in this work is a survey (quantitative research).

### 4. Result of research:

Research shows that half of the respondents assessed the communication with superiors as positive, which corresponds with another outcome, in which about half of respondents believe that senior sufficiently motivated. Likewise, nearly half of the workers replied that senior poorly motivated, which is related to another question, where almost half of the respondents employed glad extraordinary financial rewards. But while ¼ of all surveyed employees believe their performance is by no means established. Higher result was only one answer, 37% of the respondents answered the question about the form of surveyed job performance that is detected by word of mouth. In terms of evaluation itself said about half of those surveyed employees that take place annually and that the most common method is by comparison a response. This ¼ would prefer as a form of evaluation feedback and ¼ self-esteem. In terms of follow-up reviews on other HR activities with nearly half of respondents (44%) believes that the continuity does not exist. 37% believe that assessment is related to remuneration. In terms of whether the employees polled believe that the objectives of the enterprise meet the SMART criteria, 70% responded partially meet and partly not. If the system could be changed assessment, almost 37% would like to establish a ranking system to reward.

### 5. Conclusions and recommendation:

The recommendations have been made in the analytical part The recommendation has been described in detail in the chapter on recommendations. It was recommended introduction of 360 degree feedback and self-assessment methods; the introduction of quarterly interviews and a solid system and a fixed salary, depending on the outcome of the evaluation; improving the work environment through better communication between subordination and superiors; introduction offer bonuses for non-performance form - particularly training linked to skills development, corporate parties to increase the membership of the company and employees' familiarization with the evaluation system and its relation to human resources activities, includ samples properly conducted evaluation interview.

## KEYWORDS

Employee assessment, recruitment activity, job performance.

## JEL CLASSIFICATION

M12: Personnel Management • Executives; Executive Compensation

O15: Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migratio

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jasmína Ziličová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 06
Název BP:	Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Systém hodnocení</li><li>2.2 Metody hodnocení</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení firmy</li><li>3.2 Systém a metody hodnocení</li><li>3.3 Šetření a jeho vyhodnocení</li><li>3.4 Formulace závěrů a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HRONÍK, F. <i>Hodnocení pracovníků</i>. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458.</li><li>• FOLWARCZNA, I. <i>Rozvoj a vzdělání manažerů</i>. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.</li><li>• PILAŘOVÁ, I. <i>Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost</i>. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.</li><li>• VOCHOZKA, M. <i>Metody komplexního hodnocení podniku</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky práce do 25.9.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 25.10.2015</li><li>• Zpracování praktické části do 15.11.2015</li><li>• Finální verze do 25.11.2015</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1.9.2015

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
title=Rektor, serialNumber=ICA -  
10340169, serialNumber=IDCCZ  
113308764  
Datum: 2015.09.01 16:27:44  
+02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Systém hodnocení.....</b>	<b>2</b>
2.1.1	Kritéria a cíle hodnocení.....	5
2.1.2	Ostatní související personální činnosti .....	7
<b>2.2</b>	<b>Metody hodnocení.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3</b>	<b>Metodika práce .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Představení podniku .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následná doporučení .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>35</b>

## Seznam obrázků a grafů

### Obrázky:

Obr. č. 1 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi

Obr. č. 2 Kontext systému hodnocení

Obr. č. 3 Model motivace

Obr. č. 4 Složky celkové odměny

Obr. č. 5 Metoda 360 ° zpětná vazba

### Tabulky

Tabulka č. 1 Matice metod hodnocení

### Grafy:

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

Graf č. 2: Věk respondentů

Graf č. 3: Pracovní pozice

Graf č. 4: Vzdělání respondentů

Graf č. 5: Komunikace s nadřízeným

Graf č. 6: Motivace ze strany nadřízeného

Graf č. 7: Nejvíce motivační faktor

Graf č. 8: Forma zjišťování pracovního výkonu

Graf č. 9: Četnost hodnocení

Graf č. 10: Metody hodnocení v podniku

Graf č. 11: Preferované metody hodnocení

Graf č. 12: Hodnotící pohovor

Graf č. 13: Znalost preferovaného přístupu k práci ze strany manažera

Graf č. 14: Objektivita a spravedlivost hodnocení

Graf č. 15: Pohled na hodnocení pracovního výkonu

Graf č. 16: Poskytování zpětné vazby

Graf č. 17: Provázanost systému hodnocení s jinými personálními činnostmi

Graf č. 18: Cíle a SMART kritéria

Graf č. 19: Návrhy změn systému hodnocení

## 1 ÚVOD

Tématem této bakalářské práce jsou metody hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by se mělo týkat především posuzování pracovního výkonu zaměstnanců. Východiskem hodnocení by mělo být individuální posuzování výkonu v závislosti na předem stanovených kritériích. Vzhledem k tomu, že společnost je nastavená tak, že většina populace vykonává určitou řízenou činnost za účelem odměny, je hodnocení zaměstnanců velice důležitá personální činnost, která vede ke zvýšení jejich motivace k práci. Motivace k práci pro zaměstnance je velmi důležitá. Správně nastavená motivace je hnací síla, která zaměstnance žene vpřed a nutí je na sobě pracovat. Vhodně motivovaní lidé mají své cíle stanovené jasně a očekávají, že je svým úsilím a správně rozvrženými aktivitami dosáhnou. Takoví zaměstnanci jsou pro společnost přínosem, protože jsou zodpovědní a oceňují skutečnost, že jejich práce je smysluplná, potřebná a vede k uspokojování. Neexistuje jediný universální systém hodnocení zaměstnanců, proto mohou organizace použít několik možných přístupů k hodnocení svých pracovníků. Klíčovým úkolem každého manažera je dobře zvolit kritéria a metody hodnocení zaměstnanců tak, aby jejich následná motivace vedla k lepším výkonům a to tak, aby systémy a metody hodnocení zaměstnanců korespondovaly s potřebami a cíli daného podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení, na základě výsledků výzkumu, která by vedla ke zlepšení užívání metod hodnocení. Jako cíle vedlejší stanovila autorka rozbor metod hodnocení ve vybrané společnosti, sestavení dotazníku a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Přičemž se tato práce bude snažit ověřit stanovenou výzkumnou otázku, která předpokládá, že minimálně 2/3 zaměstnanců společnosti je spokojeno se stávajícím hodnotícím systémem a metodami hodnocení v dané firmě a zároveň zavedený systém hodnocení působí na zaměstnance motivačně.

Bakalářská práce bude mít dvě části, a to teoreticko-metodickou část a praktickou část. V první kapitole bude popsán teoretický rámec celé problematiky hodnocení zaměstnanců. Tato část práce bude především pojednávat o systémech hodnocení. Dále se autorka bude věnovat metodám hodnocení. Metod hodnocení zaměstnanců je mnoho, na každé společnosti záleží, jaké má možnosti a jaké metody si vybere. V dané práci budou použity standardní metody jako komparace dat, sběr dat, analýza a syntéza.

Cílů se bakalářská práce bude snažit dosáhnout pomocí vlastního výzkumu. Kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření bude zaměřen na všechny zaměstnance. Dotazníkové šetření je důležité pro splnění cíle.

V praktické části bude představena společnost XYZ s.r.o., ve které bude proveden rozbor systému a metod hodnocení zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Dále budou popsány výsledky dotazníkového šetření. Na základě výsledků šetření a teoretických poznatku budou navržena doporučení.



## 2 TEORETICKO-METODICKÁ ČÁST

Teoreticko-metodologická část poskytne náhled do problematiky hodnocení a bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části. Autorka se postupně bude zabývat systémem hodnocení, metodami hodnocení a na závěr bude uvedena metodika zpracování celé práce.

Podle Hroníka (2006, s. 15) existují 3 základní důvody pro hodnocení zaměstnanců. Prvním z nich je změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie (kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou). Další důvod vidí autor ve slad'ování zájmů všech zúčastněných stran (slad'ování zájmů vlastníků, manažerů a podřízených; organizace potřebuje, aby její cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy). Posledním důvodem, kterým se autor zabývá, je hodnocení pracovníků z důvodu zvýšení výkonnosti. Přičemž dle autora se hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, jeví jako zbytečná administrativní zátěž.

### 2.1 Systém hodnocení

Kvalitní pracovní síla je velmi významnou devizou každého podniku. Vzhledem k tomu, že právě ten chce mít kvalitní zaměstnance, kteří přispějí k jeho prosperitě, je hodnocení pracovníků z tohoto pohledu nedílnou součástí, která se prolíná celou strukturou daného podniku. K hodnocení pracovníků používají podniky různé systémy hodnocení. Autoři odborné literatury se v pohledu na důležitost hodnocení zaměstnanců prakticky neliší. Například Arthur (2010, s. 14) vnímá hodnocení výkonu zaměstnanců jako cílené využití schopností, znalostí a zájmů daného pracovníka. Dále Arthur (2010, s. 17) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je důležitá personální činnost, ale aktivní účast na této činnosti by měl mít každý vedoucí společnosti. K této participaci vedoucích na hodnocení pracovníků, uvádí autorka toto: „*Konkrétně mohou vypracovat sebehodnocení pro srovnání s vaším hodnocením pracovního výkonu, vznášet dotazy a vyjadřovat názory ohledně svého hodnocení a hledat možnosti zlepšení své práce a kariérního růstu.*“ Koubek (2001, s. 194) vnímá hodnocení pracovníků rovněž jako významnou činnost, která se zabývá především zjištěním, jak zaměstnanec vykonává danou práci, jakým způsobem plní zadané úkoly a požadavky, jak se chová v zaměstnání ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti s prací, dále sdělení zjištěných výsledků zaměstnancům a jejich projednání a následně též hledáním způsobů, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu a jejich realizace. Pilařová (2008, s. 11) se s Koubkem (2001, s. 194-195) vesměs shoduje, neboť dle jejího mínění, je-li systém hodnocení nastaven kvalitně a správně implementován, pak lze prostřednictvím hodnocení: „*poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech; navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování; stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody; orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuální seznámit se strategií a hodnotami podniku a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance);*

*motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování; objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců a rovněž ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.“ Zároveň autorka uvádí, že se v praxi lze setkat s různými systémy hodnocení, především jde o hodnocení systematické, které je periodické a probíhá dle předem definovaných postupů. Opakem je hodnocení nesystematické, které je neformální a je prováděno podle aktuální potřeby, rovněž se zpravidla realizuje pouze ústně. Urban (2003, s. 138) souhlasí s tím, že pravidelné systematické hodnocení probíhá zpravidla jednou ročně, někdy i pololetně a že neformální hodnocení by manažeři měli poskytovat zaměstnancům v dřívějším a průběžném intervalu, dokud je ještě aktuální a zapamatovatelné. V této souvislosti také následně autor upozorňuje na skutečnost, že při hodnocení je důležité, aby manažeři i zaměstnanci rozuměli standardům, podle kterých jsou hodnoceni a znali popisy pracovních pozic. Žufan et al. (2013, s. 43-44) vyjadřují názor, že hodnocení je zpětnou vazbou, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Hodnocení dle něj můžeme zároveň vnímat jako jistý nástroj, kterým zaměstnavatel stanoví zaměstnanci podmínky, jejichž splněním si udrží příslušnost v dané společnosti. Dále autoři vidí přínos ve stanovení jasných plánů a cílů zaměstnance, jejichž dosažení je důležité pro rozvoj společnosti. Výstupem hodnocení, by podle Žufana a jeho spolupracovníků (2013, s. 44) mělo být jednak určení silných stránek zaměstnance a jejich ocenění; identifikace nedostatků a rezerv, které pracovník má; stanovení konkrétních cílů v rozvoji silných stránek zaměstnance a potlačení zaměstnancových nedostatků; stanovisko hodnotitele zaměstnancovy kariéry ve firmě, tzn. oznámení skutečnosti, že je zaměstnanec schopný zastávat danou pracovní pozici, případně jestli má zaměstnanec předpoklady k povýšení či přeřazení na jiné místo, či naopak, zda nezávázit převedení zaměstnance na méně náročnou práci nebo přímo jeho propuštění; návrh či rozhodnutí hodnotícího v oblasti nenáročných (výkonnostních, motivačních) složek mzdy, tj. rozhodnutí o výši prémie, bonusů či odměn a rovněž doporučení hodnotícího ohledně vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnance vedoucích k jeho udržení, prohloubení jeho znalostí či získání nových znalostí a dovedností a rozvoj schopností pracovníka. K dosažení výše uvedeného autor ještě dodává, že důležitým aspektem při hodnocení je zvolení vhodného systému hodnocení, přičemž uvádí nejdůležitější systémy hodnocení, jimiž jsou (Žufan et al., 2013, s. 44):*

- *„hodnocení přímým nadřízeným;*
- *hodnocení 360;*
- *hodnocení panele;*
- *hodnocení spolupráce, hodnocení zákazníky.“*

Podle Kocianové (2010, s. 145) je rovněž hodnocení zpětnou vazbou pro zaměstnance, přičemž by hodnocení pracovníků mělo vycházet z personální politiky daného podniku. Autorka své tvrzení doplňuje: *„Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem...v organizacích, kde není zavedeno řízení pracovního výkonu, probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách. Poměrně často využívaný je systém hodnocení pracovníků, který postihuje*

*pracovní výkon i pracovní chování a při němž je hodnocení provázenou vzděláním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry.*“ Urban (2003, s. 138) poukazuje na to, že při hodnocení je zpětná vazba efektivní, je-li dávana včas. Rovněž Kocianová (2010, s. 146) udává příklady hodnocení pracovníků v dané firmě, avšak podle subjektu hodnotitele rozlišuje:

- hodnocení přímým nadřízeným;
- hodnocení spolupracovníky;
- hodnocení podřízenými;
- hodnocení třetí osobou – např. zákazníci.

V této souvislosti se autorka odkazuje především na systém hodnocení 360 ° zpětné vazby. Zpětná vazba je dobrou formou, neboť může být co nejpřímější, protože ve většině případů probíhá anonymně (Folwarczná ,2010, s. 107-109). Zároveň autorka dodává, že zpětná vazba je buď formální či neformální a jejím nejčastějším typem bývá strukturovaný dotazník. Zároveň uvádí pravidla, podle kterých si myslí, že by se zpětná vazba měla poskytovat. Těmi jsou následující zásady (Folwarczná ,2010, s. 107-109):

- vyjadřovat zpětnou vazbu s respektem k člověku;
- být co nejkonkrétnější a zaměřit se na výkon a na ovlivnění ostatních spolupracovníků;
- vyjádřit zpětnou vazbu včas a zaměřit se na budoucnost;
- dát prostor druhé straně se vyjádřit.

Adair (2004, s. 139) ke zpětné vazbě dodává, že zpětná vazba je dobrá k tomu, aby pracovníci věděli, jak si vedou a pokud konfrontujete zaměstnance pomocí zpětné vazby s realitou jejich situace, pak „*pochopení situace za vás udělá většinu motivační práce*“. Hroník (2006, s. 16) poukazuje na fakt, že hodnocení zaměstnanců bývá „*nástrojem ve službách odměňování*“, což nepovažuje za zcela správné. V tomto ohledu se v podstatě shoduje s Armstrongem (1999, s.222), který souhlasí s tím, že pro účely hodnocení zaměstnanců by popisy pracovních pozic měly obsahovat informace obsažené v popisu dané organizace, včetně „faktorové analýzy“ práce (obsahuje znalosti a dovednosti, odpovědnost, složitost) ve vztahu k faktorům hodnocení práce či kritériím, která jsou užívána k relativnímu ocenění hodnoty práce. Pilařová (2008, s. 111-113) se zabývá rovněž důsledky implementace nevhodného systému hodnocení, mezi které patří zejména: formální (byrokratický) přístup, tedy situace, kdy hodnotící neměli možnost podílet se na tvorbě systému hodnocení, celý hodnotící systém ztrácí smysl, neboť hodnotící nemají k systému vztah a volí formální přístup ve smyslu vyplnění formuláře a jeho odevzdání na personální útvar podniku. Dále neochota k otevřené zpětné vazbě, což je situace, kdy neexistuje oboustranná komunikace, zejména ze strany podřízených k nadřízeným a rovněž nepoužívání nastaveného systému hodnocení, tzn.

situace, kdy účastníci nemají pozitivní vztah k hodnocení, např. proto, že jsou nesprávně či nepřesně nastaveny kritéria hodnocení.

Se systémem hodnocení souvisí rovněž chyby v hodnocení. Zielke (2006, s. 81) uvádí následující typické chyby v hodnocení: nesprávné měřítko pro posuzování, které souvisí s tendencí k průměru. Hodnotící pracovník totiž na stupnici obvykle nadměrně často volí průměr, který však neodpovídá skutečným výkonům. Další chybou v hodnocení je tendence k mírnosti některých nadřízených, kteří se tak ve srovnání s kolegy při hodnocení odchylojí směrem nahoru. Výjimečně se však vyskytují i případy, kdy nadřízený s ohledem na svoji přisnost hodnotí podřízené velmi nízko. Hodnocení je také často nesprávně používáno k jiným účelům, například ke zvýšení odměny zaměstnance. Velmi častou chybou je i hodnocení pod vlivem osobních sympatií (Zielke, 2006, s. 81).

## 2.1.1 Kritéria a cíle hodnocení

Pokud chce zaměstnavatel srovnávat a hodnotit své pracovníky je nezbytné, aby byla stanovena kritéria pro takového hodnocení. Například Pilařová (2008, s. 41) vnímá kritérium jako ukazatel výkonu, podle kterého lze zhodnotit úspěch či naopak neúspěch daného pracovníka a k tomu dodává, že nesprávně nastavené kritérium může vést k nesprávnému chování zaměstnanců, které může v konečném důsledku ohrozit ekonomické výsledky dané společnosti. V této souvislosti uvádí Wagnerová (2008, s. 65) doporučení, že kritéria mají být: raději objektivní, než subjektivní; vztahující se k práci samotné, nikoliv k jejímu popisu; chování, nikoliv vlastnosti; přizpůsobena možnostem pracovního výkonu hodnoceného; vztahující se ke specifickým funkcím, nikoliv globálně; včas a předem sdělena hodnoceným zaměstnancům a rozdílné podle jednotlivých kategorií zaměstnanců. Kocianová (2010, s. 149) pak zdůrazňuje, že kritéria hodnocení pracovníků jsou zpravidla podkladem pro jejich odměňování a měly by tedy odpovídat nárokům dané pracovní pozice a účelu hodnocení. Autorka zároveň definuje požadavky, jež by měly kritéria splňovat. Jedná se o (Kocianová, 2010, s. 149):

- validitu kritéria - kritérium musí měřit, co má být změřeno;
- objektivitu kritéria – různí hodnotitelé by měli dojít u stejného pracovníka k totožnému závěru;
- nezávislost kritérií – dané kritérium by nemělo vycházet z jiného kritéria;
- relevantnost kritérií – kritéria by měla odpovídat specifickému charakteru dané práce;
- srozumitelnost a jednoduchost kritérií;
- omezení počtu kritérií.

Bělohlávek (2008, s. 61) rozlišuje tři základní typy kritérií hodnocení. Jedná se jednak o objektivní ukazatele (kritéria) jako je počet vyrobených výrobků (kvantita), počet nebo objem získaných zakázek, množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce) apod. Dále se

jedná o plnění úkolů, kdy na začátku je nutno jasně a přesně stanovit, jaký je očekávaný výstup (výsledek) a konečně sem patří též osobní kvality (subjektivní ukazatele), tj. například odbornost, komunikace, pracovní nasazení, vedení a motivování pracovníků. Autor přitom poukazuje na subjektivní zkreslení při hodnocení subjektivních ukazatelů v závislosti na dalších faktorech (povaha vedoucího, sympatie) a zároveň na to, že i přesto, že se dává přednost objektivním ukazatelům, i ty bývají často zkresleny bez viny pracovníka jinými událostmi. Takovými událostmi mohou být třeba ekonomické či přírodní podmínky. Hroník (2006, s. 28) naopak za kritéria hodnocení považuje reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení či kompetence (způsobnosti). A dodává, že v České republice narůstá počet organizací, které využívají kompetenčních modelů hodnocení zaměstnanců. Jedná se přitom zejména o společnosti se zahraniční účastí. S kompetenčním modelem se v ryze české společnosti dle autora setkáváme jen zřídka, stejně tak jako je podle Hroníka kompetence popsána v české literatuře zabývající se personální otázkou jen okrajově. Přičemž za kompetenci považuje Hroník (2006, s. 28) způsobnost, tedy „soubor určitých předpokladů k určité činnosti... Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoliv na základě toho, jaké má vlastnosti.“ Zároveň autor popisuje vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencí: „Měřitelného výkonu (CO) dosahují určitým způsobem, který je reprezentován zájmeny čím (vstupy, předpoklady na vlastní straně) a jak (proces, přístup k práci). Dohromady čím a jak tvoří kompetence“ (Hroník, 2006, s. 28-29). Výklad je doprovázen obrázkem, který je uveden jako obr. č. 1.

Obr. č. 1 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Hroník, 2006, s. 29

Hroník (2006, s. 32) rovněž rozděluje členění kompetencí v kompetenčně orientované firmě následovně:

- produktová orientace (kompetence řešení problému);
- zákaznická orientace (kompetence interpersonální);
- provozní a systémová orientace (kompetence řízení sebe sama).

Přičemž autor spatřuje v zavedení kompetenčního modelu ve firmě značné výhody, jmenuje především následující aspekty: sjednocení „jazyka“ personalistů a manažerů; poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení; propojitelnost s měřitelným výkonem; základ pro

systém hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců a také možnost zařazení cílených rozvojových programů pro zaměstnance. Šikýř (2014, s. 113) je toho názoru, že kritéria hodnocení zahrnují faktory, jež charakterizují a ovlivňují výkon jednotlivých zaměstnanců, jako jsou výsledky (kvalita práce, množství, včasnost), podmínky (pracovní prostředí, pracovní doba), schopnosti (způsobilost k práci) a motivaci (ochotu k práci). Koubek (2007, s. 212) pak poukazuje na fakt, že při posuzování výkonu zaměstnance je nutné zvážit, jaká kritéria jsou spolehlivá, vhodná a přiměřená pro posuzování výkonu dané práce. Univerzálními kritérii autor shledává kvantitu, kvalitu a včasnost plnění. Tato kritéria autor udává především proto, že jsou víceméně objektivně měřitelná, jelikož se týkají výsledků práce. Dodává, že je potřeba stanovit jasné normy, které stanoví, jaký výkon zaměstnance se považuje za žádoucí. Podle autora jsou kritéria, která se opírají o sociální chování a vlastnosti zaměstnanců v tomto směru komplikovanější, neboť nejsou měřitelná, z tohoto pohledu se na hodnocení projeví subjektivní přístup hodnotícího k danému zaměstnanci. Oproti tomu Armstrong (2002, s. 572) vnímá kritéria hodnocení jako vlastnost, která se vyskytuje v mnoho profesích a může být použita jako základ pro ocenění práce daného zaměstnance.

Rovně je následně dobré se zamyslet nad otázkou, jaké jsou vlastně cíle hodnocení. Arthur (2010, 153) v této souvislosti vnímá primární cíl hodnocení jako zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů zaměstnanců. Mezi druhotné cíle hodnocení dle autorky po té patří zejména umožnit zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a motivace zaměstnanců k lepšímu výkonu. Hroník (2006, s. 23) v této souvislosti uvádí skutečnost, že je dobré, aby hodnocení bylo zaměřeno jen na určité vybrané cíle, i přesto, že je možné, aby bylo zaměřeno najednou na více cílů. Zároveň autor výčtem uvádí podle něj nejdůležitější cíle hodnocení, jimiž jsou dle Hroníka (2006, s. 23): monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům a dohodnutým normám; pomoc při rozhodování v oblasti odměňování; identifikace pracovního potenciál jedince; poskytnutí zpětné vazby o tom, jak jedinec pracuje; identifikace potřeby v oblasti rozvoje zaměstnance; poskytnutí příležitosti pracovníkovi k projednání své ambice se svým nadřízeným; zlepšování budoucího výkonu (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak cílů dosáhnout).

Obdobně k tomuto přistupují Janišová a Křivánek (2013, s. 227), který za cíle hodnocení považují:

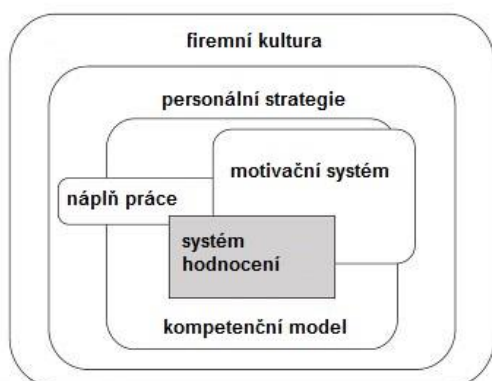
- vyhodnocení výkonu jednotlivce oproti jeho cílům (KPI);
- zjistit kompetence, ve kterých by se měl zaměstnanec zlepšit;
- vytvořit plán vzdělávacích akcí, které má zaměstnanec absolvovat;
- zabezpečit příslib zaměstnance o zlepšení jeho výkonu;
- informovat zaměstnance o změnách jeho zodpovědnosti nebo o povýšení.

## 2.1.2 Ostatní související personální činnosti

Vzhledem k faktu, že hodnocení jako takové nestojí v systému personální práce osamoceně, bude tato kapitola pojednávat i o dalších souvisejících personálních činnostech. Podle

Řezníčka (1972, s. 308) hodnocení zaměstnanců zasahuje do veškerých personálních činností a prolíná je. Kocianová (2010, s. 147) v této souvislosti za spjaté personální činnosti považuje zejména rozmísťování zaměstnanců, jejich vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry. V čemž se shoduje s Pilařovou (2008, s. 13), která se rovněž přiklání k tomu, že dalšími nejvýraznějšími personálními činnostmi, které upevňují systém hodnocení, jsou odměňování a rozvoj zaměstnance. Tureckiová (2004, s. 91) tvrdí, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je stejně jako systém hodnocení a odměňování propojen se systémem nábory zaměstnanců a systémem formování pracovní síly, který vidí jako stabilizace a motivování zaměstnance. Hroník (2006, s. 16-17) oproti tomu považuje hodnocení za personální činnost, která je součástí motivačního systému, a kromě hodnocení řadí do motivačního systému i personální činnosti odměňování a rozvoj zaměstnance. A zdůrazňuje, že všechny tyto činnosti mohou být doprovázeny kompetenčním modelem. Podle něj je třeba při koncipování systému hodnocení dbát na provázání s následujícími aspekty (dokládá obr. č. 2): náplň pracovní pozice (formuluje základní smysl dané práce a očekávání); motivační systém a další personální činnosti tvořící jeho jádro; kompetenční model vytvářející základ pro některé personální činnosti; personální strategii, která navazuje na firemní strategii a firemní kulturou.

Obr. č. 2 Kontext systému hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006, s. 16

Koubek (2004, s. 41) vnímá hodnocení jako součást řízení pracovního výkonu daného zaměstnance, což dokládá příloha č. 1. Armstrong (2007, s. 416) v této souvislosti upozorňuje na to, že někdy se lidí mylně domnívají, že pojmy hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu jsou synonymní. Avšak řízení pracovního výkonu je dle Armstronga mnohem širší nepřetržitý proces, kdežto hodnocení pracovního výkonu lze chápat pouze jako každoroční hodnocení zaměstnance. Zároveň upozorňuje na fakt, že je mnohdy vnímáno pouze „jako nástroj výkonu manažerské moci a kontroly“. Pilařová (2008 s. 58) se rovněž v této souvislosti s Koubkem shoduje, neboť uvádí, že hodnocení výkonu zaměstnance je provázáno se systémem odměn, jako jsou prémie nebo bonusy.

## 2.1.2.1 Odměňování

Neméně důležitou oblastí, která se většinou odvíjí od výsledku hodnocení daného zaměstnance a která má přímou souvislost s výkonem zaměstnance je odměňování. Janišová a Křivánek (2013, s. 231) definují odměňování jako řízený proces ocenění zaměstnanců (ať finanční či jiné) za jejich přínos firmě. Kocianová (2010, s. 160) vnímá odměňování jako významné v personální oblasti, a to jak pro zaměstnance, tak pro podnik. Autorka se shoduje v tom, že odměňování je realizováno peněžní či nepeněžními odměnami. Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 310-311) upozorňují především na to, že odměny jsou základním stimulačním a motivačním faktorem pro jednotlivé zaměstnance, přičemž systém odměňování si zaslouží speciální pozornost. Odměny by měly být rozdělovány spravedlivě podle zásluh, tak aby nedemotivovaly zaměstnance. Systém odměn by měl podle autorů udržovat ve firmě kompetentní a talentované lidi, kteří naplňují svou pracovní činností cíle daného podniku. V této souvislosti zmiňuje Armstrong (2009, s. 109) fakt, že motiv je důvodem proč vykonávat určitou činnost. Zároveň se Armstrong (2007, s. 219) domnívá, že se motivace týká faktorů, jež ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Jestliže budou zaměstnanci správně motivováni, tak se budou ubírat správným směrem. Zároveň Armstrong (2009, s. 307) zabývá myšlenkou, že odměny ve formě zavedení bonusového systému jsou pro motivaci člověka stále důležitějším aspektem, přičemž vychází z teze, že propracovaný systém odměn bude motivačním prvkem, který zvýší výkon zaměstnanců, a tak bude mít pozitivní dopad na celou firmu. Podle Armstronga (2009, s. 20) by mezi cíle odměňování mělo patřit zejména:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou pro podnik vytvářejí;
- postupy odměňování provázat s cíli podniku a zároveň s potřebami a hodnotami zaměstnanců;
- odměňovat správně, tak aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska výsledku a chování;
- pomocí odměňování získat a udržet velmi kvalitní zaměstnance;
- pomocí odměňování stávající zaměstnance motivovat, udržet jejich oddanost podniku a angažovanost v něm;
- vytvořit s pomocí odměňování kulturu vysokého výkonu zaměstnanců.

Rovněž Armstrong (2009, s. 109) upozorňuje na to, že je třeba rozumět faktorům, které zaměstnance pozitivně motivují. Model motivace, znázorněný na obr. 3, podle Armstronga (2009, s. 109) značí fakt, že proces motivace je inicializován neuspokojenými potřebami zaměstnance, ať už se jedná o potřeby vědomé či nevědomé. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, to se projeví stanovení cílů, které je třeba dosáhnout. Dosažením cílů pak dochází k naplnění neuspokojené potřeby.



Obr. č. 3 Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109

V této souvislosti charakterizuje Armstrong (2009, s. 27 a s. 42) celkovou odměnu, jako kombinaci peněžité i nepeněžité formy odměny, kterou mohou zaměstnanci získat a váží si jí, přičemž cílem podniku je maximalizovat motivaci zaměstnanců, jejich pracovní angažovanost a oddanost. Přičemž tato odměna spojuje dva druhy základních kategorií odměn, za které považujeme transakční a relační odměny, tak jak je to znázorněno na obr. č. 4. Kocianová (2010, s. 161) vnímá celkovou odměnu jako souhrn nástrojů, jež má daný podnik k dispozici a lze toho využít k získání a udržení si zaměstnanců. Janišová a Křivánek (2013, s. 231) uvádí, že celková odměna je vnímána zaměstnanci pozitivně, je ovlivňována vnitřními i vnějšími okolnostmi, za které lze považovat zejména situaci na trhu práce.

Obr. č. 4 Složky celkové odměny

TRANSAKČNÍ ODMĚNY	základní mzda/plat	v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	CELKOVÁ ODMĚNA
	zásluhová odměna		
	zaměstnanecké výhody		
RELAČNÍ (VZTAHOVÉ) ODMĚNY	vzdělání a rozvoj	nepeněžní (vnitřní) odměny	
	zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 42

### 2.1.2.2 **Vzdělání a rozvoj zaměstnance**

Z výsledků hodnocení může vyplynout potřeba dalšího vzdělávání či jiné formy rozvoje daného zaměstnance, tak aby pracovník byl pro podnik přínosem, proto se tato kapitola zabývá vzděláním a rozvojem zaměstnanců, které poskytují jednotlivé podniky jako formu nepeněžního odměnění. Folwarczná (2010, s. 168) považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity práce a firemní

konkurenceschopnosti. Hruška (2007, s. 117) je toho názoru, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje především:

- zaškolení a zaučení zaměstnance;
- odbornou praxi absolventů škol;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace.

Pilařová (2008 s. 58) v této souvislosti uvádí, že rozvoj zaměstnanců bývá v rámci podniku realizován různými způsoby. Poukazuje na fakt, že pracovník stojí-li o „nějaký kurz“ a požádá o něj svého nadřízeného. Nebo může nastat situace, že nadřízený je toho názoru, že pro jeho podřízeného pracovníka by byl „nějaký kurz“ vhodným způsobem rozvoje. Rovněž je v některých firmách stanoven rozpočet na vzdělávací a rozvojové akce, se kterými manažeré během roku hospodaří nebo podnik pořádá během roku vzdělávací a rozvojové akce, které mohou zaměstnanci na základě přihlášení absolvovat. Autorka zároveň uvádí, že toto nejsou příliš vhodné formy zvyšování zaměstnanců kvalifikace. Za mnohem užitečnější považuje autorka propojení systému hodnocení se systémem vzdělávání. Autorka uvádí dva základní systémy hodnocení, a to hodnocení pracovního výkonu a hodnocení kompetence. Přičemž systém hodnocení kompetencí je dle autorky provázán s pevnou složkou platu a rozvojovými aktivitami zaměstnance. Z hodnocení kompetencí pak vyplývají dle autorky dva druhy plánu rozvoje a to: rozvoj kompetencí, které pracovník potřebuje na dané pozici, a nejsou zatím dostačující a též rozvoj kompetencí, které pracovník využije v budoucnu v souvislosti s kariérním rozvojem.

V tom se zcela shoduje s Dvořákovou a kol.(2007, s. 316), jež jsou názoru, že je jedním z hlavních úkolů personální práce skloubit v co nejkratším čase současné a možné dovednosti a znalosti zaměstnanců s potřebami a požadavky podniku. Hroník (2006, s. 101) oproti Pilařové považuje za rozvoj i vzestup zaměstnance na vyšší pozici, uvádí totiž, že rozvoj zaměstnance může postupovat třemi směry - postupem v hierarchii daného podniku, získání další odbornosti nebo prohloubení stávající odbornosti. Tureckiová (2004, s. 91) vnímá rozvoj a vzdělání zaměstnanců především jako součást systému podnikového vzdělávání, kde by mělo dojít k propojení personální práce, která dle autorky obsahuje zejména následující oblasti: získávání a výběr zaměstnanců; formování zaměstnanců – stabilizace a motivace; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a hodnocení a odměňování.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 95-101) efektivního podnikové vzdělávání spočívá v procesu, který tvoří následující čtyři potřeby:

- identifikovat potřeby vzdělávání;
- určit cíle vzdělávání a navržení plánu vzdělávání;
- realizovat plán vzdělávání;
- vyhodnotit celý proces vzdělávání.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 136-137) také existuje z hlediska vyhodnocení vzdělávací akce celá řada modelů, v každém případě by měla být opět stanovena kritéria, na jejichž základě by se měla sledovat např. výkonnost, měřitelnou znalost, schopnost řešit situace nebo chování zaměstnance. Podle Urbana (2003, s. 161) posouzení toho, jestli pracovník, který se zúčastnil vzdělávací akce své nově nabyté schopnosti a dovednosti skutečně využívá, provádí zpravidla přímý nadřizený. Tureckiová (2004, s. 106 -108) v této souvislosti uvádí, že efektivita vzdělávací akce je ovlivněna řadou faktorů, mezi které patří například to, jak se na systém vzdělávání dívají klíčové postavy, které příslušnou vzdělávací akci hodnotí, jaká jsou nastavena kritéria hodnocení nebo výběr forem vzdělávání a připravenost materiálů, kvalita provedení vzdělávací akce atd. Podle autorky je ale nejlepší zaměřit se na měření efektivity vyhodnocení vzdělávací akce na třech klíčových úrovních, a to z hlediska:

- jednotlivec nebo tým – osobní rozvoj, kariérní rozvoj;
- podnik jako celek – dosažení strategie podniku, zvyšování efektivity práce;
- společnost – vyšší zaměstnanost lidí.

Janišová a Křivánek (2013, s. 214 -224) se rovněž zabývají metodami měření podnikového vzdělání, které jsou z jejich pohledu velmi efektivní. Poukazují přitom na čtyři úrovně měření vzdělávání, které byly zavedeny v 60. letech minulého století a na další, pátou úroveň měření koncepčně rozvinutou až v 90. letech. Jedná se o následující metody:

- reakce – měření reakce zaměstnance na vzdělávací program, zaměřená na jeho spokojenost;
- učení – měření zlepšení v dovednostech a znalostech zaměstnance vlivem vzdělávacího programu;
- chování – měření změn v chování zaměstnance v praxi, ve kterých by se měl odrazit vliv vzdělávacího programu;
- výsledky – měření změn v klíčových ukazatelích výkonnosti zaměstnance vlivem vzdělávacího programu.;
- ROI – návratnost investic - srovnání finanční hodnoty výsledků s náklady vloženými do vzdělávání.

Autoři se dále zabývají myšlenkou, jakým způsobem se dané metody provádějí a proč se provádějí. V této souvislosti je uveden v příloze č. 3 obrázek, která se zabývá rozdělením jednotlivých metod měření, které autoři popisují.

## 2.2 Metody hodnocení

Velmi zásadní pro hodnocení se jeví vybrané metody. V této kapitole bude představen teoretický rámec v oblasti hodnotících metod. Podle Kocianové (2010, s. 150) existuje mnoho metod, jak zaměstnance hodnotit, přičemž systémy hodnocení obvykle využívají kombinaci více metod. Hroník (2010, s. 54) označuje již konkrétněji metody hodnocení a ty

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

rozlišuje na formální a neformální a představuje formální metody hodnocení, které rozlišuje podle časového horizontu. Jedná se o metody hodnocení druhých (absence sebehodnocení) zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost. Zároveň uvádí matici těchto metod, kterou je doložena tabulkou č. 1. Autor však dodává, že někdy postačí i hodnocení rozdělené na hodnocení kompetencí a na hodnocení výkonu, ale za ideální považuje situaci, kdy zaměstnanec pokrývá všechny možné průniky v oblasti matice hodnotících metod.

Tabulka č. 1 Matice metod hodnocení

	hodnocení vstupu	hodnocení procesu	hodnocení výstupu
metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledku Srovnání výsledku
metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360 ° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potencionálu	Supervize Intervize	MBO,BSC

Zdroj: Hroník, 2006, s. 29

Na rozdíl od Hroníka se Pilařová (2008, s. 30-33) zaměřuje na částečně odlišnou specifikaci metod hodnocení, avšak v konečné fázi zkoumání lze zjistit částečnou shodu obou autorů. Dle mínění Pilařové patří k nejvyužívanějším metodám hodnocení, kromě hodnotícího rozhovoru, především metody zařazování, párové srovnávání, hodnotící škály, nucená distribuce, metoda kritických událostí, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení cílů, metoda stanovení úloh a assessment centra. Specifikace představených metod, tak jak je uvádí autorka (Pilařová, 2008, s. 30-33):

- metoda zařazování – uplatňuje se zde princip seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraných kritérií od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího v rámci skupiny lidí, kteří vykonávají stejnou profesi či jsou z jednoho oddělení;
- párové srovnání – srovnání kompetencí nebo výkonu zaměstnanců se všemi ostatními zaměstnanci z dané skupiny zaměstnanců (stejného oddělení, stejná profese apod.);

- hodnotící škály – patří k psychometrickým metodám, jejichž předností je možnost zapojení různých skupin hodnotících, nejznámější je 360 ° zpětná vazba;
- nucená distribuce – rozdělení zaměstnanců do výkonnostních skupin na základě Gausovy křivky;
- metoda kritických událostí – metoda je založena na pozorování a zaznamenávání forem pracovního výkonu, které se vymykají standardnímu výkonu zaměstnance (pozitivní i negativní);
- psychologické testy a dotazníky – poskytují hodnotícímu informaci o osobnosti zaměstnance;
- metoda stanovení cílů – metoda vychází z koncepce MBO;
- metoda stanovení úloh – metoda vychází z koncepce MBC;
- assessment centra – komplexní metoda hodnocení, která je realizována pomocí více metod, skupina hodnotitelů obsahuje vždy více členu (např. přímého manažera, zaměstnance personálního útvaru, odborník z oboru, psychologa apod.).

K názoru, že metod hodnocení zaměstnanců je řada, se přidává i Koubek (2007, s. 133), je toho názoru, že některé jsou vhodnější pro „nedělnické“ kategorie a jiné pro dělníky a některé se dají využít univerzálně. Hroník (2006, s. 22-23) se zároveň zaměřuje na cíle hodnocení, uvádí, že hodnocení může být zaměřeno na více cílů, ale nikoliv stejnou vahou, jelikož by došlo k rozmělnění efektu. Podle autora se cíle stanoví v závislosti na personální strategii podniku a podle jednotlivých skupin zaměstnanců. Za nejdůležitější cíle hodnocení přítom autor považuje:

- sledování výkonu zaměstnance v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a předešlým stanoveným cílům;
- identifikace potencialů zaměstnance a jeho potřeb v oblasti vzdělání a rozvoje;
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu a příležitost projednat ambice s nadřízeným.

Hroník (2006, s. 55) dále považuje za primární metody hodnocení ty metody, které mají obecný charakter, jako motivačně – hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balance score card). Rovněž je třeba zmínit, že hodnotící pohovor se stal součástí téměř každého hodnotícího systému. Vymětal (2008, s. 131) jako základní nástroj vidí hodnotící pohovor, kterým lze docílit řízení, kontroly, usměrňování a motivace zaměstnance. Mikuláščík (2010, s. 155) se zaměřuje na to, že hodnotící pohovor by měl být plánovaný, vedoucí by měl k němu zaměstnance vyzvat. Zároveň by podle autora neměl být rozhovor brán pouze jako formalita a nadřízený by měl být autoritativním a nenechat se zaměstnancem zmanipulovat. Janišová a Křivánek (2013, s. 228) se s Mikuláščíkem shodují v tom, že by pohovor neměl být překvapením a měl by být oznámen cca tři týdny před jeho konáním. Pohovor by měl začít neformálně, a hodnotící by měl nejprve poukazovat na klady, pokud chce nadřízený vyjádřit negativní postoj, měl by popisovat, jak situaci hodnotí a vidí on a dát zaměstnanci prostor pro vyjádření, závěrem by měly být projeveny opět pozitiva. Artur (2010, s. 86-89) upozorňuje na to, že by si vedoucí měl uvědomit, kolik času mu pohovor zabere a tomu pak přizpůsobit časové možnosti. Vybízí k tomu, aby si vedoucí vymezil na takový pohovor v zásadě 90

minut, z toho 60 minut na osobní pohovor se zaměstnancem, a zbytek rozdělit na činnosti před začátkem samotného osobního pohovoru a před jeho skončením. Neboť je důležité si uvědomit, že hodnotící bude muset projít materiály k hodnocení, jako různé posudky apod. Za předpokladu, že rozhovor trvá zhruba 60 minut, měla by vyjít třetina na projednání předchozích úkolů a povinností. Autorka se rovněž domnívá, že rozhovor by měl být veden z počátku v neformální duchu, aby se zaměstnanci cítili dobře a uvolnili se. Šedivý a Mendlíková (2011, s. 95) upozorňují na to, aby se z hodnotícího pohovoru nestal rozhovor o financích, resp. platu zaměstnance. Podle autorů je běžně součástí hodnotícího pohovoru i pohovor o dalším kariéřním růstu zaměstnance, tyto dva pohovory lze však i oddělit. Oproti tomu Wehrle (2011, s. 57) nabádá zaměstnance k tomu, aby o platu při hodnotícím pohovoru mluvili. Dvořáková a kolektiv (2012, s. 295) představuje v souvislosti s hodnocení balanced scorecard (dále jen BSC) jako měření schopností daného zaměstnance ve vztahu ke strategii podniku. Podle Urbana (2013, s. 138) je BSC nejznámější vícekriteriální metodou. Autor přitom uvádí z hlediska hodnocení zaměstnanců dvě významné přednosti této metody, za které považuje především motivační kritéria, která jsou odvozená bezprostředně ze strategie podniku, a také kritéria opírajících se vedle tradičních výkonových ukazatelů i o jiné výkonnostní cíle. Wagnerová (2011, s. 59-60) uvádí, že BSC je nástrojem, kterým se měří úspěšnost daného podniku komplexním pohledem. Souběžně s tím je třeba, aby se hodnocení zaměřilo na výkon zaměstnanců podniku. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 57) uvádějí, že v rámci BSC se v perspektivě učení a růstu, mají rozvíjet cíle na podporu učení a růstu jak podniku jako celku, tak jednotlivých zaměstnanců. V této souvislosti považují autoři za základní především (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 57) v příloze č. 4 uvedené:

- schopnost zaměstnanců;
- motivaci, delegování, vedení a angažovanost;
- pracovní klima a podnikovou kulturu;
- schopnost systémů.

Podle těchto autorů je spokojený zaměstnanec zásadní pro podnik, neboť pouze takový zaměstnanec vytváří podniku efektivní produktivitu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 61-63) zároveň uvádějí, že z tohoto důvodu by měly podniky udržovat své zaměstnance spokojené, zamezit tak jejich fluktuaci, prostřednictvím výše zmíněného (viz obr. č. 8). Metodu MBO popisuje Hroník (2006, s. 58) jako metodu, která je zaměřená na budoucnost. Palatková a kolektiv (2013, s. 67) vnímají jednoznačnou přednost MBO v možnosti strategického plánování, neboť jde o metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti v jejich plnění v určitém časovém horizontu. Podle Wagnerové (2008, s. 73) je tato metoda hodnocení momentálně využívána především u zaměstnanců v řídicích a odborných funkcích. Autorka spatřuje hlavní výhodu v tom, že zaměstnanec ví, co se od něj očekává, jako nevýhodu vnímá časová náročnost, která vyžaduje neustálé informace o plnění cíle, rovněž je metoda zaměřena jen na dosažení cíle a nebere se v potaz, jakým způsobem se cíle dosáhlo. Dvořáková a kol. (2011, s. 286) polemizuje s tím, zda se podnikům podařilo zavést propojený systém cílů a tedy i řízení podle stanovení cílů – MBO. Oproti Hroníkovi má na metodu jiný úhel pohledu, řadí tuto metodu do metod hodnocení zaměstnance zaměřené na minulost. Wagnerová (2011, s. 87-88) uvádí také, metodu 360 °

zpětná vazba, kterou prezentuje jako poměrně nový a velmi populárním přístup v hodnocení zaměstnanců, která je navržena tak, aby poskytla komplexní přehled o zaměstnanci, právě proto, že hodnotící jsou jak nadřízení, tak kolegové, někdy i externí zákazníci či podřízení, tak jak dokládá obr. č. 5. Součástí této metody by mělo být i sebehodnocení. Zároveň autorka dodává, že obvykle se pro tento druh hodnocení využívá dotazníkového šetření, zpravidla anonymního. Autorka také upozorňuje na fakt, že validita různých hodnotících je odlišná, vzhledem k jejich schopnosti posoudit samotný pracovní výkon zaměstnance, pokud o něm nejsou dostatečně informováni. Arthur (2010, s. 51) se zmiňuje o tom, že účelem této metody je všestranně ohodnotit zaměstnance a zlepšit jeho rozvoj a kariérní růst. Rovněž uvádí, že metoda byla původně vytvořena jen pro hodnocení řídicích zaměstnanců, ale postupně se začala využívat pro všechny zaměstnance. Urban (2013, s. 102) udává, že se od hodnocení očekává, že kritéria relevantní budou zaměstnancům vysvětleny. Za zásadní přitom autor považuje předání výsledků hodnocení zaměstnancům.

Obr. č. 5 Metoda 360 ° zpětná vazba



Zdroj: Wagnerová, 2011, s. 87

## 2.3 Metodika práce

Celá práce je systematicky členěna na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. V návaznosti na toto členění jsou využity i odlišné metody zpracování práce. V teoreticko-metodologické části práce je v souladu s Reichlem (2009, s. 127) využita zejména metoda rozboru dostupných zdrojů a metoda komparace (srovnání) pohledů různých autorů, kteří se problematice věnují.

Na podkladě podrobného rozboru dostupných zdrojů byly dány dohromady nejdůležitější poznatky, které se problematiky týkají, v důsledku komparace pohledů a názorů autorů se pak podařilo identifikovat nejdůležitější postoje autorů, na kterých se odborníci v zásadě shodují, stejně jako postoje, které se liší.

V rámci analytické části práce jsou pak využity jednak dle Walkera (2013, s. 82) standardní metody jako je rozbor poznatků, komparace nebo dedukce a dále je využita metoda empirického výzkumu, kterou je v této práci dotazníkové šetření. Dotazník byl v souladu s tím, co uvádí Kozel (2006, s. 91), složen převážně z uzavřených otázek, tedy otázek, kdy respondent volí z nabízených možností odpovědi. Dotazník byl doplněn jednou polootevřenou otázkou, kdy vedle nabízených možností byla možnost vyplnit vlastní názor do položky „jiné.“

Dotazník se zaměřoval na metody hodnocení zaměstnanců společnosti, která si nepřeje být jmenována, tudíž bude dále představována jako „společnost XYZ s.r.o.“ a sestával celkem z 19 otázek, které postupně zjišťovaly nejdůležitější aspekty hodnocení v této společnosti. První čtyři otázky zjišťovaly charakteristiku výzkumného souboru (věk, vzdělání, pohlaví, pracovní pozici), dalších 15 otázek se pak věnovalo přímo hodnocení ve společnosti. Dotazník byl rozdán celkem mezi 150 zaměstnanců, přičemž jen 85 zaměstnanců (tedy jen 56,6 %) jej reálně vyplnilo a vrátilo zpět k vyhodnocení. Dotazník je přílohou č. 5 této práce.

Před tím, než byl dotazník plošně rozdán ve společnosti XYZ s.r.o. bylo realizováno pilotní šetření, jehož cílem bylo zejména zjistit, zda je dotazník pro respondenty srozumitelný. Dotazník byl rozdán 25 zaměstnancům společnosti XYZ s.r.o. za účelem získání zpětné vazby. Po návratu pilotního dotazníku byly provedeny drobné stylistické úpravy dotazníku, tam, kde se jevílo, že respondenti například odpovídali na něco jiného, než bylo tázáno a dotazník byl následně distribuován širšímu souboru respondentů za účelem realizace vlastního výzkumu.

Po získání dat u respondentů, byl dotazník vyhodnocen. Nejprve byly za použití statistického zpracování vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku, jejichž výsledky byly doplněny o grafy, tabulky, výpočty (zejména procentuálního znázornění výsledků) a slovní komentáře, následně pak bylo realizováno shrnutí výsledků a na základě metody dedukce byla následně formulována praktická doporučení pro společnost.



## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části budou především využity poznatky z předešlé části. Autorka nejprve představí daný podnik, poté se postupně bude zabývat konkrétním systémem hodnocení v daném podniku, na závěr této kapitoly budou uvedena možná doporučení ke zlepšení v této oblasti.

### 3.1 Představení podniku

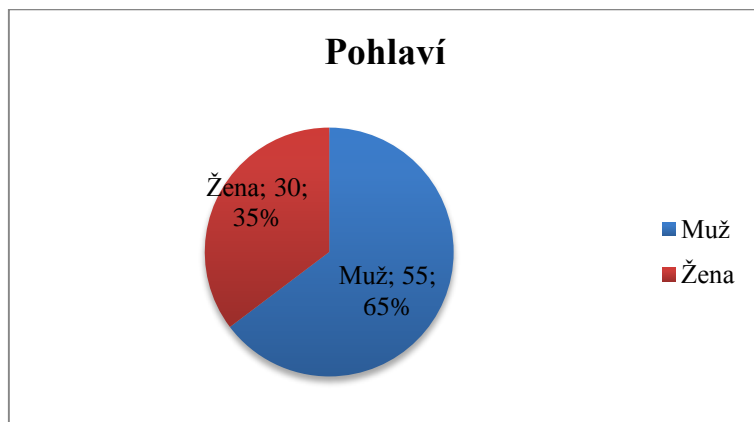
XYZ, spol. s r. o. Je, podle oficiálních webových stránek XYZ (2015), podnikem ve Středočeském kraji, který byl založen roku 1996 jako nástupce státního podniku XYZ, jež měl bohaté zkušenosti v produkci výfukových systémů (původně Praga Příbram). S nástupem nového investora se od roku 2004 rozšířil počet výrobků i zákazníků. Podnik se stále rozvíjí a je již rovněž držitelem certifikátů ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001, které by měly zabezpečovat kvalitu výroby i výrobků. Klíčovým produktem jsou tedy výfukové soustavy s katalyzátorem, výfukové soustavy s tlumiči a výfukové soustavy s filtry pevných částic. Základní kapitál podniku je 3,7 mil. Kč. Počet jeho zaměstnanců není vysoký a činí 150 osob. Vzhledem k charakteru podniku, profese, které zaměstnanci zastávají, jsou jak manažerské, tak dělnické. Ve firmě pracují např. svářeči, nástrojáři, strojírenští dělníci, obsluhy soustruhů a vrtaček, skladníci, ale rovněž je potřeba administrativních pracovníků, účetních i klíčových pracovníků vedení podniku.

Podnik XYZ (2015) si na svých internetových stránkách deklaruje klíčový cíl: *„Značka "XYZI" byla v 90. letech minulého století na poli automobilových výfukových systémů velmi známá a úspěšná a naším cílem je rozšíření jejího vřhlasu a hlavně uspokojení jakýchkoliv zákaznických potřeb s ohledem na vysokou kvalitu zpracování. Bohaté zkušenosti klíčových pracovníků, kteří se rozhodli společnost znovu vzkřísit a rozšířit spolu s propracovaným systémem kvality řízení a s pevnými obchodními vazbami na vhodné strategické partnery, jsou zárukou rychlého a bezproblémového naplnění tohoto odvážného cíle.“*

### 3.2 Dotazníkové šetření

V podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, ve kterém bylo respondentům položeno celkem 19 otázek. Celkově 4 z těchto otázek byly statistické formy, na zjištění pohlaví (graf č. 1), věku (graf č. 2), pracovní pozice (graf č. 3) a vzdělání zaměstnanců (graf č. 4), zbylých 15 se týkalo tématu probíraného v praktické části této bakalářské práce. Z celkového počtu oslovených zaměstnanců se vrátilo vyplněných celkem 85 dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo zcela anonymně. Vracené dotazníky byly posléze vyhodnoceny na internetu, pomocí internetového serveru VYPLŇTO. Následující část práce bude zaměřena na vyhodnocení a rozbor výsledků. Z prvních dvou otázek vyplývají statistické údaje.

1. otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

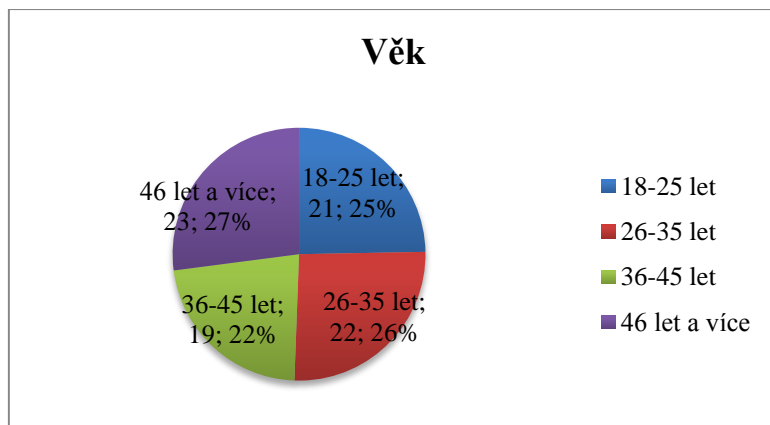


Graf č. 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní šetření

Věková hranice byla rozdělena v poměrně stejném poměru jako varianty v dotazníku, dá se tedy říci, že podnik rovnoměrně zaměstnává pracovníky napříč generacemi. Největší zastoupení tvoří pracovníci nad 46 let (27%), následující zaměstnanci věkové skupiny 26-35 let (26%), třetí nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 18-25 let (25%), nejméně početnou skupinu tvoří věkové rozmezí 36-45 let.

2. otázka: Jaký je Váš věk?



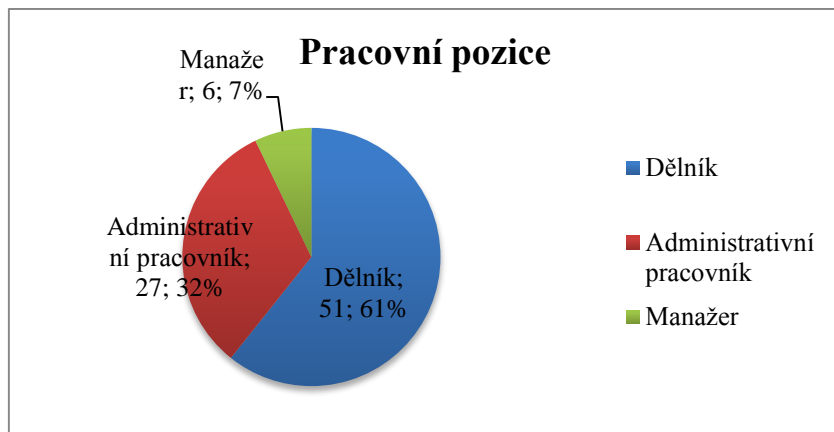
Graf č. 2: Věk respondentů

Zdroj: vlastní šetření

Třetí otázka se zaměřovala na pracovní zařazení. Otázka zněla: „Jaká je Vaše pracovní pozice?“ Varianty odpovědi byly: dělník, administrativní pracovník, manažer. Z respondentů nejvíce odpovídali zaměstnanci vykonávající dělnickou povahu práce (61%), dále

administrativní pracovníci (32%) a manažeři. V této otázce je již patrná diverzifikace mezi jednotlivými pracovníky.

3. otázka: Jaká je Vaše pracovní pozice?

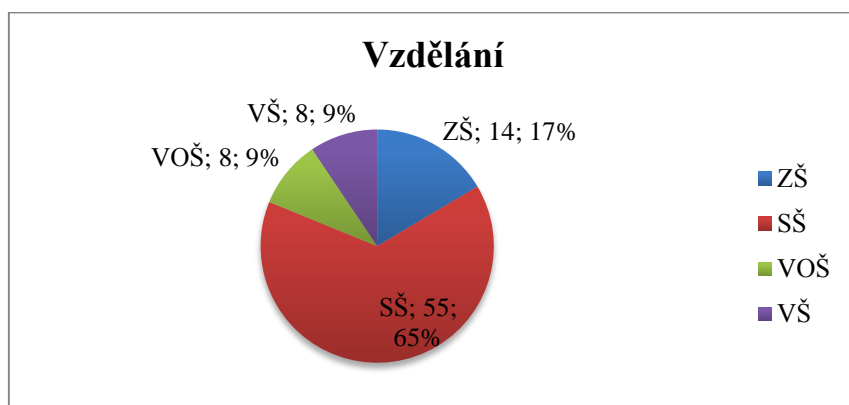


Graf č. 3: Pracovní pozice

Zdroj: vlastní šetření

Následná otázka se zabývala vzděláním. Otázka zněla: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ S možností variant odpovědí: základní, středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské. V otázce na vzdělání odpovědělo nejvíce respondentů, že má středoškolské vzdělání (55%), druhou nejpočetnější odpovědí bylo základní vzdělání (16,5%), další dvě odpovědi se stejným poměrem procentuální odpovědi zahrnovaly vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání.

4. otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

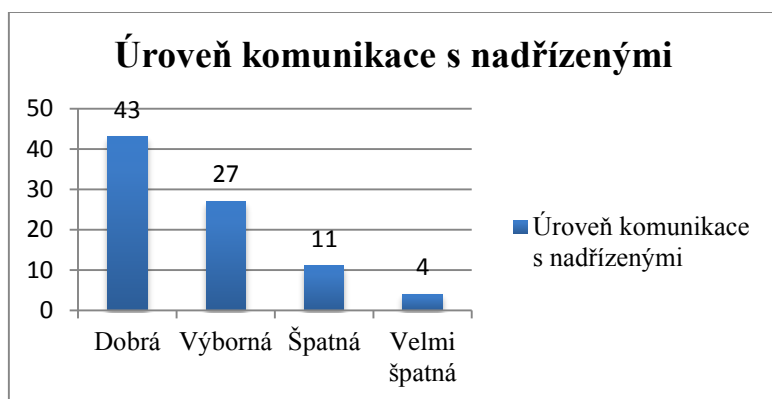


Graf č. 4: Vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní šetření

První otázka na téma, které je rozebíráno v této bakalářské práci, zněla: „Jak byste hodnotil úroveň komunikace s Vaším nadřízeným?“ Varianty, které se respondenti nabízely, byly následující: výborná, dobrá, špatná a velmi špatná. Nejvíce odpovědí získala varianta „dobrá“, kdy se k této variantě přiklonila celkem polovina všech dotázaných. Variantu „výborná“ zvolilo přes 31% respondentů. Variantu „špatná“ si vybralo 11%. Celkem 4 % ze všech dotázaných se domnívá, že úroveň komunikace s nadřízeným je „velmi špatná.“ Přehledně jsou informace zaneseny do grafu č. 5.

5. otázka: Jak byste hodnotili úroveň komunikace s Vaším nadřízeným?

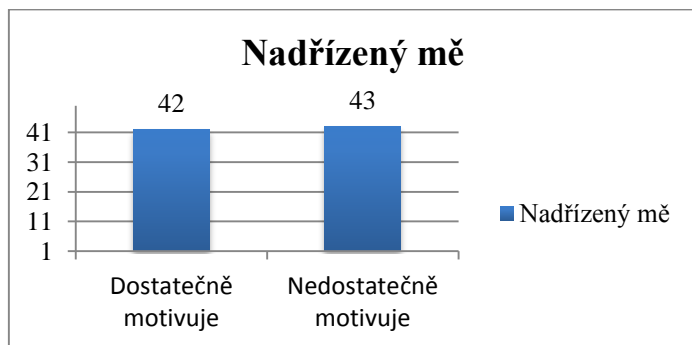


Graf č. 5: Komunikace s nadřízeným

Zdroj: vlastní šetření

Další otázka směřovala na skutečnost, zda se respondenti domnívají, že je jejich nadřízený motivuje, přičemž byly respondentům nabídnuty pouze dvě formy odpovědí. Otázka zněla: „Nadřízený mě ...“ Variantu „Nedostatečně motivuje“ zvolilo 43 respondentů. Opačnou variantu „Dostatečně motivuje“ zvolilo 42 respondentů. Výsledky jsou zaneseny v grafu č. 6.

6. Otázka: Nadřízený mě ...“

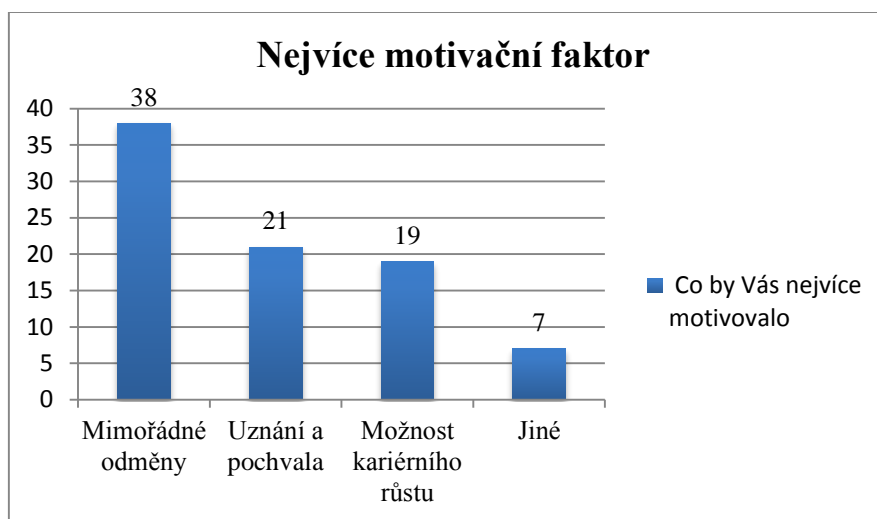


Graf č. 6: Motivace ze strany nadřízeného

Zdroj: vlastní šetření

Dalším tématem byla motivace. Následná otázka směřovala na to, co by zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, motivovalo. Varianty možností byly u této otázky celkem 4: mimořádné odměny, uznání a pochvala, možnost kariérního růstu a jiné. Téměř 45 % respondentů považovalo za motivaci variantu „mimořádné odměny“. Následně uspěla varianta „uznání a pochvala“, kterou si vybralo celkem téměř 25% dotázaných, třetí nejpočetnější odpovědí byla „možnost kariérního růstu“, kterou zvolilo přes 22% dotázaných. Výsledky představuje graf č. 7.

7. otázka: Co by Vás nejvíce motivovalo?

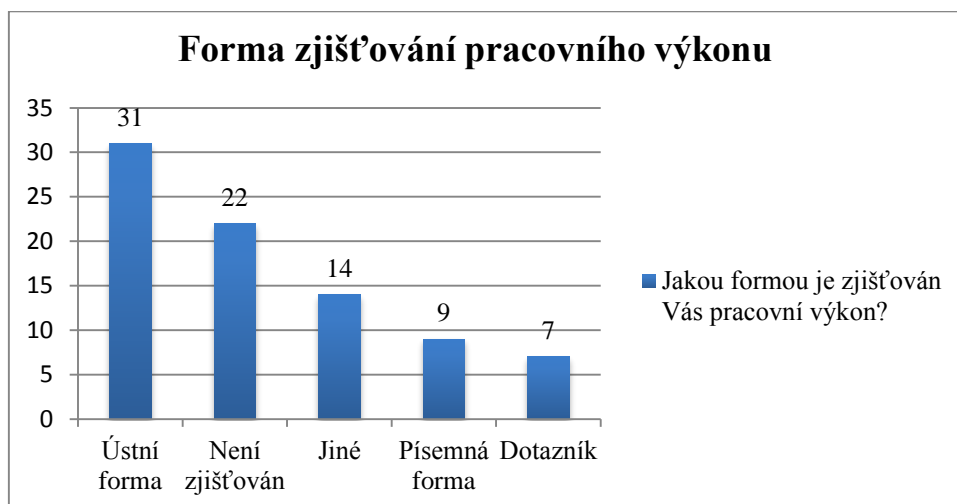


Graf č. 7: Nejvíce motivační faktor

Zdroj: vlastní šetření

Následná otázka se zaměřovala na skutečnost, zda zaměstnanci vědí, jakou formou je zjišťován jejich pracovní výkon. Otázka, které byla položena celkem 85 účastníkům, zněla: „Jakou formou je zjišťován Váš pracovní výkon?“ S možnostmi: není zjišťován, ústní formou, písemnou formou, dotazníkem a variantou jiné. Celkově odpovědělo přes 37 % dotázaných, tedy 31 respondentů, že je tak činěno „ústní formou“. Z dotazníkového šetření je dále patrné, že celkem 26,5 % zaměstnanců se domnívá, že jejich výkon v podniku zjišťován není. Tato odpověď přitom tvořila druhou nejpočetnější skupinu respondentů. 14 respondentů, tvořících téměř 17 % ze všech oslovených, zvolilo jako variantu odpovědi „jiné.“ Písemnou formou se domnívá, že je jejich pracovní výkon zjišťován, celkově 9 pracovníků, tvořících cca 11 % respondentů, obdobný počet pak zvolil odpověď „dotazník“, 7 zaměstnanců, tedy téměř 8,5 %. Výsledek je zanesen do grafu č. 8.

8. otázka: Jakou formou je zjišťován Vás pracovní výkon?

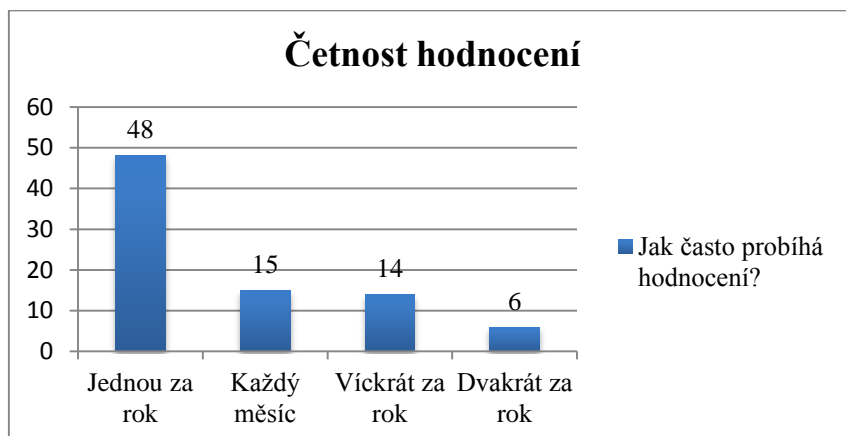


Graf č. 8: Forma zjišťování pracovního výkonu

Zdroj: vlastní šetření

V pořadí další otázka, jež byla položena účastníkům, zněla: „Jak často probíhá hodnocení?“ S možností variant: jednou za rok, každý měsíc, vícekrát za rok, dvakrát za rok. 49 oslovených pracovníků, tedy 58% zvolilo variantu „jednou za rok“. Variantu „každý měsíc“ zvolilo 15 respondentů. Obdobný počet, tedy 14 respondentů zvolil variantu „vícekrát za rok“. Nejmenší počet respondentů, celkově 6, zvolilo variantu „dvakrát za rok.“ Výsledky představuje graf č. 9.

9. otázka: Jak často probíhá hodnocení?

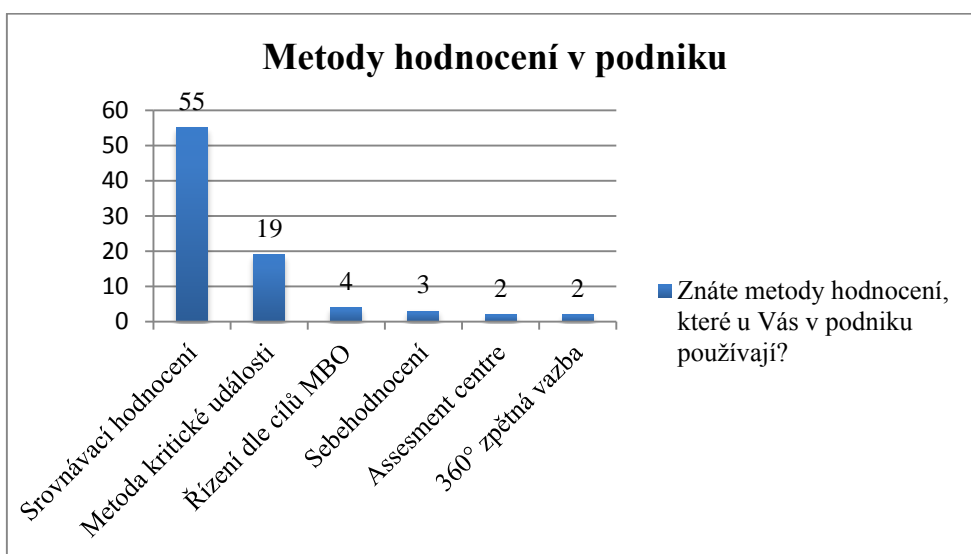


Graf č. 9: Četnost hodnocení

Zdroj: vlastní šetření

V pořadí desátá otázka byla na téma: „Znáte metody hodnocení, které u Vás v podniku používají?“ Na výběr měli respondenti s následujícími variantami odpovědí: Sebehodnocení, řízení podle cílů- MBO, Srovnávací hodnocení, Metoda kritické události, Assesment centre, 360° zpětná vazba. Nejvíce respondentů odpovědělo, že v jejich podniku je využívána srovnávací metoda, celkem tak odpovědělo 55 osob, tedy přes 64 % ze všech. Druhou nejpočetnější odpovědí byla metoda kritické události, kterou si vybralo celkem 19 osob, tedy cca 22 %. Variantu „řízení dle cílů-MBO“ zvolili 4 respondenti. Variantu „Sebehodnocení“ zaškrtnuli respondenti 2. Zbylé dvě varianty dostaly stejný počet hlasů- po dvou respondentech každá. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 10.

10. otázka: Znáte metody hodnocení, které u Vás v podniku používají?

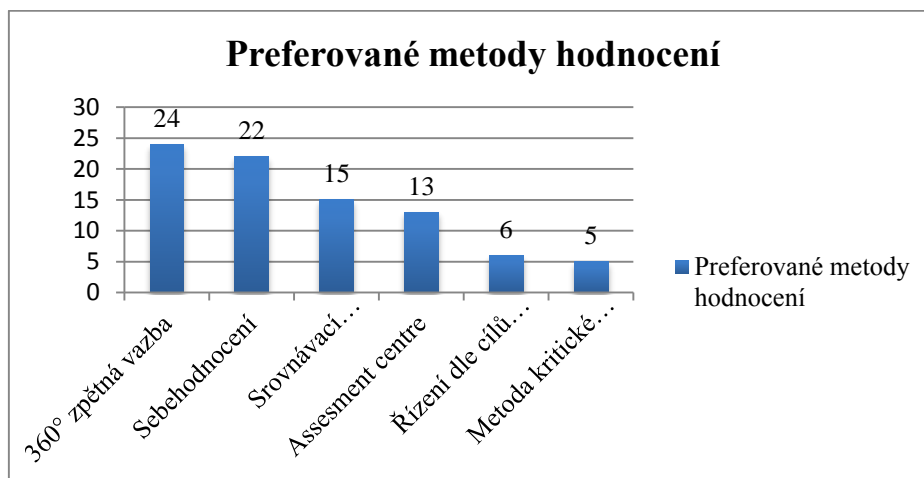


Graf č. 10: Metody hodnocení v podniku

Zdroj: vlastní šetření

Jedenáctá otázka se zaměřovala na preference v oblasti metod hodnocení u oslovených zaměstnanců. Zněla: „Které metody byste preferovali?“ Nabízené odpovědi byly shodné s předešlou otázkou, tedy: Sebehodnocení, řízení podle cílů- MBO, Srovnávací hodnocení, Metoda kritické události, Assesment centre, 360° zpětná vazba. Nejpočetnější skupina obsahující 24 oslovených zaměstnanců, tedy přes 28 %, zvolila variantu „360° zpětná vazba“. Druhou nejpočetnější skupinu tvořilo 22 zaměstnanců, tedy téměř 26%, kteří zvolili „sebehodnocení.“ Výsledek je zanesen do grafu č. 11.

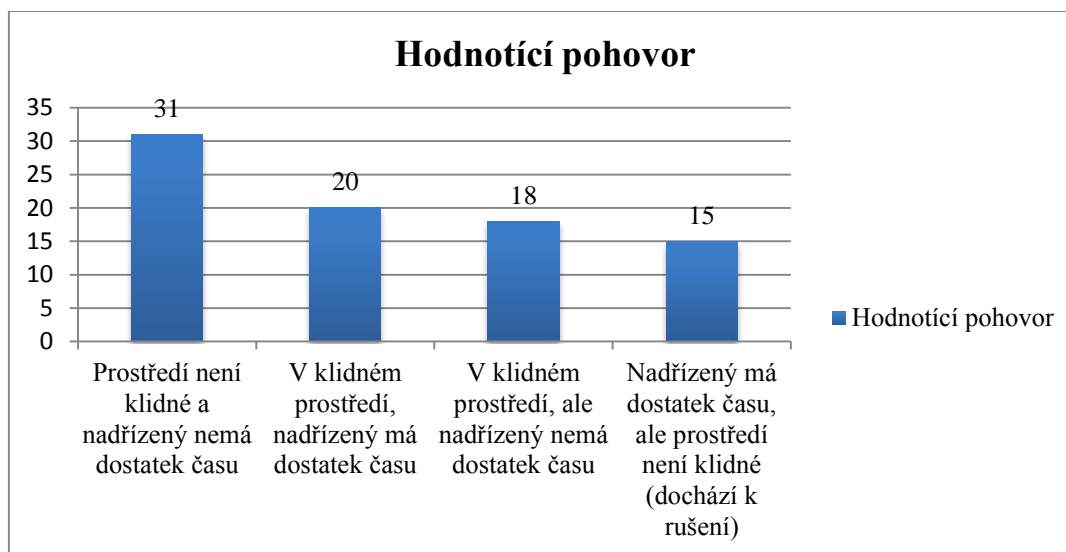
11. otázka: Které metody byste preferovali?



Graf č. 11: Preferované metody hodnocení

Zdroj: vlastní šetření

12. otázka: Jak probíhá hodnotící pohovor u Vás v podniku?‘‘



Graf č. 12: Hodnotící pohovor

Zdroj: vlastní šetření

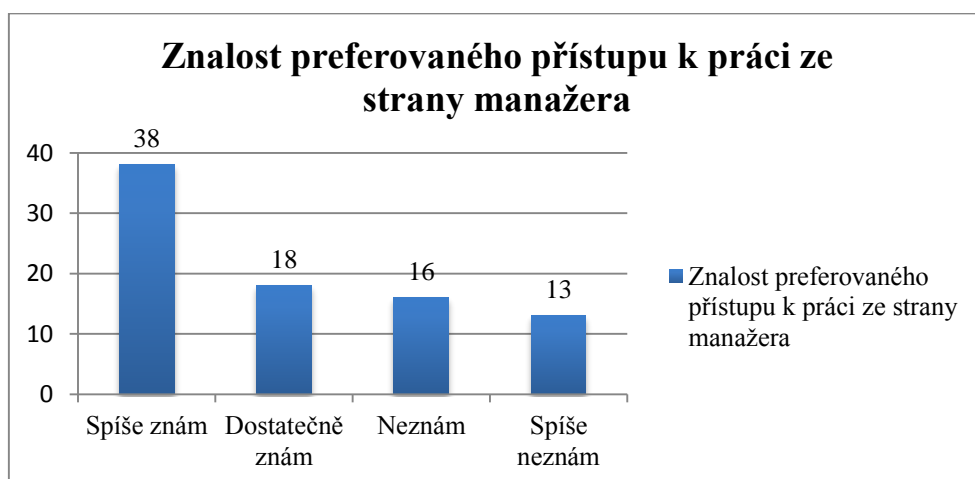
Dvanáctá otázka se zaměřovala na hodnotící pohovor přímo v podniku. Oslovení zaměstnanci byli dotázáni otázkou: „Jak probíhá hodnotící pohovor u Vás v podniku?‘‘ S možností volby variant: v klidném prostředí, nadřízení má dostatek času; v klidném prostředí, ale nadřízení



nemá dostatek času; prostředí není klidné a nadřízení nemá dostatek času; nadřízení má dostatek času, ale prostředí není klidné (dochází k rušení). Nejvíce odpovědí zaznamenala varianta „prostředí není klidné a nadřízení nemá dostatek času“, kterou zvolilo 31 oslovených zaměstnanců, to činí celkem 37 % ze všech. Druhou nejčastější variantou, byla odpověď zcela opačná „v klidném prostředí, nadřízení má dostatek času,“ kterou si vybralo celkem 20 respondentů tvořících téměř 24% všech oslovených. Variantu „v klidném prostředí, ale nadřízení nemá dostatek času“ zvolilo 18 respondentů, který představovali cca 21,5 %. Poslední varianta „nadřízení má dostatek času, ale prostředí není klidné (dochází k rušení)“ získala celkem 15 hlasů. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 12.

V pořadí třináctá otázka se zaměřovala na znalost zaměstnanců. Otázka zněla: „Preferovaný přístup k práci manažera je mi ...?“ S možnostmi doplnění: dostatečně znám, spíše znám, spíše neznám, neznám. Nejpočetnější odpověď znamenala varianta „spíše znám“, kterou zvolilo 38 oslovených, tedy skoro 45 % ze všech. Druhou nejčastější variantu tvořila odpověď „dostatečně znám“, kterou zvolilo celkem 18 respondentů, tedy cca 21 %. Variantu „neznám“ přiznalo celkem 16 lidí, tvořících téměř 19 %. Zbylou variantu „spíše neznám“ zaškrtnulo celkem 13 respondentů. Výsledky jsou zaneseny do grafu č. 13.

13. otázka : „Preferovaný přístup k práci manažera je mi ...?“

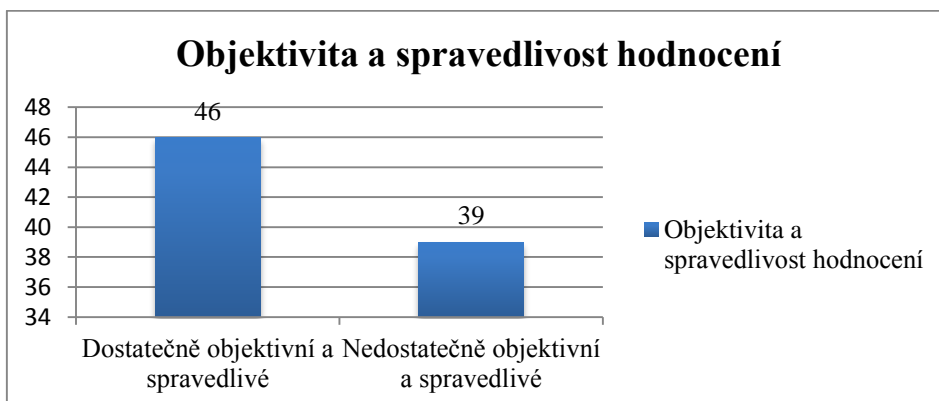


Graf č. 13: Znalost preferovaného přístupu k práci ze strany manažera

Zdroj: vlastní šetření

Následná otázka se zaměřila sebereflexi a na vnímání pracovního výkonu. Otázka zněla: „Vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu jako...?“ Tentokrát byly respondentům nabídnuty pouze dvě formy odpovědí. A to: dostatečně objektivní a spravedlivá; nedostatečně objektivní a nespravedlivá. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že variantu „dostatečně objektivní a spravedlivá“ zvolilo 46 respondentů, tedy 54 %. Druhou variantu „nedostatečně objektivní a nespravedlivá“ zaškrtnulo 39 dotázaných. Výsledky prezentuje graf č. 14.

14. otázka: Vnímáme hodnocení Vašeho pracovního výkonu jako...?“

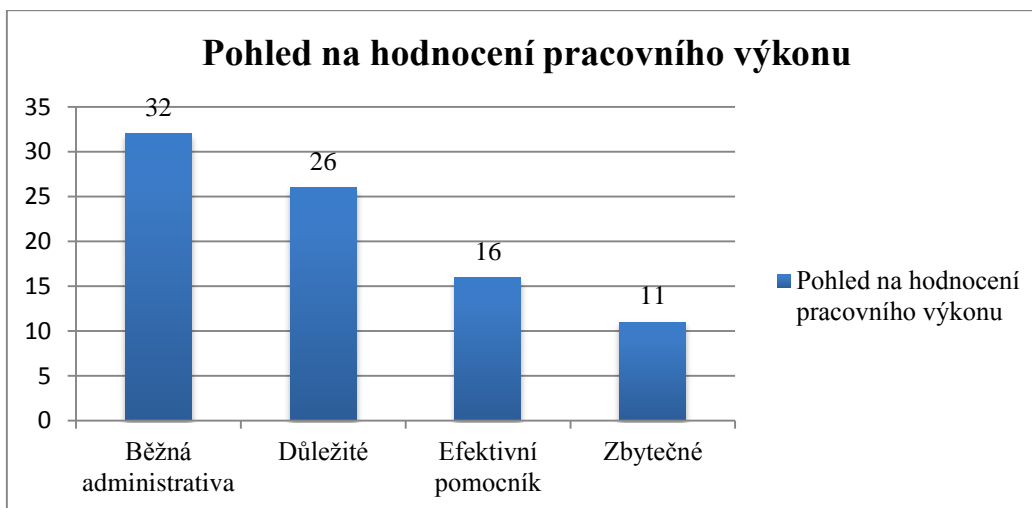


Graf č. 14: Objektivita a spravedlivost hodnocení

Zdroj: vlastní šetření

Další otázka byla zaměřena podobně. Zněla: „Hodnocení Vašeho pracovního výkonu pokládáte za...?“ S následujícími nabízenými možnostmi: důležité, efektivní pomocník, běžná administrativa, zbytečné. Nejvíce respondentů, celkem 32, tvořících přes 37%, přitom zvolilo variantu „běžná administrativa“. Variantu „důležitá“ označilo celkem 30,5 %, tedy 26 lidí. K variantě „efektivní pomocník“ se přiklání celkem 16 respondentů, tedy téměř 19 %. Za „zcela zbytečná“ ji považuje 11 dotázaných. Výsledky představuje graf č. 15.

15. otázka: Hodnocení Vašeho pracovního výkonu pokládáte za...?“

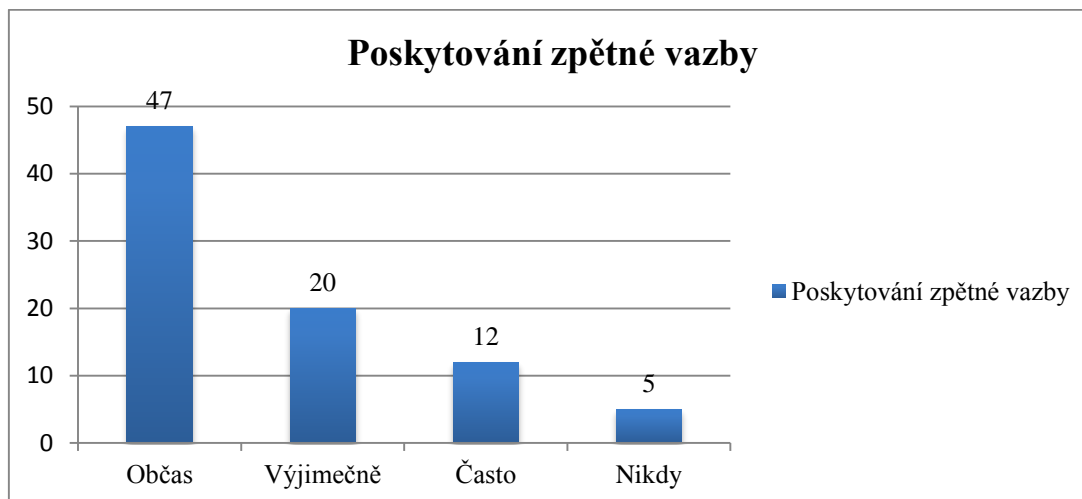


Graf č. 15: Pohled na hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní šetření

Následně byli respondenti dotázáni na zpětnou vazbu. Otázka zněla „Zpětná vazba je Vám poskytována...?“ Varianty odpovědí byly: často a průběžně, občas, výjimečně, nikdy. Nejvíce odpovědí zaznamenala varianta „občas“, kterou zvolilo téměř 56% respondentů, tedy 47 z nich. Variantu „výjimečně“ zaškrtnulo 20 respondentů, tedy celkem téměř 24%. „Často a průběžně“ je podle výsledků poskytována zpětná vazba 14% respondentů, neboť to uvedlo 12 z dotázaných. Variantu „nikdy“ zvolilo 5 respondentů. Výsledky představuje graf č. 16.

16. otázka: Zpětná vazba je Vám poskytována...?

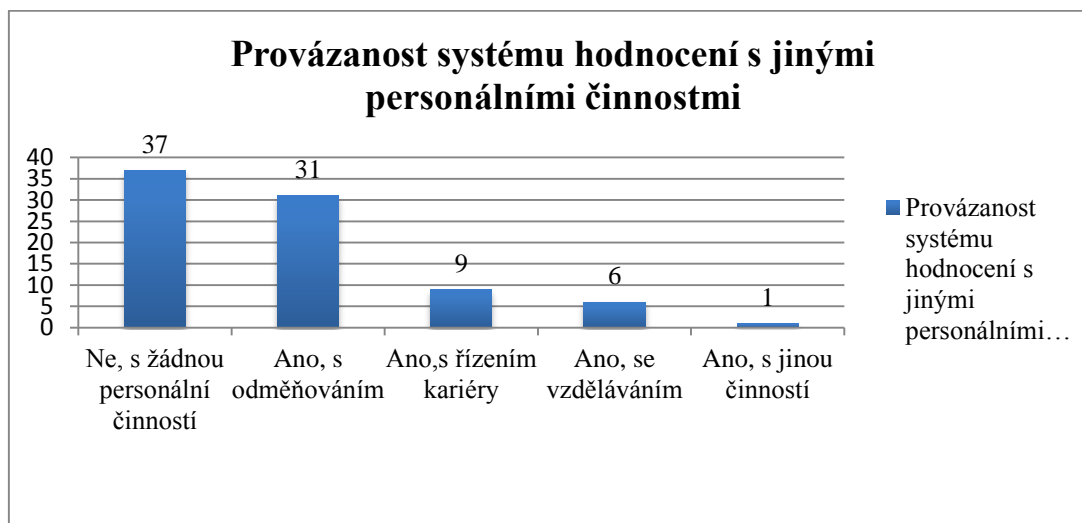


Graf č. 16: Poskytování zpětné vazby

Zdroj: vlastní šetření

Další otázka na respondenty ověřovala jejich znalost personálních činností v podniku. Otázka zněla: „Je systém hodnocení provázán na některou z ostatních personálních činností?“ Varianty, které byly nabídnuty jako odpověď, byly následující: ano, s odměňováním; ano, s řízením kariéry; ano, se vzděláním; ano, s jinou činností; ne, s žádnou činností. Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce se daní respondenti domnívají, že systém hodnocení nesouvisí s žádnou personální činností, neboť 44%, tedy 37 respondentů, zvolilo variantu „ne, s žádnou činností.“ Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo téměř 37%, tedy 31 dotázaných, byla varianta „ano, s odměňováním“. Devět respondentů, tedy zhruba 7%, zvolilo na otázku variantu „ano, s řízením kariéry.“, 1 osoba uvedla variantu „ano, s jinou činností.“ Výsledky se nachází v grafu č. 17.

17. otázka: Je systém hodnocení provázán na některou z ostatních personálních činností?

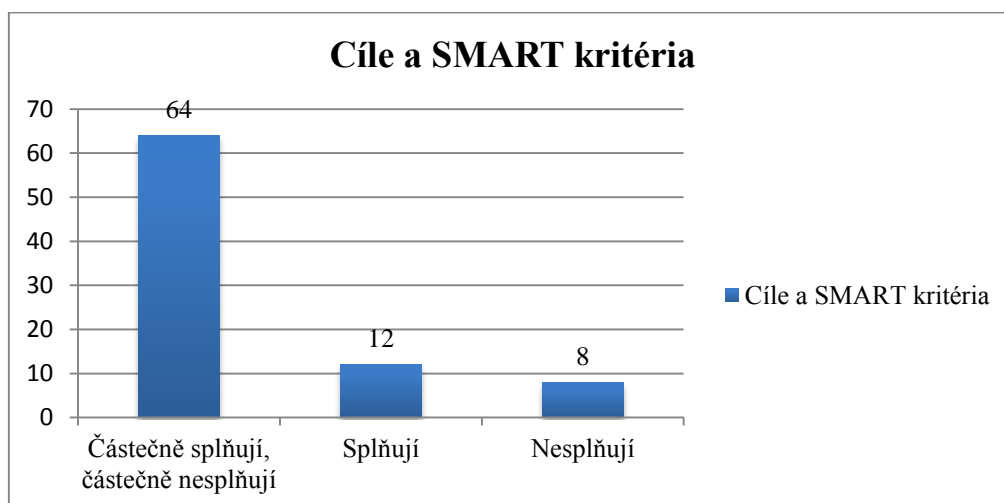


Graf č. 17: Provázanost systému hodnocení s jinými personálními činnostmi

Zdroj: vlastní šetření

Předposlední otázka se soustředila na to, co si respondenti myslí o nastavení cílů SMART v podniku. Otázka byla položena následovně: „ V organizaci nastavené cíle obvykle následují SMART kritéria (S- přesná kritéria měření, M- měřitelnost navrhovaného řešení, A- řešení odpovídající potřebám příjemce, R- řešení je realistické, T – je stanoven časový rámec). To tvrzení:...“ Nabízené varianty pro respondenty byly následující: splňují; částečně splňují, částečně nesplňují; nesplňují. Výsledky jsou zaneseny do grafu č. 18.

18. otázka: V organizaci nastavené cíle obvykle následují SMART kritéria (S- přesná kritéria měření, M- měřitelnost navrhovaného řešení, A- řešení odpovídající potřebám příjemce, R- řešení je realistické, T – je stanoven časový rámec).

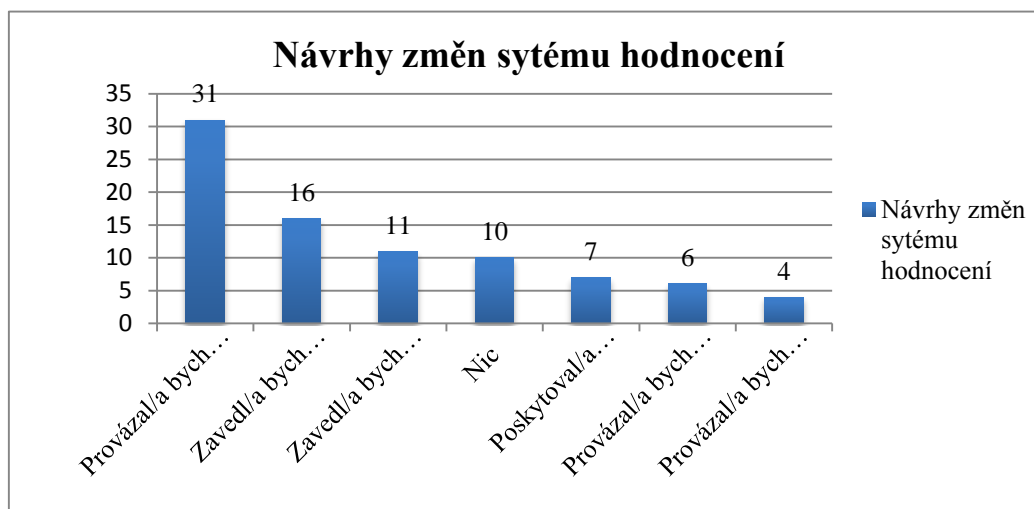


Graf č. 18: Cíle a SMART kritéria

Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka směřovala na to, co by respondenti změnili, kdyby mohli. Otázka konkrétně zněla: „Co byste změnil/a na systému hodnocení pracovníků?“ Nabízené varianty odpovědí byly následující: zavedl/a bych objektivnější systém hodnocení; zavedl/a bych nové (další) metody; poskytoval/a bych častěji zpětnou vazbu; provázal/a bych systém hodnocení více s kariéřním postupem; provázal/a bych systém hodnocení více s odměňováním; provázal/a bych systém hodnocení více s možností vzdělání; nic. Nejvíce odpovědí, celkem 31, tedy 36%, získala varianta „provázal/a bych systém hodnocení více s odměňováním“. Druhou nejčastější variantou odpovědi bylo „zavedl/a bych objektivnější systém hodnocení“, kterou zvolilo 16 respondentů, tedy téměř 19%. Téměř 13%, tedy 11 dotázaných, zvolilo variantu „zavedl/a bych nové (další) metody“. Variantu „nic“ zvolilo 10 dotázaných. Odpověď „zpětná vazba“ zvolilo 7 respondentů, což je 8%. 4 respondenti odpovědi variantou „provázal/a bych systém hodnocení více s možností vzdělání.“ Výsledek je prezentován grafem č. 19.

19. otázka: Co byste změnil/a na systému hodnocení pracovníků?



Graf č. 19: Návrhy změn systému hodnocení

Zdroj: vlastní šetření

### 3.3 Shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následná doporučení

V této části práce budou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření provedené ve firmě. V šetření odpovídali více muži než ženy. Věková struktura respondentů byla vyvážená, odpovídali lidé mladší (18-25 a 26-35 let), lidé středního (36-45 let) věku i lidé starší 46 let, čímž je možné z tohoto pohledu zajistit určitou objektivitu výsledků. Dominujícím vzděláním bylo vzdělání středoškolské. Z pracovních pozic pak v rámci průzkumu převažovaly dělnické profese, což odpovídá charakteru podniku a jeho zaměření.

Z výzkumu vyplývá, že polovina dotázaných hodnotí komunikaci s nadřízeným jako kladnou, což koresponduje s dalším výsledkem, ve kterém zhruba polovina respondentů uvádí, že je nadřízený dostatečně motivuje. Stejně tak skoro polovina pracovníků odpověděla, že je nadřízený nedostatečně motivuje, což souvisí s další otázkou, kde by téměř polovina z dotázaných zaměstnaných ráda mimořádné finanční odměny. Přičemž se ale ¼ všech oslovených zaměstnanců domnívá, že jejich výkon není nikterak zjišťován. Vyššího výsledku dosahovala pouze jedna odpověď, 37% z oslovených odpovědělo na otázku o formě zjišťovaného pracovního výkonu, že je zjišťován ústně. Z hlediska samotného hodnocení odpověděla zhruba polovina dotázaných zaměstnanců, že probíhá jednou ročně a jeho nejčastější metodou je podle odpovědí srovnání. Z toho ¼ by preferovala jako formu hodnocení zpětnou vazbu a ¼ sebehodnocení. Z hlediska návaznosti hodnocení na jiné personální činnosti se téměř polovina dotázaných (44%) domnívá, že tato návaznost neexistuje. 37 % se domnívá, že hodnocení má souvislost s odměňováním. Z hlediska toho,

zda se dotázaní zaměstnanci domnívají, zda cíle podniku splňují kritéria SMART, odpovědělo 70%, částečně splňují a částečně ne. Pokud by mohl být systém hodnocení změněn, téměř 37% by si přálo navázat systém hodnocení na odměňování.

Ze shrnutí získaných výsledků vyplývá jednoznačný závěr:

zhruba polovina zaměstnanců má znalost z hlediska svého pracovního výkonu, jeho hodnocení a odměňování (tj. vč. návaznosti na personální činnosti). Druhá polovina je nedostatečně informována, jakým způsobem je hodnocena, za co je odměňována a jak systém odměňování probíhá.

Z tohoto hlediska je dobré doporučit zlepšení v oblasti metod hodnocení, tak aby docházelo k vyšší motivaci zaměstnanců. Jsou navržena následující zlepšení v této oblasti:

- zavedení 360 ° zpětné vazby a metody sebehodnocení;
- zavedení čtvrtletních pohovorů a systému pevného a fixního platu v závislosti na výsledku hodnocení;
- zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace mezi podřízením a nadřízeným;
- zavedení nabídky odměny za pracovní výkon nefinanční formou – především školení navázané na zvyšování kvalifikace, firemní večírky na zvýšení příslušnosti k podniku;
- seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, a jeho návazností na personální činnosti, vč. ukázky správně provedeného hodnotícího pohovoru.

## **Zavedení 360 ° zpětné vazby a metody sebehodnocení**

Tento krok je doporučován celou řadou autorů v odborné literatuře, mezi kterými lze zmínit např. Arthur (2010, s. 51) nebo Folwarcnou (2010, s. 109). Zavedení 360 ° zpětné vazby a metody sebehodnocení by mělo spočívat v tom, že zaměstnanec bude hodnotit každý, kdo s ním přichází do styku, tudíž například dělník bude hodnotit nejen nadřízený, ale rovněž třeba kolegové na jeho směně, případně i zákazníci, kteří s ním budou v kontaktu (pokud tomu tak bude). Tento postup by mohl být realizován například ve formě dotazníků, které by vyplňovali jednou za čas všichni v okolí, distribuovat by je bylo možné například v tištěné podobě, u kancelářských profesí, kterých však dle výsledků dotazníkového šetření ve společnosti není mnoho, lze zvážit naopak distribuci dotazníků e-mailem. Na základě výsledků dotazníků by pak třeba jednou ročně probíhalo hodnocení, kdy by se každý zaměstnanec dozvěděl, jak na něho nahlízejí lidé v okolí. Za účelem zamezení určité nevěřivosti na pracovišti by dotazníky byly v zásadě anonymní. Finanční náklady na tuto změnu jsou minimální (stačí jen papíry a toner v tiskárně), náročnější je změna administrativní, některý z administrativních pracovníků by musel proces hodnocení koordinovat, tj. připravit a vytisknout dotazníky, rozdat je lidem, vybrat je zpět, shromáždit je nadřízeným např. podle toho, pod kterého nadřízeného konkrétní pracovník spadá apod. Administrativní náročnost by však měla být zvladatelná.

## **Zavedení čtvrtletních pohovorů a systému pevného a flexibilního platu v závislosti na výsledku hodnocení**

Toto doporučení je formulováno na základě výsledků dotazníkového šetření, kde zaměstnanci nejčastěji uvedli, že by je motivovaly finanční odměny. Zavedení čtvrtletních pohovorů a systému pevného a flexibilního platu v závislosti na výsledku hodnocení; by mělo být realizováno tak, že nadřízený by si jednou za tři měsíce zavolal své podřízené a s každým individuálně by půl hodiny až hodinu prošel pozitivní i negativní (tj. co se nepovedlo, kde je třeba zapracovat). Na podkladě výsledků hodnocení by byla upravována výše mzdy (flexibilní složka). Výsledek by měl být z ekonomického hlediska neutrální, neboť podnik by ušetřil na pracovnících, kteří neodvádějí dobrou práci a naopak by odměny přesunul k těm pracovníkům, kteří dobrou práci odvádějí, čímž celkové náklady by měly zůstat stejné.

## **Zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace mezi podřízeným a nadřízeným**

Doporučení spočívající ve zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace je formulováno jednak na podkladě výsledků dotazníkového šetření, kde byla zjištěna nízká informovanost respondentů o systému hodnocení a rovněž na podkladě odborné literatury, kdy např. Urban (2012, s. 67) o této problematice relativně podrobně pojednává. Zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace mezi podřízeným a nadřízeným by mělo být dosaženo tím, že by byl kladen důraz na to, jak nadřízený komunikuje s podřízeným, jak se k němu chová, jak často s ním komunikuje, zda má na komunikaci dostatek času a prostoru (není ideální, aby nadřízený komunikoval s podřízeným, zatímco řeší několik dalších věcí). Za účelem zlepšení komunikace nadřízených s podřízenými by mělo být realizováno školení zaměřené právě na komunikaci, na jeho konci by pracovníci podniku skládali určitý test, který by ověřoval, nakolik bylo školení efektivní, resp. kolik informací si pracovníci zapamatovali a umí je použít. Součástí školení by mohly být i scénky, kde si nadřízený na figurantovi vyzkouší doporučený způsob komunikace s podřízeným. Cena jednodenního školení včetně využití figurantů by se mohla pohybovat okolo 20-30 000 Kč, nicméně kvalitně odvedené školení by v dlouhodobém horizontu mělo přinést spíše pozitivní ekonomické výsledky. Kalkulace školení je uvedena v příloze č. 6, přičemž u tří zkoumaných kurzů byla při šesti manažerech, kteří by se kurzu patrně účastnili, zjištěna cena 24000 Kč - 29 040 Kč, nicméně na trhu budou jistě k dispozici i jiné alternativy.

## **Zavedení nabídky odměny za pracovní výkon nefinanční formou – především školení navázané na zvyšování kvalifikace, firemní večírky na zvýšení příslušnosti k podniku**

Doporučení je formulováno zejména na základě odborné literatury, např. Armstrong (2009, s. 109) a rovněž na podkladě subjektivního přesvědčení autorky, že by tento typ motivace mohl být prospěšný. Zavedení nabídky odměny za pracovní výkon nefinanční formou – především školení navázané na zvyšování kvalifikace, firemní večírky na zvýšení příslušnosti k podniku. Tento postup by měl být realizován tak, že zaměstnanci, kteří by byli pozitivně hodnoceni a dosahovali lepších pracovních výkonů, by dostávali konkrétní nabídky (v papírové formě či e-mailem) na různé akce, které mohou využít, ostatní zaměstnanci by



tyto nabídky nedostávali. Ekonomická náročnost by závisela na rozsahu odměn, bylo by každopádně možné ji nastavit tak, aby pro podnik byla tato situace spíše výhodná (využít např. různé množstevní slevy nákupu aktivit a odměn, propagační akce od partnerů apod.).

Například je možné využít nabídky na serveru Slevoman.cz a zvolit kupříkladu společnou večeři až s 80 % slevou či týmovou akci (například hru Escaper, která se dá v hromadné slevě pořídit okolo 150 Kč/osoba).

## **Seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, a jeho návazností na personální činnosti, vč. ukázky správně provedeného hodnotícího pohovoru**

Posledním návrhem na zlepšení systému hodnocení v podniku je seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, a jeho návazností na personální činnosti, vč. ukázky správně provedeného hodnotícího pohovoru. Doporučení je formulováno na základě výsledků dotazníkového šetření, kde byly zjištěny například nedostatky v realizaci hodnotícího pohovoru či různorodost v hodnocení v rámci jednoho podniku, která může plynout i z neznalosti celého systému hodnocení. Zde by bylo vhodné alespoň jednou ročně svolat všechny zaměstnance a představit jim systém hodnocení, jeho pravidla a způsob odměňování za dobré pracovní výsledky. Bylo by rovněž vhodné sepsat nejdůležitější pravidla na 1 A4, kterou by si každý zaměstnanec mohl nechat u sebe, aby se mohl k systému hodnocení kdykoliv dle potřeby vrátit. Rovněž je vhodné předvést nadřízeným zaměstnancům ukázkou správně vedeného hodnotícího pohovoru, zde by bylo možné opět využít externistů, kteří se problematikou zabývají. V návaznosti na to, že v době představení systému – cca 2 hodiny ročně by neprobíhala jiná práce ve firmě a v návaznosti na to, že na předvedení hodnotícího pohovoru by bylo třeba využít externisty, je třeba počítat s určitým ekonomickým nákladem. Náklad na externisty (cca 1-1,5 hodiny práce) by se patrně pohyboval okolo 5 000 Kč, skutečnost, že se dvě hodiny nebude podnik věnovat vlastní práci lze z hlediska jejich finančních výsledků ocenit na několik desítek tisíc z obrátu a několik tisíc ze zisku.

Základním nedostatkem v daném podniku je fakt, že systém hodnocení je navázán na hodnocení podle cílů, přitom ale v praxi existují pouze fixní platy bez pohyblivé složky příjmů. Řada zaměstnanců se tak právem může domnívat, že jejich pracovní výkon není hodnocen a že nezáleží na tom, v jaké kvalitě svou práci pro podnik odvádějí, protože jsou finančně motivováni pouze fixním platem. Motivací je zároveň pro ně jen finanční odměna, která je z psychologického hlediska chápána jako poděkování za skvělý pracovní výkon. V tomto směru je tedy navrženo určitou část fixního platu poskytnout jako variabilní složku platu v návaznosti na jeho individuální pracovní výkon, což je v souladu například s tím, co uvádí Armstrong (2009, s.109). To by mohlo vést k motivaci zaměstnanců, kteří uvedli, že se necítí být motivováni a těch, kteří chtějí za motivaci finanční odměnu. Předpokladem je, že jde o zhruba stejně velkou skupinu, což dokládají i čísla z dotazníkového šetření. Zároveň podnik nemá zavedenu formu nefinanční motivace. Proto bylo navrženo zavedení této formy odměňování a to nejlépe takovou formou, aby se zvýšila hodnota zaměstnance pro podnik (školení, stáže) a podpořila příslušnost daného zaměstnance k podniku (podnikový večírek).

## 4 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se soustředila na metody hodnocení pracovního výkonu. Organizace jsou závislé na pracovním výkonu svých zaměstnanců, neboť je to právě pracovní výkon, kterým je možné dosahovat plánovaných cílů organizace. Hodnocení pracovního výkonu je zpětná vazba. Pomáhá organizaci při zjišťování chyb a nedostatků v pracovním výkonu, při zjišťování potřeb zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu dává organizaci možnost pracovat na nápravě zjištěných chyb a tím zlepšovat příští pracovní výkon svých zaměstnanců. Každá organizace má své specifické požadavky a podle nich si vytváří systém hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Systém má být přehledný, srozumitelný a spravedlivý, aby byl funkční, je třeba ho soustavně zkoumat a vylepšovat.

V teoreticko- metodologické části této práce byly představeny zásadní teoretické poznatky související s hodnocením pracovního výkonu v návaznosti na další aspekty tohoto tématu. Obecně je možné konstatovat, že prostřednictvím hodnocení zaměstnanců lze ovlivňovat jejich pracovní chování a vykonávání samotné pracovní činnosti, zlepšovat jejich pracovní výsledky a usměrnit další směry jejich aktivit spojené s rozšířením jejich odborných znalostí zručnosti. Právě prostřednictvím hodnocení zaměstnanců mohou podniky ovlivňovat svou výkonnost, a tím přispívat k vlastní spokojenosti, ke spokojenosti jejich zaměstnanců a v důsledku toho i ke spokojenosti svých zákazníků.

Po teoretické části práce byla popsána metodika práce. V praktické části došlo k samotnému výzkumu a následnému zhodnocení. Zásadním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout na základě výsledku dotazníkového šetření vhodná doporučení, která by vedla ke zlepšení užívání metod hodnocení. Vedlejším cílem, který si kladla autorka, byl popis a rozbor metod hodnocení, sestavení dotazníku a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Stanovená výzkumná otázka předpokládala, že minimálně 2/3 zaměstnanců je spokojeno se stávajícím hodnotícím systémem a metodami hodnocení v podniku a zároveň zavedený systém hodnocení působí na zaměstnance motivačně. Na základě vyhodnocení výsledku z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se stávajícím staven je spokojena pouze zhruba 1/2 dotázaných zaměstnanců a zbytek zaměstnanců je motivován nedostatečně k pracovnímu výkonu. Zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o metodách hodnocení v podniku a návaznost této činnosti na další aktivity. Byly zjištěny nedostatky systému hodnocení v podniku, který se soustředil na hodnocení podle cílů.

Zaměstnanci byli zároveň nedostatečně informováni o způsobech jejich hodnocení. Tato neinformovanost je způsobena nedostatečnou komunikací v podniku, a to jak vertikální, tak horizontální. Z hlediska metod hodnocení lze pak doporučit k zavedení do praxe metodu zpětné vazby, která by mohla přispět k zlepšení komunikace uvnitř podniku. Zaměstnanci společnosti by stejně tak měli být poučeni o systému hodnocení jejich pracovního výkonu a měli by mít možnost svůj pracovní výkon sami ohodnotit. V současnosti se někteří domnívají, že jejich pracovní výkon není nikterak zjišťován. Někteří zaměstnanci by rádi za svůj pracovní výkon byli odměňováni finančními bonusy. Z tohoto hlediska je zajímavou

myšlenkou zavedení fixní části mzdy a variabilní navázané na dané hodnocení pracovního výkonu jedince. Z tohoto úhlu pohledu by ovšem muselo být hodnocení frekventovanější, hodnocení jednou ročně by bylo z tohoto pohledu nedostačující a demotivující. Vzhledem k tomu, že podnik nemůže navyšovat mzdu a vydávat finanční prémie všem zaměstnancům, je navrženo zároveň nefinanční odměnění, např. formou školení, které zvýší zároveň kvalifikaci zaměstnance a pro podnik bude mít tento druh odměny také přínos. Rovněž z hlediska komunikace v kolektivu by mělo velký smysl zavedení nefinanční odměny v podobě např. čtvrtletního firemního večírku, který by byl financován podnikem a na který by mohli zaměstnanci vnímat jako odměnu za dobrý pracovní výkon. To by zároveň podpořilo příslušnost zaměstnanců k danému podniku a pro podnik by tedy bylo rovněž přínosem.

V rámci analytické části práce tak byla formulována následující doporučení: která byla podrobněji popsána v kapitole věnované doporučením. Bylo doporučeno zavedení 360 ° zpětné vazby a metody sebehodnocení; zavedení čtvrtletních pohovorů a systému pevného a fixního platu v závislosti na výsledku hodnocení; zlepšení pracovního prostředí formou lepší komunikace mezi podřízeným a nadřízeným; zavedení nabídky odměny za pracovní výkon nefinanční formou – především školení navázané na zvyšování kvalifikace, firemní večírky na zvýšení příslušnosti k podniku a seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, a jeho návazností na personální činnosti, včetně ukázky správně provedeného hodnotícího pohovoru.

Záleží přitom pouze a jedině na analyzované společnosti, zda se bude doporučeními řídit. Autorka se však domnívá, že aplikace představených doporučení do praxe by jistě napomohla k lepšímu a efektivnějšímu hodnocení zaměstnanců společnosti stejně jako k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud by zaměstnanci chápali hodnocení jako smysluplnou činnost, nikoli jen jako určitou administrativu, což je hodnocení, které vyplynulo z dotazníkového šetření.

Za účelem ověření výsledků aplikace doporučení do praxe by bylo vhodné provést obdobné dotazníkové šetření, jaké bylo realizováno v této práci opět například po roce od začátku aplikace doporučení do praxe. Následně by bylo možné doporučení, která zde byla formulována objektivně vyhodnotit a stanovit, zda skutečně vedla k předpokládaným cílům, které jsou v souladu s literaturou a výsledky dotazníku.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## LITERATURA:

ADAIR, J. E. Efektivní motivace: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, M. Personální management: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JANIŠOVÁ, D. KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 126 s.. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

PALATKOVÁ, M. a kol. Management cestovních kanceláří a agentur. Vyd 1. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

POKORNÁ, V. Rozvoj vnímání a poznávání. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, [87] s. ISBN 80-7178-400-1.

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: personální rozměr managementu. vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0

WALKER, I. Výzkumné metody a statistika. vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 218 s. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

WEHRLE, M. Tajné triky, jak získat vyšší plat: šéf prozrazuje, jak přesvědčit každého šéfa. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-247-3824-6.

ZIELKE, C. Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 125 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1815-4.

ŽUFAN, J., HÁN J., KLÍMOVÁ, M., . Kapitoly z personálního a interkulturního managementu. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky..Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **PŘÍLOHY:**

Příloha č. 1 proces řízení pracovního výkonu

Příloha č.2 Cyklus vzdělávání

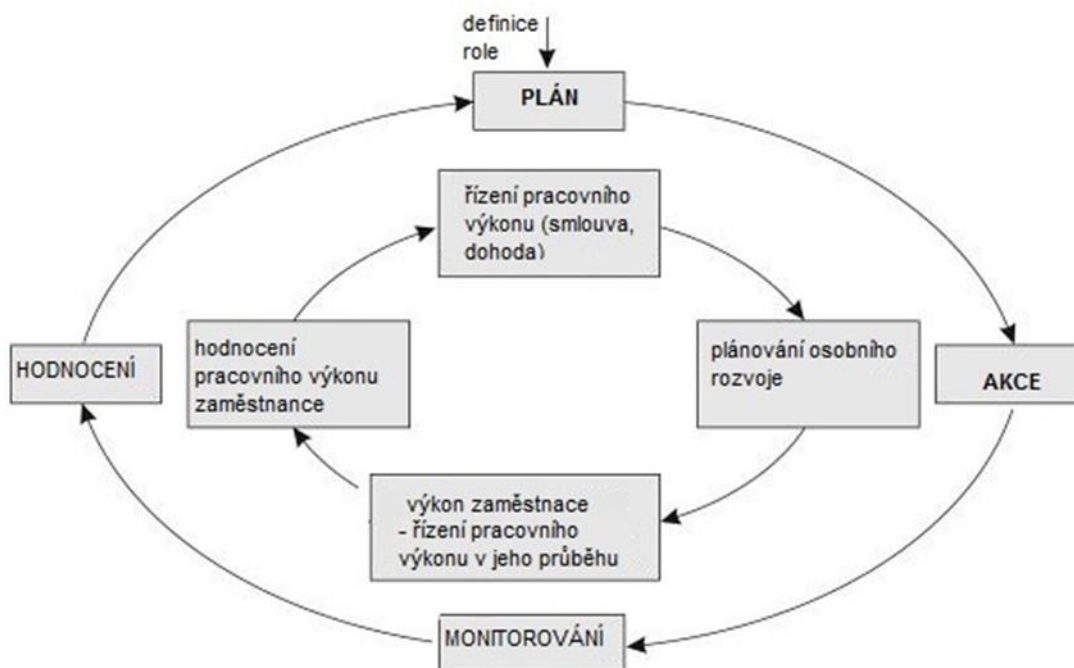
Příloha č. 3 metody měření, jejich načasování a předmět měření

Příloha č. 4: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu BSC

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 6: Kalkulace cen školení

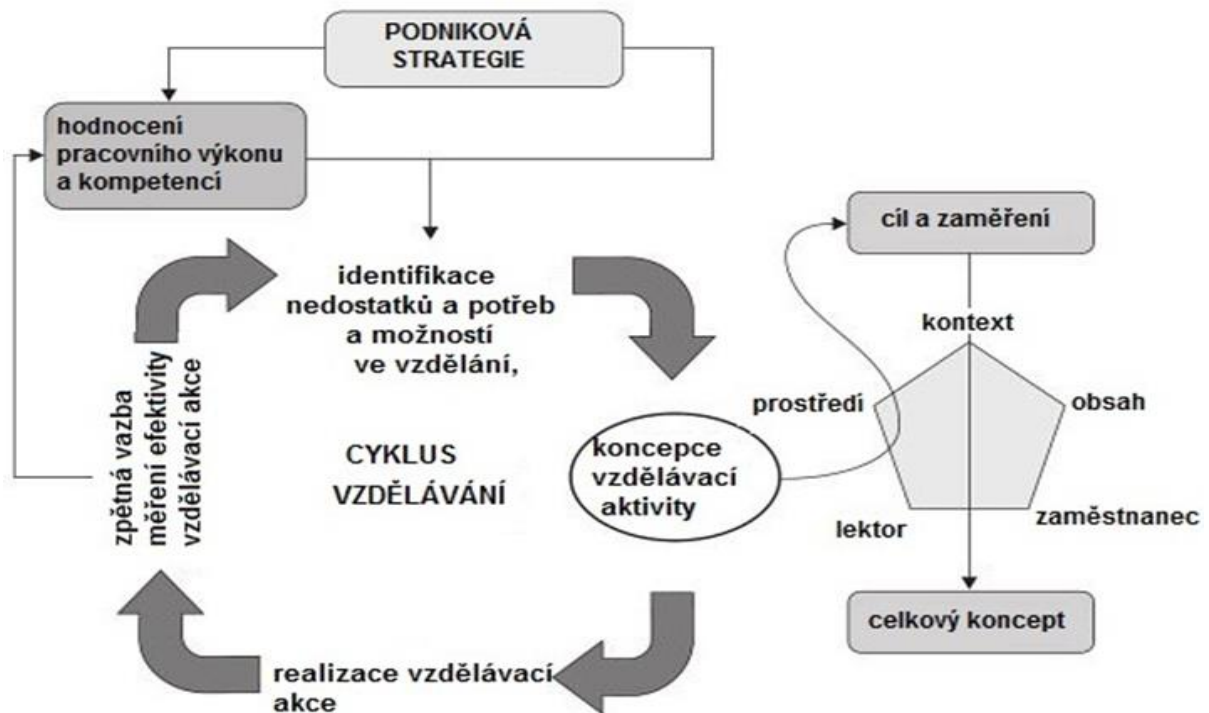
Příloha č. 1 proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2004, s. 41



## Příloha č.2 Cyklus vzdělávání



Zdroj: Hroník (2007, s. 135)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

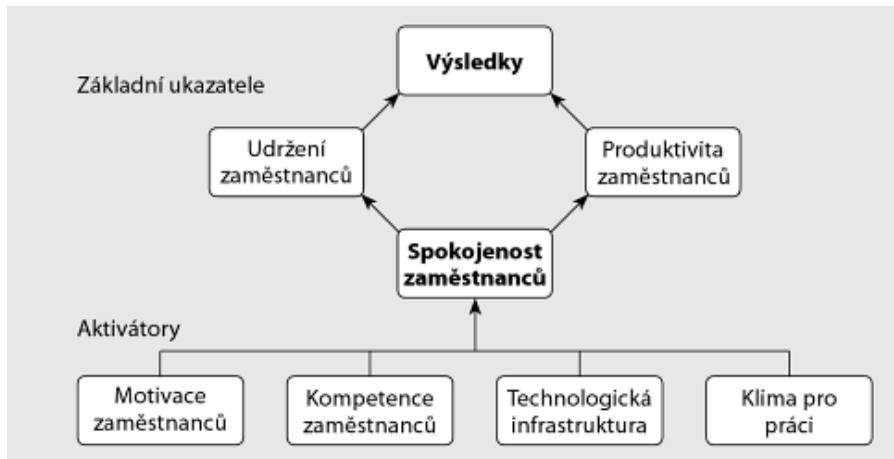
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 metody měření, jejich načasování a předmět měření

Úroveň měření	Metoda měření	Načasování měření	Předmět měření
1. Reakce	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotazník pro účastníka</li><li>• Dotazník pro lektora</li><li>• Dotazník pro auditora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na konci vzdělávací akce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Míra spokojenosti s kurzem, lektorem, chováním účastníků</li><li>• Odhad vlivu vzdělávání na KPI</li></ul>
2. Učení	<ul style="list-style-type: none"><li>• Testy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Před vzdělávací akcí a těsně po ní, případně s časovým odstupem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posun ve znalostech jednotlivců/skupin</li><li>• Procento úspěšnosti splnění limitů</li></ul>
3. Chování	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotazník na hodnocení kompetencí na škále</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hodnocení účastníka před akcí a 3 měsíce po ní</li><li>• Hodnocení od liniového manažera před akcí a 3 měsíce po ní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posun kompetencí vlivem tréninku</li><li>• Porovnání úrovně kompetencí s požadovanou úrovní</li></ul>
4. Výsledky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sledování výkonů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Před akcí</li><li>• Měsíčně</li><li>• Po roce od akce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posun ve výkonech</li><li>• Analýza trendů</li></ul>
5. ROI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční hodnota vlivu vzdělávání na výkony získané z dat 3. a 4. úrovně měření</li><li>• Odhad vlivu účinku akce na výkon (z 1. úrovně měření)</li><li>• Výpočet nákladů</li><li>• Výpočet ROI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 6–12 měsíců po vzdělávací akci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Míra (%) návratnosti investic</li><li>• Porovnání finanční hodnoty vlivu vzdělávání získané z dat 3. a 4. úrovně</li></ul>

Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, s. 220

Příloha č. 4: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu BSC



*Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 57*

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 5: Dotazník

## **Dotazník na téma**

### **Metody hodnocení zaměstnanců XYZ společnosti s.r.o.**

Dobrý den,

jmenuji se Jasmína Ziličová, studuji na Vysoké škole ekonomie a managementu, obor Marketing.

Chci Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma „Metody hodnocení zaměstnanců“. Veškeré informace jsou anonymní.

Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali k vyplnění dotazníku.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
  
- 2) Jaký je Váš věk?
  - a) 18-25 let
  - b) 26-35 let
  - c) 36-45 let
  - d) 46 let a výše
  
- 3) Jaká je Vaše pracovní pozice?
  - a) Manager
  - b) Dělník
  - c) Administrativní pracovník
  
- 4) Nejvyšší dosažené vzdělání

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- a) Základní
  - b) Středoškolské
  - c) Vyšší odborné
  - d) Vysokoškolské
- 5) Jak by jste ohodnotil/a úroveň komunikace s Vaším nadřízeným?
- a) Výborná
  - b) Dobrá
  - c) Špatná
  - d) Velmi špatná
- 6) Nadřízený mne?
- a) Dostatečně motivuje
  - b) Nedostatečně motivuje
- 7) Co by Vás nejvíce motivovalo?
- a) Možnost kariérního růstu
  - b) Uznání a pochvala
  - c) Mimořádné odměny
  - d) Jiné
- 8) Jakou formou je zjišťován Váš pracovní výkon?
- a) Dotazník
  - b) Ústní forma
  - c) Písemná forma
  - d) Jiné
  - e) Není zjišťován

9) Jak často probíhá hodnocení?

- a) Jednou za rok
- b) Dvakrát za rok
- c) Víckrát za rok
- d) Každý měsíc

10) Znáte, metody hodnocení, které se u Vás v podniku používají?

- a) Srovnávací hodnocení
- b) Metoda kritické události
- c) 360<sup>o</sup> zpětná vazba
- d) Sebehodnocení
- e) Řízení dle cílů – MBO
- f) Assessment centre
- g) Jiné – prosím vypište.....

11) Které metody by jste preferovali?

- a) Srovnávací hodnocení
- b) Metoda kritické události
- c) 360<sup>o</sup> zpětná vazba
- d) Sebehodnocení
- e) Řízení dle cílů – MBO
- f) Assessment centre
- g) Jiné – prosím vypište.....

12) Jak probíhá hodnotící pohovor u Vás v podniku?

- a) v klidném prostředí, nadřizený má dostatek času

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- b) v klidném prostředí, ale nadřizený nemá dostatek času
- c) nadřizený má dostatek času, ale prostředí není klidné (dochází k rušení)
- d) prostředí není klidné a nadřizený nemá dostatek času

13) Preferovaný přístup k práci manažera je mi?

- a) Dostatečně znám
- b) Spíše znám
- c) Spíše neznám
- d) neznám

14) Vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu jako?

- a) Dostatečně objektivní a spravedlivé
- b) Nedostatečně objektivní a spravedlivé

15) Hodnocení Vašeho pracovního výkonu pokládáte za?

- a) Zbytečné
- b) Efektivní pomocník
- c) Běžná administrativa
- d) Důležité

16) Zpětná vazba je Vám poskytována?

- a) Často a průběžně
- b) Občas
- c) Výjimečně
- d) Nikdy

17) Je systém hodnocení provázána na některou z ostatních personálních činností?

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- a) ano, s odměňováním
- b) ano, se vzděláváním
- c) ano, s řízením kariéry
- d) ano, s jinou činností (prosím vypište)....
- e) ne, s žádnou personální činností

18) V organizaci nastavené cíle obvykle následující SMART kritéria ( S-přesná specifikace řešení, M – měřitelnost navrhovaného řešení, A – řešení odpovídá potřebám příjemce, R – řešení je realistické, T- je stanoven časový rámec):

- a) Splňují
- b) Částečně splňují, částečně nesplňují
- c) Nesplňují

19) Co by jste změnil/a na systému hodnocení pracovníku ?

- a) Zavedl/a bych nové (další) metody
- b) Provázal/a bych systém hodnocení více s odměňováním
- c) Provázal/a bych systém hodnocení více s kariérním postupem
- d) Provázal/a bych systém hodnocení s možností vzdělávání
- e) Zavedl/a bych objektivnější systém hodnocení
- f) Poskytoval/a bych častěji zpětnou vazbu
- g) Nic
- h) Jiné změny – prosím vypište.....



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 6: Kalkulace cen školení

- 1) Top školení – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými – 4840 Kč/osoba, při 6 manažerech  $6 \times 4840 \text{ Kč} = \mathbf{29\ 040 \text{ Kč}}$
- 2) EDUX - komunikace mezi nadřízenými a podřízenými – 4000 Kč/osoba, při 6 manažerech  $6 \times 4000 \text{ Kč} = \mathbf{24\ 000 \text{ Kč}}$
- 3) Edumenu - komunikace mezi nadřízeným a podřízeným – 4840 Kč/osoba,  $4840 \text{ Kč} \times 6 \text{ manažerů} = \mathbf{29\ 040 \text{ Kč}}$