

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců

Employee evaluation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

GANTULGA

ENKHJIN

2023



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Gantulga** Jméno: **Enkhjin** Osobní číslo: **499687**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

The Employee Evaluation

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení v mezinárodní firmě zabývající se gastronomií. Obsahem teoretické části budou témata: hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, osoba hodnotitele a chyby v hodnocení. Praktická část bude obsahovat představení firmy, bude analyzován současný systém hodnocení ve firmě a porovnání s doporučeními v odborné literatuře. Součástí praktické části bude i analýza spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení. Výzkumnými metodami bude dotazník pro zaměstnance a obsahová analýza systému hodnocení. Na základě výsledků analýz budou navržena doporučení pro zefektivnění současného systému hodnocení, ta budou zároveň i přínosem práce.

Seznam doporučené literatury:

Šikýř, Martin. 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha : Grada, 2012. str. 208. 978-80-247-4151-2.
Pilařová, Irena. 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha : Grada, 2008. str. 128. 978-80-247-2042-5.
Wágnerová, Irena. 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha : Grada, 2008. str. 128. 978-80-247-2361-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

GANTULGA, Enkhjin. *Hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Lence Emrové, Ph.D., za odborné vedení této bakalářské práce, za poskytnutí cenných rad a lidský přístup. Poděkování také patří všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování mé práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumala efektivitu a spokojenost zaměstnanců s hodnocením v konkrétní organizaci. V první části se zaměřila na klíčové prvky výkonu a motivace, jako je například odměňování. Dále se práce zabývala metodami hodnocení a popsala potenciální chyby související s těmito metodami a hodnotitelem. Druhá část práce se zaměřila na hodnocení v organizaci XYZ, popisovala jednotlivé prvky hodnotícího systému a organizační strukturu. Poslední část práce vyhodnotila dotazníkové šetření, které ukázalo, že zaměstnanci byli s celkovým hodnotícím systémem a metodami spokojeni s výjimkou několika případů. Na základě získaných výsledků byla v práci navržena doporučení ke zlepšení hodnotícího systému zaměstnanců v organizaci.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, motivace, odměňování, hodnotitel, hodnotitelské chyby, hodnotící rozhovor

Abstract

This bachelor's thesis examined the effectiveness and employee satisfaction with the performance evaluation in a specific organization. The first part focused on key performance and motivation elements such as compensation. The thesis also dealt with evaluation methods and described potential errors associated with these methods and the evaluator. The second part of the thesis focused on the evaluation in the XYZ organization, describing individual elements of the evaluation system and organizational structure. The last part of the thesis evaluated a questionnaire survey, which showed that employees were satisfied with the overall evaluation system and methods with a few exceptions. Based on the obtained results, recommendations were proposed to improve the employee evaluation system in the organization.

Key words

Employee evaluation, methods of evaluation, evaluator, mistakes in performance evaluation, evaluators interview

Obsah

Úvod	5
1 Hodnocení zaměstnanců	7
1.1 Historie hodnocení zaměstnanců	8
1.2 Výkon a výkonnost	9
1.3 Motivace	9
1.3.1 Hierarchické třídění potřeb	10
1.3.2 Vnitřní a vnější faktory motivace	11
1.3.3 Motivace hmotná a nehmotná	12
1.4 Hodnocení a odměňování	12
2 Metody hodnocení	14
2.1 Hodnocení podle dohodnutých cílů (MBO)	14
2.1.1 SMART	14
2.2 Neformální hodnocení	15
2.3 360° zpětná vazba	15
2.4 Sebehodnocení	17
2.5 Hodnotící rozhovor	17
2.5.1 Příprava	18
2.5.2 Zásady hodnotícího rozhovoru	18
2.5.3 Průběh	19
3 Hodnotitelské chyby	21
3.1 Nejčastější chyby při hodnocení	21
3.2 Typy hodnotitelských chyb	22
4 Představení společnosti	25
4.1 Služby společnosti	25
4.2 Organizační struktura	25
5 Hodnocení ve společnosti	27
5.1 Metody hodnocení	27
5.1.1 Interview	27
5.1.2 Verifikace	27

5.1.3	Pracovní hodnocení.....	28
5.1.4	Komunikační den.....	30
6	Výzkum	32
6.1	Charakteristika zaměstnanců	32
6.2	Dotazníkové šetření.....	33
6.2.1	Shrnutí.....	44
6.2.2	Výzkumné otázky	45
6.2.3	Doporučení.....	46
	Závěr	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam obrázků.....	49
	Seznam grafů	50
	Seznam příloh.....	51

Úvod

V dnešní době je konkurence mezi firmami velmi vysoká. Kvalitní zaměstnanci jsou proto pro organizaci zásadním faktorem úspěchu. Aby organizace udržela své kvalitní zaměstnance, je nezbytné mít kvalitní hodnotící systém, který pomáhá efektivně posuzovat výkony pracovníků a zároveň identifikovat jejich nedostatky a potenciál. Proto je hodnocení zaměstnanců nezbytným prvkem pro úspěšné řízení organizace.

Bakalářská práce se věnuje hodnocení zaměstnanců v rámci konkrétní organizace. Hlavním cílem práce je analyzovat existující hodnotící systém a zhodnotit jeho efektivitu z hlediska posuzování výkonů zaměstnanců. Důležitým aspektem této analýzy je také zjištění spokojenosti zaměstnanců s používaným hodnotícím systémem. Práce se bude zaměřovat na metodiky a nástroje, které jsou využívány k hodnocení výkonů zaměstnanců a na faktory, které ovlivňují jejich motivaci a výkonnost. V rámci práce bude provedena také kvantitativní výzkumná metoda pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Tento výzkum umožní získat potřebné informace o spokojenosti zaměstnanců s hodnotícím systémem.

Na závěr této práce bude na základě získaných dat navrženo několik doporučení a možných zlepšení stávajícího hodnotícího systému, které by mohly pomoci zvýšit jeho efektivitu a zlepšit spokojenost zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

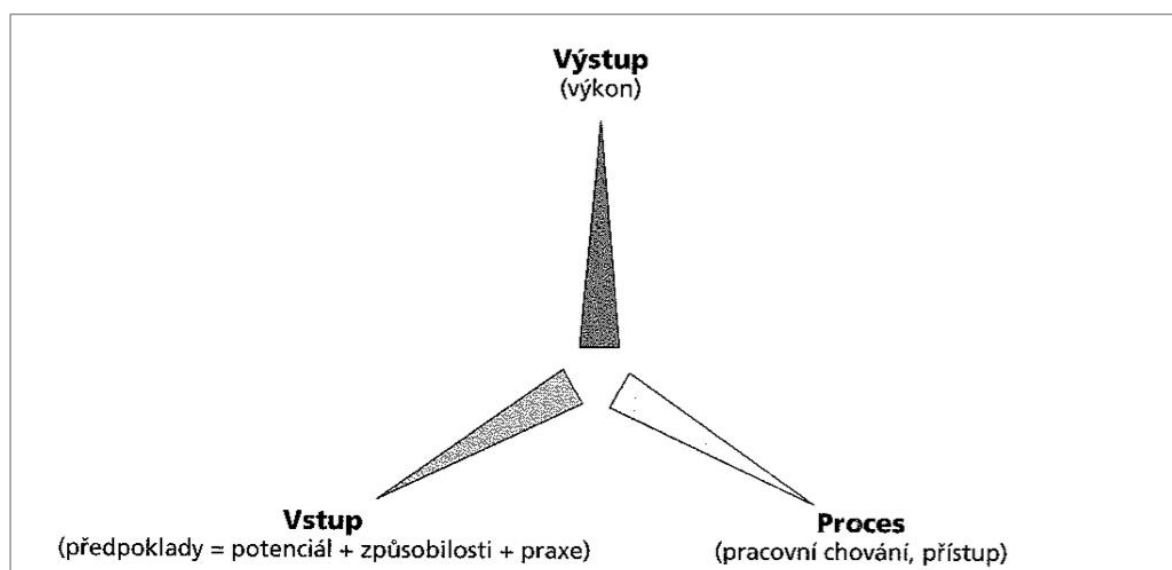
1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým nástrojem pro řízení výkonu zaměstnanců v organizaci. Jeho hlavním cílem je umožnit manažerům sledovat, řídit a motivovat zaměstnance při plnění dohodnutých pracovních úkolů a dosahování stanovených strategických cílů organizace.

Pro efektivní řízení výkonu zaměstnanců je klíčové, aby proces hodnocení zahrnoval řadu prvků. Mezi tyto prvky patří například stanovení konkrétních pracovních cílů, pravidelné sledování a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, poskytování zpětné vazby a plánování rozvoje zaměstnanců. Každý z těchto prvků hraje klíčovou roli při zajišťování toho, aby zaměstnanci plnili své pracovní úkoly a dosahovali stanovených pracovních výkonů. Celkově lze tedy říci, že úspěšné řízení výkonu zaměstnanců vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje všechny výše uvedené prvky. (Šikýř, 2012)

Hodnocení pracovníků se zaměřuje na tři základní oblasti, které jsou klíčové pro efektivní řízení výkonu zaměstnanců – vstup, výstup a proces. Obecně platí, že hodnocení zaměřené na tyto tři oblasti poskytuje ucelený obraz o výkonu pracovníka a přispívá k tomu, aby byl jeho výkon zlepšen. Nicméně, v závislosti na povaze funkce a specifických potřebách organizace, může být kladen větší důraz na jednu nebo dvě z těchto oblastí. Celkově je důležité, aby hodnocení pracovníků zohledňovalo všechny tři oblasti a bylo přizpůsobeno specifickým potřebám organizace a pracovní pozice. (Hroník, 2006)

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: (Hroník, 2006 str. 20)

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších nástrojů, které mají manažeři a vedoucí pracovníci k dispozici, aby mohli posuzovat výkon svých zaměstnanců. Cílem hodnocení pracovníků je posoudit, jak dobře pracovníci plní své povinnosti a přispívají ke společnosti a jejím cílům. Existují různé způsoby, jak hodnotit pracovníky, ale nejčastější přístup se zaměřuje na snadno měřitelné parametry, jako jsou tržby, množství, kvalita, rychlost a náklady. Tyto parametry představují výstupy, které jsou snadno měřitelné, a lze je kvantifikovat. Nicméně zaměření pouze na výstupy může být problematické, protože nebere v úvahu, co zaměstnanci vkládají do své práce. Proto je třeba se zaměřit také na vstup, což zahrnuje to, co zaměstnanci přinášejí do práce, jako jsou předpoklady, zkušenosti a znalosti. Tento přístup umožňuje lépe posoudit, jak zaměstnanci přispívají ke společnosti a jak mohou být efektivněji využiti. Je důležité si uvědomit, že hodnocení pouze vstupu a výstupu nestačí. Musíme také zvážit proces, tedy jakým způsobem zaměstnanci pracují a jak se chovají. Zaměstnanec s vynikajícím výkonem a potenciálem může být demotivující a destruktivní, pokud jeho chování a komunikace v práci nejsou vhodné. Proto je důležité se zaměřit na všechny tři oblasti hodnocení pracovníků, abychom mohli posoudit jejich celkový výkon a přínos pro společnost. (Hroník, 2006)

1.1 Historie hodnocení zaměstnanců

V minulosti byly systémy pracovního hodnocení používány k rozhodování o výši platu zaměstnanců. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než očekávaná, plat byl snížen a naopak, pokud byla výkonnost vyšší, plat byl zvýšen. Tento přístup se však ukázal jako poměrně omezený, protože stavil výkon pouze na jedinou možnost ovlivnění - plat. Tento přístup se často ukázal jako neefektivní a selhával v dosahování dlouhodobých cílů a zlepšení výkonu zaměstnanců.

Výzkum, který se zabýval motivací zaměstnanců, ukázal, že při srovnání dvou zaměstnanců se stejnými pracovními schopnostmi mohou mít tyto dva zaměstnanci zcela odlišnou motivaci a výkonnost. I když byli oba zaměstnanci placeni stejnou mzdou, stále existovaly rozdíly v jejich motivaci a výkonu. Bylo zjištěno, že výše platu není jediným faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Na motivaci a výkonnosti zaměstnanců mohou mít velký vliv také faktory jako je morálka a sebevědomí. Tento výzkum vedl k postupnému upuštění od přílišného zdůrazňování důležitosti mzdy jako jediného faktoru motivace zaměstnanců. Bylo zjištěno, že motivace zaměstnanců závisí na mnoha dalších faktorech, jako je například spokojenost s pracovním prostředím, pocit uznání za vykonanou práci, možnosti osobního rozvoje a růstu, a další. V důsledku toho se zaměření při hodnocení zaměstnanců začalo více zaměřovat na tyto faktory, což vedlo ke zlepšení celkové motivace a výkonnosti zaměstnanců. Změna přístupu ke hodnocení zaměstnanců

ukázala, že zaměření pouze na výši mzdy jako na jediný faktor motivace zaměstnanců bylo neúčinné a často vedlo k neuspokojivým výsledkům. (Wágnerová, 2008)

1.2 Výkon a výkonnost

Pojmy výkon a výkonnost jsou často zaměňovány, ale mají odlišný význam. Pracovní výkon se týká konkrétního výsledku, který byl dosažen v určitém čase a za daných podmínek. Například počet vyrobených kusů v průběhu jedné směny je příkladem pracovního výkonu. Na druhé straně, pracovní výkonnost je obecnější a zahrnuje výkon v delším časovém horizontu, který je srovnáván s jinými subjekty v dané oblasti. Například pracovní výkonnost zaměstnance se srovnává s průměrem pro danou pozici nebo s ostatními zaměstnanci ve stejné funkci. Výkonnost zaměstnance je ovlivněna různými faktory, například technickými, organizačními, sociálními a osobními determinanty. Technické faktory mohou zahrnovat přístup k nejmodernějšímu vybavení, materiálům a technologiím, které mohou ovlivnit kvalitu výkonu. Organizační faktory mohou ovlivnit pracovní výkonnost tím, že umožní nebo ztíží plánování a koordinaci práce a nabídnou správné podmínky pro zaměstnance. Sociální faktory mohou ovlivnit výkonnost prostřednictvím kvality mezilidských vztahů a spolupráce. Osobní determinanty jsou také důležité pro výkonnost zaměstnanců. Tyto determinanty zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nemoc apod.) a osobnostní vlastnosti (temperament, morálka apod.). Například, zaměstnanec s vysokou mírou znalostí a dovedností v určité oblasti může být více výkonný než ten, kdo je méně zkušený nebo s omezenými dovednostmi. Motivace zaměstnanců také hraje klíčovou roli v jejich výkonnosti, protože zaměstnanec, který se cítí motivován a spokojen, bude pravděpodobně pracovat efektivněji a výkonněji. (Wágnerová, 2008)

1.3 Motivace

Motivace je proces, který řídí a udržuje chování a vede k dosažení určitých cílů. Motiv může být vnější, například v podobě finanční odměny nebo uznání od ostatních, nebo může být vnitřní, tvořený vlastními cíli, zájmy a hodnotami. Dobře motivovaní lidé jsou schopni vidět význam své práce a cílů, ke kterým směřují, a jsou ochotni podnikat kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. Motivace může být ovlivněna řadou faktorů, včetně osobních faktorů, jako jsou zkušenosti, znalosti, dovednosti, hodnoty a preference. Důležitou roli hrají také vnější faktory, jako jsou podmínky práce, platební systémy, pracovní prostředí a vztahy v týmu. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit, jakým

způsobem a do jaké míry jsou lidé motivováni. Kromě toho se motivace může měnit v závislosti na situaci a čase. Lidé mohou být motivováni jedním faktorem v jednom okamžiku, ale v jiné situaci může být tato motivace nahrazena jiným faktorem. Proto je důležité, aby manažeři a vedoucí pracovníci neustále monitorovali a upravovali podmínky práce a platební systémy tak, aby zajistili, že jsou zaměstnanci dobře motivováni a úspěšní v plnění svých pracovních úkolů. (Armstrong, 2007)

Pracovní motivace je složitý proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Tyto faktory lze však třídit do určitých společných skupin, což nám pomáhá lépe porozumět tomu, jak motivace funguje. Jedním z nejznámějších modelů třídění motivačních faktorů je hierarchický model lidských potřeb podle Abrahama Maslowa. Tento model předpokládá, že motivace jedince je založena na hierarchii potřeb, kde jsou základní fyzické potřeby na spodku a potřeby vyššího řádu, jako jsou potřeby sebeaktualizace, jsou na vrcholu. Dalším způsobem třídění motivačních faktorů je rozlišení na vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou zdrojem motivace, která vychází z potřeb a zájmů jedince, zatímco vnější faktory jsou spojeny s prací samotnou nebo s jejím výsledkem. Mezi vnitřní faktory mohou patřit zájem o práci, touha po dosažení úspěchu nebo výzvy, které pracovní úkoly představují. Vnější faktory mohou zahrnovat hmotné odměny, jako jsou mzda nebo bonusy, ale i nehmotné odměny, jako je uznání nebo ocenění. Podobně lze motivační faktory také třídit na hmotné a nehmotné. Hmotné faktory jsou ty, které jsou spojeny s materiální odměnou, například peněžním platem nebo jinými finančními benefity. Nehmotné faktory se naopak týkají aspektů práce, které nejsou spojeny s finanční odměnou, jako jsou například uznání, pocit seberealizace, autonomie nebo sociální interakce s kolegy. (Urban, 2017)

1.3.1 Hierarchické třídění potřeb

Abraham Maslow je autorem nejčastěji využívaného modelu pracovní motivace, který staví na předpokladu, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu a jsou uspokojovány postupně. Tento hierarchický model potřeb zahrnuje pět kategorií, přičemž potřeby v nižší kategorii musí být uspokojeny, aby mohly být zahájeny pokusy o uspokojení potřeb ve vyšší kategorii. Maslow rozlišil následující kategorie potřeb: fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sociální, potřeby uznání a seberealizace. Pokud jsou potřeby na nižších úrovních uspokojeny, zaměstnanci mohou být motivováni ke splnění cílů vyšších úrovní.

Maslowova pyramida je založena z pěti skupin motivačních faktorů:

- Potřeby fyziologické, uspokojují především mzda a práce. Uspokojení potřeb fyziologických je podmínkou přežití.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví, kde o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a pracovní prostředí
- Potřeby sociální, k jejichž uspokojení slouží především, příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- Potřeby uznání, tj. ocenění, sebeúcty, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních. Tyto potřeby jsou též označeny jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- Potřeby seberealizace, kam spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti či řešit problémy apod. (Urban, 2017)

1.3.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Vnitřní faktory motivace se zaměřují na potřeby a touhy zaměstnanců, které nelze uspokojit pouze finančními prostředky. Tyto faktory vycházejí z Maslowovy teorie potřeb, která se zaměřuje na hierarchii potřeb od základních fyzických a biologických potřeb až po potřebu seberealizace a naplnění vlastního potenciálu.

Prvním vnitřním faktorem motivace je samostatnost. Zaměstnanci mají přirozenou touhu řídit svou práci a být zodpovědní za své rozhodnutí. Proto je důležité podporovat zaměstnancův pocit samostatnosti tím, že jim postupně přenecháváme určité rozhodovací pravomoci a poskytujeme jim zpětnou vazbu, aby se mohli rozhodovat správně.

Druhým vnitřním faktorem motivace je rozvoj schopností. Zaměstnanci mají potřebu se stále učit a zlepšovat své schopnosti, zejména pokud jde o oblasti, které považují za důležité nebo na kterých závisí jejich sebevědomí. Proto je důležité organizovat školení a rozvojové programy, které pomáhají zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a nabízet jim větší výzvy.

Třetím vnitřním faktorem motivace jsou viditelné výsledky. Zaměstnanci chtějí vidět konkrétní výsledky své práce, které zvyšují jejich sebevědomí a pocit uznání. Proto je důležité definovat jasně stanovené cíle a očekávání a poskytovat zpětnou vazbu, aby zaměstnanci mohli měřit svůj úspěch a vidět, jak jejich práce přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Posledním vnitřním faktorem motivace je společenský význam práce. Zaměstnanci chtějí mít pocit, že jejich práce má větší smysl a přínos než pouhé plnění rutinních úkolů. Proto je důležité zaměstnancům vysvětlit, jaký je význam a přínos jejich práce pro zákazníky a celou organizaci.

Kromě vnitřních faktorů motivace existují také vnější faktory motivace, které souvisí s finančními odměnami, pochvaly a uznání a také s rozmanitostí pracovních úkolů a příležitosti pracovat na zajímavých projektech. Tyto faktory mohou zaměstnancům nabídnout nové zkušenosti a příležitosti pro rozvoj a zlepšení svých schopností.

Dalším důležitým vnějším faktorem motivace je pracovní prostředí a atmosféra v organizaci. Kladné pracovní prostředí a dobré vztahy s kolegy a nadřízenými mohou být velmi motivační pro zaměstnance. Organizace, které se snaží vytvořit pozitivní a podporující pracovní prostředí, mohou získat loajalitu svých zaměstnanců a zlepšit jejich výkonnost. (Urban, 2017)

1.3.3 Motivace hmotná a nehmotná

Nehmotné motivační faktory jsou důležité zejména proto, že mohou být mnohem trvalejší a hlubší než faktory hmotné. Pochvaly a uznání od nadřízených a kolegů mohou být pro mnoho lidí motivací k tomu, aby pracovali tvrději a cítili se váženi. Získávání nových zkušeností a schopností je také velmi důležité pro mnoho lidí, protože to může vést k růstu a rozvoji v kariéře. Tato zkušenost může být někdy cennější než samotný finanční zisk. Nicméně, je důležité si uvědomit, že peníze jsou stále velmi silným motivačním faktorem pro mnoho lidí. Finanční odměna může být v mnoha případech kritická pro udržení zaměstnance u firmy a poskytnutí mu pocitu jistoty a finanční nezávislosti. To je zejména důležité v době, kdy se lidé snaží zajistit si zabezpečení pro sebe a své rodiny. V konečném důsledku je tedy důležité, aby organizace poskytovaly zaměstnancům vyváženou kombinaci hmotných a nehmotných motivačních faktorů. To zahrnuje nejen adekvátní finanční odměny, ale také uznání za práci, kterou zaměstnanci vykonávají, příležitosti pro rozvoj a růst a jasnou představu o významu práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Pokud organizace dokáže tuto rovnováhu správně nastavit, může to vést k vysoké úrovni motivace a spokojenosti zaměstnanců, což pak vede k lepšímu výkonu a výsledkům organizace jako celku. (Urban, 2017)

1.4 Hodnocení a odměňování

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnance a následně efektivně motivovat zaměstnance k vykonávání smlouvané práce a dosahovat požadovaného výkonu, a to prostřednictvím peněžních forem odměňování (mzda, plat, odměna z dohody) a také prostřednictvím nepeněžních forem odměňování (pochvaly, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, užitečné zaměstnanecké výhody apod.). (Šikýř, 2012)

Aby organizace dosáhla cílů řízení odměňování, musí vytvořit a provádět strategie, politiku, procesy a postupy, které vycházejí z filozofie odměňování, respektují principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva a fungují spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně. Tyto prvky musí být navázány na podnikovou strategii a přizpůsobeny kontextu, podmínkám a kultuře organizace, aby sloužily svému účelu a přispívaly ke vytváření kultury vysokého výkonu. (Armstrong, 2007)

Systém odměňování tvoří:

Strategie odměňování, které stanovují, co zamýšlí organizace v dlouhodobé perspektivě dělat v oblastech vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které podporují dosahování podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii, která se zaměřuje na udržení konkurenceschopných mezd.

Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a určuje potřebné kroky. Například může stanovit, že úrovně peněžních odměn budou nastaveny v souladu s průměrnými tržními sazbami

Praxe odměňování, které tvoří strukturu stupňů a sazeb, metody hodnocení práce a programy zásluhového odměňování. Například politika, která se týká úrovně peněžních odměn bude shromažďovat a analyzovat údaje o tržních sazbách a provedou úpravy mezd a platů, aby byly v souladu s růstem tržních sazeb.

Procesy odměňování, které tvoří způsoby, jak realizovat politiku a provést praktickou stránku odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd

Postupy odměňování, které jsou používány k udržení fungování systému a k zabezpečení toho, že bude účinně a pružně fungovat a že za vynaložené peníze bude přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o každoroční revizi a úpravy mezd a platů. (Armstrong, 2007)

2 Metody hodnocení

Existuje celá řada metod, které jsou k dispozici a lze je využít pro tento účel. V následujících kapitolách se zaměříme na některé z těchto metod. Je důležité zvolit správnou metodu hodnocení, aby bylo možné získat co nejpřesnější a nejrelevantnější informace o výkonu zaměstnanců a jejich potenciálu pro rozvoj.

2.1 Hodnocení podle dohodnutých cílů (MBO)

Management by Objectives vychází z principu řízení organizace pomocí cílů. Řízení organizace pomocí cílů probíhá následovně:

1. Nejvyšší vedení organizace definuje strategické cíle, kde se tohohle procesu účastní manažeři nižších úrovní za účelem včasné identifikace slabín, rozdílných zájmů, nekonzistence cílů apod.
2. Strategické cíle jsou rozdělovány do cílů nižších organizačních jednotek. Předpokladem úspěšnosti tohoto systému je, že každý cíl má jasně definovanou osobu, která je zodpovědná za jeho plnění, a tato osoba daný cíl akceptuje. Je nezbytné dodržení základních požadavků na správné definování cílů (SMART)
3. Pro účinnou kontrolu plnění cílů jsou nastavena pravidla poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba může probíhat pomocí různých IT systému, nebo formou osobních schůzek.
4. Při zjištění odchylek v plnění cílů jsou definována nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny postupu (z důvodu nesprávnosti původních postupů), změny cíle (původní cíl byl nerealistický nebo změny osoby, která je za realizaci zodpovědná (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle) (Drucker, 1975)

2.1.1 SMART

Cíle definujeme dle systému SMART:

- S – Cíle musí být specifické a konkrétní. Zaměstnanec ví, co je po něm žádáno a čeho má docílit. Hodnotitel by se měl ujistit, zda hodnocený skutečně rozumí zadanému cíli. Avšak ověřování porozumění zadanému zaměstnanci nikdy neprovádíme otázkou „Rozumíš tomu?“, poněvadž málokdo je ochoten přiznat, že zadanému úkolu nerozumí. K ověření lze použít například tyto otázky: „Jak budeš postupovat?“, „Shrneš, na čem jsme se dohodli?“

- M – Jestliže chceme vyhodnotit cíle, zda jsou splněné či nikoliv, musí být měřitelný a musí mít jasně definovaná kritéria, podle nichž se určuje úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance.
Příklad:
Zaměstnanec dostane za cíl prodat 30 kusů produktů ve vymezeném časovém období. Jestliže prodá 29 kusů, cíl splněn nebyl. Jestliže prodá 31 kusu, zaměstnanec úspěšně splnil zadaný cíl.
- A – Zadané cíle musí být hodnoceným akceptované. Akceptaci předchází diskuse, v níž hodnocený má možnost vyjádřit své obavy a zvážit svou způsobilost (cíle mohou být příliš snadné nebo příliš těžké). Akceptovaná cíl je pro zaměstnance motivující.
- R – cíle musí být reálně splnitelné z hlediska finančních a lidských zdrojů. Splnitelnost cíle je závislá jak na lidských zdrojích (daný jedinec má čas na realizaci cíle), tak na zdrojích finančních (organizace si koupí více lidí pro zvládnutí daného cíle nebo takové technologie, které ušetří danému jedinci čas a umožní dosáhnout cíle v zadaném termínu).
- T – každý cíl musí mít definovaný termín jeho splnění. Termíny jsou definovány konkrétně (1. 1. 2023; 20. 2. 2023 do 12 hodin aj.), nikoliv nejasně (za 2 týdny, večer, až budeš mít čas). (Wágnerová, 2008)

2.2 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení spočívá v každodenní komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, kde nadřízený reaguje na úroveň práce podřízeného. Toto hodnocení je častější, než si uvědomujeme. Věty jako „Ano v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Máte zde hodně chyb, koukněte na to ještě jednou“ jsou už hodnocením. Bohužel se často stává, že se manažeři dopouštějí dvou velkých chyb:

- Zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu jejich práce
- Vyjadřují se k nedostatkům, ale následně opomíjejí pochválit za dobře odvedenou práci.

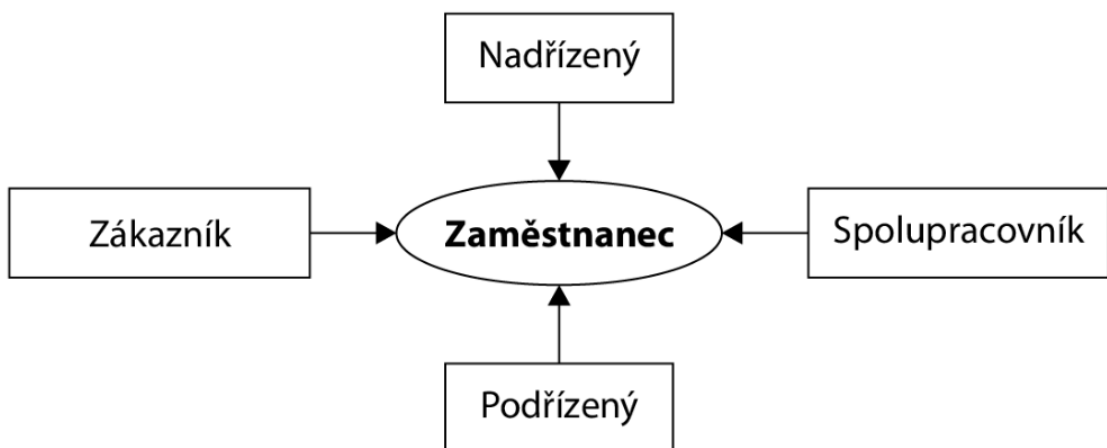
Takovým přístupem se manažeři připravují o důležitý motivační nástroj. (Bělohávek, 2017)

2.3 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je zaměřená na poskytnutí komplexního přehledu o výkonu pracovníka z různých úhlů pohledu. Hodnotitelé jsou vybíráni ze všech úrovní v organizaci – nadřízení, podřízení, spolupracovníci, zákazníci, a dokonce i samotný pracovník. Tento typ zpětné vazby je navržen tak,

aby poskytl co nejvíce informací o výkonu pracovníka a pomohl mu identifikovat oblasti, ve kterých se může zlepšit. Nejčastější metodou sběru dat v rámci 360° zpětné vazby jsou strukturované anonymní dotazníky, kde se více zaměřují na popis chování pracovníka než na jeho hodnocení. To znamená, že hodnotitelé jsou vyzváni k vyplnění dotazníku, ve kterém popisují konkrétní chování pracovníka a jeho výkon v dané oblasti, jako je týmová spolupráce, komunikace a další. Tato metoda umožňuje získání uceleného obrazu o výkonu pracovníka. Je důležité si uvědomit, že validita hodnocení v rámci 360° zpětné vazby může být odlišná kvůli rozdílným hodnotitelům. Každý hodnotitel má odlišný pohled na výkon pracovníka, což může vést k subjektivnímu hodnocení. Není možné, aby všichni hodnotitelé posoudili pracovní výkon stejně objektivně. Proto je důležité brát v potaz různé pohledy a analyzovat výsledky z různých úhlů pohledu, aby se dosáhlo co nejvíce objektivního a uceleného obrazu o výkonu pracovníka. (Wágnerová, 2008)

Obrázek 2: Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: (Šikýř, 2012 str. 360)

Je nutné pečlivě připravit účastníky na metodu 360° zpětné vazby, která vyžaduje jejich plnou angažovanost a nemá ústupovou cestu. Je důležité předem vysvětlit náročnost této metody a připravit všechny účastníky na to, co mohou očekávat.

Je nevhodné použít 360° zpětnou vazbu jako korekční nástroj, pokud se již všechny předchozí pokusy o nápravu neúspěšně pokusily napravit nepřijatelné chování. Tento typ zpětné vazby je vhodný pro dobrovolné účastníky, nebo pro celá oddělení, kterým je třeba věnovat mnoho hodin přípravy. Napřed je třeba, aby účastníci zvládli poskytovat přímou zpětnou vazbu tváří v tvář. Nepřijatelné je používat 360° zpětnou vazbu jako nástroj kritiky, když nejsme schopni říci věci

přímo, a místo toho se uchýlíme k anonymní kritice. To by mohlo vést k obviňování a vyhledávání viníků, místo řešení zdroje problému.

Je důležité přizpůsobit formu 360° zpětné vazby aktuálnímu stavu v týmu nebo mezi hodnocenými osobami. Musíme zvážit, do jaké míry jsou lidé ochotni přijímat otevřené hodnocení a vyhodnotit rizika spojená s danou variantou. Kromě toho musíme zvážit, co můžeme udělat pro minimalizaci těchto rizik.

Hlavní výhodou 360° zpětné vazby je, že poskytuje koncentrované a setříděné informace. Běžně by hodnocená osoba nebyla schopna absolvovat hodinovou zpětnou vazbu s desítkou lidí a následně si utřídit všechny informace. Setříděné informace z 360° zpětné vazby jsou velmi dobrým východiskem pro vytvoření konkrétního a cíleného rozvojového plánu.

Po obdržení individuální zpětné vazby z "třistašedesátky" je možné uspořádat skupinovou zpětnou vazbu. Hodnocený informuje své kolegy a další hodnotitele o tom, jaké jsou závěry. Sděluje, co mu překvapilo a co jej nepřekvapilo a možná i to, s čím stále má problémy s přijetím. Pokud byly komentáře anonymizovány, účastníci zpětné vazby nezveřejňují své autorství, ale poskytují další příklady, které mohou pomoci pochopit důvody obtížně přijatelného závěru. Na závěr formu společně diskutují a hledají řešení pro zlepšení chování a výkonu hodnoceného. (Hroník, 2006)

2.4 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je proces, během kterého pracovník posuzuje svůj vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky. Jehož cílem je umožnit pracovníkům reflektovat své vlastní výkony a identifikovat oblasti, ve kterých si pracovník může zlepšit své schopnosti. (Wágnerová, 2008)

Sebehodnocení zapojuje pracovníka do procesu hodnocení, ale však pracovníci jsou k sobě mírnější a mají tendenci se prezentovat v příznivém světle. Z toho důvodu jsou sebehodnocení používána k účelům rozvoje než jako podklad administrativních rozhodnutí. (Wágnerová, 2008)

2.5 Hodnotící rozhovor

„Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v období následujícím“ (Šikýř, 2012)

Hodnotící rozhovor je veden manažerem v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období, respektive za uplynulý rok, samozřejmě je možné dohodnout i jiné

období. Manažer projednává z hodnoceným jeho skutečný pracovní výkon s cílem dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v následujícím období (Šikýř, 2012)

Rozhovor je možné vést různými způsoby, ačkoliv je nejefektivnější rozhovor, kdy jsou hodnotitel i hodnocený rovnocennými partnery a hledají společně řešení problému. Přičemž je pracovník zapojen do přemýšlení o způsobech ke zlepšení výkonu a řešení mu nejsou nařizována. (Koubek, 2011).

Efektivní vedení hodnotícího rozhovoru zahrnuje tři fáze:

1. Příprava na hodnotící rozhovor
2. Hodnotící rozhovor
3. Realizace a kontrola dohod a opatření, které vyplívají z hodnotícího rozhovoru

Bez kvalitní přípravy na hodnocení může být celý proces ztrátou času pro všechny zúčastněné. To platí jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného. Hodnotitel musí být pečlivě připraven na hodnocení a musí mít k dispozici všechny potřebné nástroje, aby mohl co nejpřesněji vyhodnotit výkon zaměstnance. Na druhé straně, hodnocený zaměstnanec musí být také dobře připraven na hodnocení. Musí mít přehled o svých pracovních povinnostech a cílech, které má splnit. Tento přehled mu umožní připravit se na otázky, které mu během hodnocení budou položeny, a tak být schopen co nejlépe odpovědět.

Celkově lze tedy říci, že kvalitní příprava je nezbytnou součástí úspěšného hodnocení zaměstnanců. Bez této přípravy může být celý proces zbytečně zdlouhavý a neúčinný. (Pilařová, 2008)

2.5.1 Příprava

V první fázi procesu hodnocení se hodnotitel a hodnocený dohodnou na termínu, místě a délce konání samotného hodnocení. Tento krok je důležitý, aby obě strany měly jasno v tom, co od hodnocení očekávat. Hodnotitel se také seznámí hodnoceného se strukturou hodnocení a předá mu potřebné instrukce a dokumenty, jako například formulář pro hodnocení, interní směrnice a manuál hodnocení. Tyto dokumenty slouží jako vodítko pro obě strany a zajišťují, že hodnocení bude probíhat náležitě a objektivně. (Pilařová, 2008)

2.5.2 Zásady hodnotícího rozhovoru

Zda máme za cíl hodnotícím pohovorem zaměstnance opravdu motivovat, tak bychom se měly držet těchto zásad:

1. Pro hodnotící rozhovor je nutné vytvořit příslušný termín a zvolit vhodné místo. Vyloučit rušící elementy například telefony či návštěvy. Aby se mohl hodnocený i hodnotitel řádně připravit, je třeba hodnocenému v dostatečném předstihu sdělit termín a místo rozhovoru. V případě, že hodnotitel nemá svou vlastní kancelář, měl by využít jiného prostoru ve firmě.
2. Hodnotící rozhovor je dialog, nikoliv monolog hodnotitele. Hodnotitel by měl dát zaměstnanci dostatečný prostor k projevení jejich názorů a tím zároveň povzbuzovat jeho potenciál a motivaci. A tím se stává hodnocení vzájemnou promluvou o tom, jak zlepšit výkonnost zaměstnance.
3. Abychom se vyvarovali zbytečnému zranění citů zaměstnance hodnotíme konkrétní pracovní výsledky, nikoliv člověka.
4. Se zaměstnancem jednáme jako dospělý k dospělým, nikoliv jako rodič s dítětem nebo jako učitel s žákem. Jedině tak lze v zaměstnancích udržet pocit důstojnosti a pocit odpovědnosti.
5. Hodnotící rozhovor by měl proběhnout v klidu. V situacích, kdy by hodnotitel měl podlehnout hněvu nebo nervozitě, je vhodné se nadechnout, udělat krátkou pauzu a teprve pak pokračovat. Výbuch hněvu je chápán spíše jako důsledek nervozity hodnotitele než jako důsledek nedostatků na straně zaměstnance.
6. Rozhovor má za cíl motivovat. Různé vtipy, ironie či zesměšňování mají za výsledek pocit demotivace na straně hodnoceného.
7. Výsledky práce zaměstnance nesrovnáváme s ostatními a totéž to nedovolíme ani hodnocenému. Dopustí-li hodnotitel zasahování zaměstnanců do hodnocení ostatních, na pracovišti vznikne velmi neklidná atmosféra.
8. Mzda není sociální institucí, není možné zlepšovat mzdové podmínky za účelem řešení aktuálních finančních problémů zaměstnance. Tím ztrácí motivační účinek. Mzda reflektuje pracovní výsledky, kompetence a délku působení ve firmě.
9. Mnoho zaměstnanců zvyšují své pracovní úsilí týden či dva před hodnocením, s cílem ovlivnit hodnotitele v jejich prospěch. Je třeba hodnotit celé sledované období, tím pádem je nutné zaznamenávat alespoň stručnými poznámkami, zda zaměstnanci plní své úkoly během stanoveného období. (Bělohávek, 2017)

2.5.3 Průběh

Schéma o průběhu hodnotícího rozhovoru lze rozdělit do osmi kroků:

- 1. Objasnění významu pohovoru** – Je třeba hodnocenému znova připomenout účel hodnotícího rozhovoru a jejich jasné cíle, kterýchž má hodnocený dosáhnout.
- 2. Pozitivní úvod** – Mnoho zaměstnanců dochází na hodnotící rozhovor nervózní. Je třeba dát hodnocenému najevo, že hodnocení bude pozitivní a tím odstraníme jeho nervozitu.
- 3. Dotaz na pracovníka** – Pro uklidnění méně sebevědomých zaměstnanců, zvolíme emocionálně neutrální téma v rámci, než se ptáme zaměstnance na jeho práci a problémy s ní spojené. Současně zjistíme, jak zaměstnanec vnímá situaci, protože je možné, že různé události vnímá a posuzuje jinak než vedoucí.
- 4. Pozitivní hodnocení** – Dále následuje uznání pozitivních výsledků práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním hodnocením. Opačné pořadí demotivuje. Zanedbání úspěchů snižuje pracovní úsilí. Pokud začneme s negativními skutečnostmi, nebude pak věnovat dostatečnou pozornost dalším sdělením, například pozitivním.
- 5. Kritika** – Teprve po pozitivním hodnocením probíráme ty negativní skutečnosti. Kritika musí být konkrétní a postavená na faktech.
- 6. Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů)** – Hodnotitel postupně probírá plnění jednotlivých ukazatelů a úkolů. A v případě neúspěchu určité položky se zajímá o příčiny a snaží se je společně se zaměstnancem najít. Příčinou problému mohou být buď externí vlivy, nebo nedostatky v kompetencích zaměstnance.
- 7. Hodnocení kompetencí (osobních kvalit)** – Podaří-li se cíl dobře zvládnout, můžeme se tázat, čím je to způsobené, a pozitivně ohodnotit schopnosti zaměstnance. A při nesplnění se stává příležitostí pro nalézání osobních nedostatků, které je možno napravovat.
- 8. Závěr** – Hodnocení zakončíme konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu zaměstnance a rozvojovými opatřeními k odstranění nedostatků v jeho práci. V případě, že je hodnocení spjat s odměňováním, stanovíme počet dosažených bodů v hodnoceném období a od těch odvineme výšku prémie. (Bělohlávek, 2017)

3 Hodnotitelské chyby

Proces hodnocení zaměstnanců bude vnímán jako přesný a spolehlivý, pokud bude hodnotitel dobře informovaný a důvěryhodný. Hodnotitelé musí být dobře obeznámeni s technikou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, zaměstnanci budou více nakloněni přijímat zpětnou vazbu od hodnotitele a budou mít větší motivaci k pozitivním změnám.

Podle výzkumu v oblasti psychologie je hodnocení silně ovlivněné náladou hodnotitele. Pokusné osoby, které obdržely malý dárek, hodnotily svá auta a televizory mnohem pozitivněji než kontrolní skupina, která žádný dárek nedostala. Tyto hypotézy byly potvrzeny i v dalších studiích. Pokud jsou pokusným osobám předloženy články s citově zabarveným obsahem a poté se požádá o posouzení podobné problematiky, hodnocení bude vždy ovlivněno předchozím článkem. Pokud jsme v dobré náladě máme tendenci zaměřovat se na pozitivní věci, což následně zvyšuje naši dobrou náladu.

Hodnocení skutečnosti je individuální a ovlivněné osobními vlastnostmi hodnotitele, jako je vzdělání, zkušenosti, předsudky a sebevědomí, což může vést k hodnotitelským chybám a chybám v úsudku. Abychom posoudili spolehlivost hodnocení, měli bychom zhodnotit, jaké riziko hodnotitelských chyb hrozí, protože hodnocení vždy obsahuje subjektivní prvky. Ačkoliv chyby jsou nevyhnutelné, můžeme je minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim. (Wágnerová, 2008)

3.1 Nejčastější chyby při hodnocení

Chyby, ke kterým může dojít v procesu hodnocení může být způsobené různými faktory a ty lze rozdělit na chyby způsobené:

- Nesprávnou interpretací informací
- Aktuálním stavem hodnotitele
- Osobností a úrovni sociální percepce

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací

Jak interpretujeme informace, které dostáváme, závisí na několika faktorech, jako je nedostatečné naslouchání, neprověřování správnosti našeho porozumění, nedostatek koncentrace při přijímání informací (např.: kvůli stresu, úvahám o tom, jak reagovat), nezájem o názory druhých stran (pokud jsou sdělovány nedůvěryhodnými nebo neautoritativními osobami), nízké hodnocení důležitosti

získávaných informací (kvůli zkušenostem z minulosti) a nevědomé zkreslování významu informací (např.: kvůli emočním aspektům namísto faktů).

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Když jsme v dobré náladě, máme tendenci posuzovat ostatní s příznivým postojem. Avšak, když jsme ve špatné náladě, tendence je spíše posuzovat s negativním postojem

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Jako hodnotitelé musíme být vědomí toho, že naše hodnocení jsou ovlivněna našimi zkušenostmi, hodnotami, schopnostmi zpracovávat informace a dalšími faktory. Abychom odstranili tyto chyby, musíme nejprve být vědomi jejich existence, poté poznat sami sebe (rozpoznat chyby, které děláme), a nakonec se naučit, jak je odstranit. V některých případech stačí pouze první dva kroky – když víme, že určité chyby existují a jsme si vědomi toho, že je děláme, můžeme se vědomě snažit o jejich eliminaci. Například při hodnocení můžeme věnovat pozornost odstraňování chyb v sociální percepci nebo kontrolovat své hodnotící výrazy, které mohou být ovlivněny naší osobností. (Pilařová, 2008)

3.2 Typy hodnotitelských chyb

Nejobvyklejší typy hodnotitelských chyb jsou:

1. Zaujatost
2. Kontrast
3. Centrální tendence
4. Přísnost nebo mírnost

Zaujatost

Pokud hodnotitel vychází z negativního či pozitivního postoje k zaměstnanci, aniž by hodnotil skutečný pracovní výkon zaměstnance dochází k zaujatosti.

Typy zaujatosti jsou: **efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sobě** a také protiprávní diskriminační zaujatost.

Pokud je manažer ovlivněn **efektem prvního dojmu**, pravděpodobně se bude snažit vytvořit si buď příznivý nebo nepříznivý názor na zaměstnance a poté může ignorovat nebo zkreslit skutečnou výkonnost zaměstnance na základě tohoto dojmu.

V případě **pozitivního nebo negativního halo efektu** se hodnotitel zaměřuje na dobré nebo špatné chování v jednom konkrétním aspektu práce a obecně generalizuje tuto zkušenost na celou práci zaměstnance.

Hodnotitelé se mohou projevit **efektem podobnosti sama sobě** tím, že budou tendovat k pozitivnímu hodnocení zaměstnanců, kteří se jim zdají podobní nebo stejní. Pokud je nadřizený ovlivněn tímto efektem, pravděpodobně bude hodnotit příznivěji ty zaměstnance, kteří sdílejí podobné postoje, hodnoty nebo zájmy jako on sám.

Kontrast

Pokud dochází k chybě kontrastu, hodnotitel srovnává výkon zaměstnanců s jinými zaměstnanci namísto s konkrétními standardy výkonnosti. Tento přístup je chybou, protože od zaměstnanců se očekává výkonnost na úrovni minimálních přijatelných standardů. Zaměstnanci, kteří dosahují minimálních přijatelných standardů, musí být hodnoceni uspokojivě, i když jiní zaměstnanci v téže pracovní kategorii dosahují vynikajících nebo nadprůměrných výkonů.

Centrální tendence

Chyba centrální tendence nastává, když manažeři hodnotí všechny zaměstnance průměrně nebo velmi blízko průměru. Tato chyba se často vyskytuje u vedoucích, kteří nechtějí být příliš odlišní nebo způsobovat problémy. K této chybě dochází zejména tehdy, když jsou hodnotitelé nuceni písemně odůvodnit pouze velmi dobrá a výrazně špatná hodnocení. Proto je výhodné, pokud se požaduje odůvodnění u všech hodnocení, což může pomoci minimalizovat vliv této chyby.

Přísnost nebo mírnost

Chyby mírnosti nebo přísnosti se projevují v tendenci hodnotit všechny zaměstnance na jednom konci škály, bez ohledu na jejich aktuální pracovní výkonnost. (Wágnerová, 2008)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

Analyzovanou společnost označujeme jako XYZ. Jedná se o franšizu jednoho z největších světových řetězců rychlého občerstvení. Restaurace XYZ se nacházejí po celém světě a nabízejí svým zákazníkům širokou škálu jídel.

Franšíza XYZ vznikla v roce 2019 a vlastní momentálně tři restaurace, dvě z restaurací sídlí v Praze a třetí sídlí v Benátkách nad Jizerou.

Ve společnosti, kde analyzujeme systém hodnocení je zaměstnán téměř 200 zaměstnanců.

4.1 Služby společnosti

XYZ má k dispozici různé služby. Zahrnují například rychlé stravování v restauracích, možnost rozvozu jídel, drive-thru okénka, kavárna. Další důležitou součástí služeb XYZ je zákaznický servis, který se snaží co nejlépe vyhovět potřebám zákazníků. Společnost klade důraz na dodržování přísných standardů pro kvalitu a bezpečnost potravin, aby zákazníci byli vždy spokojeni s nabízenými produkty a službami, a to v souladu s platnými právními předpisy a interními směrnici.

XYZ také nabízí Wi-Fi připojení pro zákazníky, což umožňuje přístup k internetu v restauraci zdarma. Kromě toho, společnost nabízí speciální akce a slevy pro zákazníky. Celkově lze říci, že XYZ se snaží neustále zlepšovat své služby a nabídku, aby uspokojila potřeby a očekávání zákazníků.

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti systemizovaná hierarchicky, které se skládá z majitele, vedoucího restaurace, manažera, lídra péče o hosty, crew trenér a crew.

Vedoucí restaurace může mít několik různých rolí a zodpovědností. Obecně má však na starosti řízení provozních a finančních aktivit v restauraci. Mezi hlavní zodpovědnosti patří vedení a motivace zaměstnanců, zodpovědnost za finanční výsledky restaurace a spolupráce s dalšími restauracemi v rámci XYZ.

Manažer má na starost koordinaci provozu restaurace. Mezi jeho hlavní úkoly patří plánování a organizace práce zaměstnanců, správa finančních prostředků a hospodaření s nimi, kontrola kvality a bezpečnosti potravin, dodržování hygienických standardů a zajištění dobrého zákaznického servisu,

které obsahuje i řešení případných stížností. Manažer také vykonává školení nových zaměstnanců, vedení týmů a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Lídr péče o hosty má na starost zajištění vysoké kvality obsluhy a péče o zákazníky v restauraci. Sleduje kvalitu a rychlost obsluhy a kontroluje objednávky a případně řeší i případné stížnosti zákazníků. Lídr péče o hosty jako první vítá zákazníka a jako poslední se se zákazníkem loučí. Přístup lídra je plný respektu, zdvořilosti a přátelského chování. Zákazník se na něj může obrátit s jakoukoliv žádostí či dotazem.

Crew trenér je pověřen výcvikem nových zaměstnanců a také jejich průběžným školením. Úkolem Crew trenéra je zajištění toho, aby všichni zaměstnanci plnili své pracovní povinnosti a udržovali vysokou úroveň zákaznického servisu. Dále sledují a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců a poskytuje jim zpětnou vazbu pro zlepšení.

V XYZ jsou Crew trenéři „pravou rukou manažera“. Spolupráce trenérů a manažerů je ve společnosti dosti důležitá a má přístup plný respektu, zdvořilosti, přátelského a povzbudivého chování. Klade otázky a umožňuje kladení otázek. Práce ho baví a trénink pod jeho vedením je zábavný. Dále je důvěryhodný a vytváří férové pracovní prostředí, ve kterém se všichni cítí jistě. Také je to profesionál, který se soustředí na trénink a předává potřebné znalosti a dovednosti s respektem k zaměstnanci.

Crew se říká zaměstnancům, kteří poskytují zákaznický servis. Jedná se například o přípravě jídel či nápojů, balení a vydání objednávek zákazníkům, obsluha pokladen anebo také o úklid restaurace. (Interní zdroje XYZ, 2023)

5 Hodnocení ve společnosti

Hodnocení zaměstnanců hraje velkou roli v jakémkoliv podnikání, a to včetně v XYZ. Vzhledem k vysokému objemu práce a velkému počtu zaměstnanců, musí XYZ vynaložit značné úsilí na hodnocení pracovních výkonů svých zaměstnanců. Hlavním cílem hodnocení je zajištění, aby všichni zaměstnanci plnili své povinnosti co nejlépe.

5.1 Metody hodnocení

5.1.1 Interview

Interview by v XYZ mělo proběhnout do jednoho měsíce od nástupu. Jde o motivační interview pro získání zpětné vazby o průběhu dosavadní práce ze strany zaměstnance. Interview provádí vedoucí a je to pro vedoucího skvělá příležitost, jak se dozvědět o své restauraci nezaujatým pohledem zvenčí. (Interní zdroj XYZ, 2023)

5.1.2 Verifikace

Verifikace je nástroj hodnocení zaměstnance, jehož hlavním cílem je zjistit, zda zaměstnanec ovládá stanoviště či naopak. V XYZ existují verifikace na každé stanoviště, od obsluhy zákazníku k úklidu restaurace. Tyto verifikace provádí zaměstnanci na pozici Crew trenéra a manažeři. Crew trenéři verifikují zaměstnance na pozici Crew a manažeři verifikují Crew trenéry a Crew.

Každý Trénink se ukončuje verifikací, pokud je úspěšná, může zaměstnanec pracovat samostatně na stanovišti. Následně probíhá verifikace nejdéle 1x za rok.

Obrázek 3: Verifikace

Všechny hosty pozdraví, vytváří první dojem.

- Dodržuje pravidlo dvou metrů.
- Hosty zdraví, používá alternativní pozdravy (oční kontakt, přátelskost, srdečnost).
- Chová se ke každému hostu individuálně, výjimečně.

Zdroj: Interní zdroj XYZ, 2023

5.1.3 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení představuje možnost dát zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich výkon mezi čtyřma očima a motivovat je, aby svůj výkon dále zlepšovali. Hodnocení je pro zaměstnance skvělou příležitostí, jak přispívat k úspěchu restaurace a vlastní kariéry. Pracovní hodnocení probíhá každých 12 měsíců.

Pracovní hodnocení se skládá z:

1. Přehledu verifikací
2. Hodnot XYZ
3. Komentář od ostatních manažerů/vedoucího
4. „Co šlo dobře...“ a „Bylo by to ještě lepší, kdyby...“
5. Souhlasu zaměstnance (Interní zdroj XYZ, 2023)

Přehled verifikací

Verifikace dokládá, že byl zaměstnanec připraven pro práci na stanovišti a že toto stanoviště skutečně ovládá. Pokud následně na stanovišti nepracuje podle správných postupů, je třeba hledat důvod a ten odstranit. Proto je tato sekce v Pracovním hodnocení opravdu jen pro přehled, nemá vliv na celkové hodnocení. Lze ji ale využít pro zpětnou vazbu v rámci hodnot či pro naplánování dalšího tréninku nebo rozvoje. (Interní zdroj XYZ, 2023)

Hodnoty XYZ

hodnocení výkonnosti posuzuje všechny aspekty vnímání hodnot zaměstnance za určitou dobu, a ne konkrétní jednání nebo událost

Obrázek 4: Hodnoty XYZ

ŽIJEME HODNOTAMI	
Staráme se	
1. Je srdečný, navazuje kontakt s hosty.	✓
2. Je vstřícný potřebám každého hosta. Poskytuje jim individuální zážitek, který předčí očekávání.	✓
3. Podává stabilně vysoký výkon, je rychlý a přesný.	✓
4. Vždy dělá to nejlepší v zájmu hosta.	✓
Dáváme příležitost každému	
1. Dbá na osobní vzhled, dodržuje pravidla upravenosti.	✓
2. Sebevědomě a profesionálně odpovídá na dotazy hostů.	✓
3. Projevuje chuť pracovat pro McDonald's.	✓
4. Přebírá odpovědnost za svůj trénink ve všech oblastech, hledá příležitosti ke zlepšení a rozvoji.	✓
Jsme zodpovědní	
1. Dodržuje všechny postupy bezpečnosti práce, zabezpečení pracoviště a Food Safety.	✓
2. Dodržuje standardy QSC společnosti McDonald's.	✓
3. Produkty pro hosta připravuje pečlivě a s respektem. Vždy vydá jen produkty odpovídající zlatému standardu.	✓
4. Plní úkoly a činnosti v souladu se směnicemi společnosti.	✓
Pomáháme	
1. Je iniciativní při interakci s hosty.	✓
2. Pozitivně přijímá zpětnou vazbu.	✓
3. Ke všem hostům se chová zdvořile a s respektem.	✓
4. Chová se přirozeně. Věnuje hostům plnou pozornost, usmívá se, využívá oční kontakt a řeč jeho těla je energická.	✓
Jsme rodina	
1. Dodržuje dohodnuté termíny, naplánované směny a jiné závazky.	✓
2. Vytváří na směně příjemnou a pozitivní atmosféru.	✓
3. Aktivně hledá možnosti jak pomáhat kolegům.	✓
4. Je iniciativní a přispívá ke zlepšení spolupráce mezi kolegy	✓
Výkon vysoce přesahuje pracovní roli. Očekávání plním nad rámec pracovní pozice.	Celkem: 20 / 20

Zdroj: Interní zdroj XYZ

Komentář

Komentáře k výkonu od manažerů či vedoucího se střádají celý rok. Ostatní manažeři mohou hodnotit jejich relevantnost.

„Co šlo dobře...“ a „Bylo by to ještě lepší, kdyby...“

„Co šlo dobře...“ - Zde podrobně uvádí všechny úspěchy zaměstnance za předchozí hodnotící období

„Bylo by to ještě lepší, kdyby...“ - Zde se naopak uvádí doporučení, cíle a zda existují nějaké příležitosti pro hodnoceného zaměstnance.

Souhlas zaměstnance

V pracovním hodnocení jsou tři otázky, ve kterých se hodnotitel ptá hodnoceného, zda souhlasí s obsahem hodnocení. Dále zda hodnocený chápe, jaký je jeho tréninkový plán a ve třetí otázce se ptá, zda je hodnocený spokojený se svou prací v XYZ.

V případě nesouhlasu v některé z otázek vzniká prostor pro další komunikaci se zaměstnancem, jehož cílem by mělo být odstranění pochybností.

Celkový výsledek Pracovního hodnocení se skládá ze součtu pozitivně hodnocených projevů chování. K dispozici jsou čtyři úrovně:

1. 0–12 bodů: Výkon soustavně neodpovídá pracovní roli. Zaměstnanec nedělá to, na čem záleží.
2. 13–14 bodů: Výkon někdy neodpovídá pracovní roli. Zaměstnanec potřebuje koučování a podporu.
3. 15–17 bodů: Výkon naplňuje pracovní roli. Zaměstnanec dělá svou práci.
4. 18–20 bodů: Výkon vysoce přesahuje pracovní roli. Zaměstnanec očekávání plní nad rámec pracovní pozice. (Interní zdroj XYZ, 2023)

5.1.4 Komunikační den

Cílem komunikačního dne je umožnit zaměstnancům se pravidelně setkávat s nadřízeným a diskutovat o jejich výkonnosti a rozvojových cílech. Tato individuální konverzace zaměstnanci poskytuje příležitost získat zpětnou vazbu od svého nařízeného, která může pomoci zaměstnanci zlepšit své pracovní výkony, identifikovat své silné a slabé stránky a stanovit si cíle pro další období.

Během komunikačního dne nadřízený zaměstnanci poskytuje koučink a zpětnou vazbu, která se týká jeho výkonnosti v posledním období a plánů na další období. V případě že se zaměstnanec setkává s problémy v práci, může s nimi také svobodně diskutovat a najít společně s nadřízeným řešení.

Tento den také slouží k plánování dalších kroků v rozvoji zaměstnance a určení, jakými způsoby mu organizace může pomoci při jeho profesním růstu. Zaměstnanec může také diskutovat o svém kariérních cílech a zvážit, jakými způsoby může organizace pomoci k jejich dosažení.

Komunikační den je důležitou součástí systému řízení výkonu a umožňuje zaměstnancům mít pravidelnou komunikaci s nadřízeným, což zvyšuje jejich pocit zodpovědnosti za svou práci a zároveň zvyšuje kvalitu výkonu práce a přispívá k růstu organizace jako celku (Interní zdroj XYZ, 2023)

6 Výzkum

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je systém hodnocení v organizaci XYZ efektivní, celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem a dále také jejich motivovanost. Systém hodnocení má vliv na to, jak se zaměstnanci cítí v práci a jakou úroveň výkonu dosahují. Proto je důležité zhodnotit, jak se zaměstnanci společnosti XYZ cítí se současným systémem hodnocení. K tomuto účelu bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na různých pozicích, aby bylo zajištěno získání co nejširšího a reprezentativního vzorků zaměstnanců.

Výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení ve společnosti?
2. Je systém hodnocení ve firmě efektivní a motivující?
3. Jsou pro zaměstnance výsledky hodnocení důležité?

Dotazník byl distribuován 195 zaměstnancům a celkem bylo vyplněno 76 dotazníků, které obsahovaly 18 otázek, z nichž první otázka se týkala věku respondentů. Zbýlé otázky se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení, efektivitu tohoto systému, motivaci zaměstnanců a důležitost výsledku hodnocení pro respondenty.

Pro získání dat byla použita webová platforma Google Forms. Dotazníky byly odeslány zaměstnancům společnosti XYZ prostřednictvím internetového odkazu <https://forms.gle/f8qLd1keQNij7Sdx5>. Po sběru dat byla provedena statistická analýza a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření poskytlo cenné informace o tom, jak zaměstnanci společnosti XYZ vnímají systém hodnocení a jak ho hodnotí z hlediska jeho efektivity, spokojenosti a motivace. Tyto informace jsou důležité pro další zlepšování tohoto systému a celkové zvyšování kvality pracovního prostředí v XYZ.

Výsledky dotazníkového šetření jsou diskutovány v následujících stránkách této bakalářské práci

6.1 Charakteristika zaměstnanců

Zaměstnanci organizace XYZ jsou tvořeni převážně mladými studenty. Tento fakt lze přisoudit tomu, že XYZ nabízí flexibilní pracovní dobu, což umožňuje studentům skloubit studium s prací. Studenti tak mají možnost si vydělat peníze a zároveň získat cenné pracovní zkušenosti. Kromě studentů jsou v organizaci XYZ také zaměstnány rodiče, kteří chodí kvůli malým dětem jen na ranní směny. Organizace XYZ tedy vytváří příznivé pracovní podmínky pro rodiče a umožňuje jim skloubit péči o

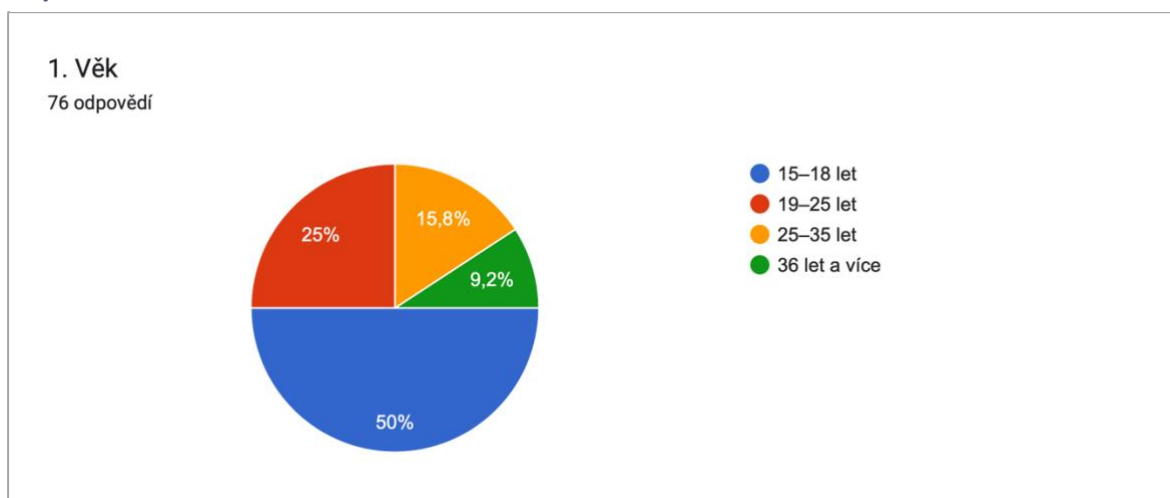
děti s prací. Celkově lze říci, že flexibilní pracovní doba je pro organizaci XYZ velmi výhodná, neboť umožňuje využít pracovní sílu studentů a rodičů, kteří by jinak nebyli schopni pracovat v tradičních pracovních časech. Zároveň se tak organizace stává přitažlivější pro zaměstnance, kteří hledají možnost flexibilního pracovního režimu.

Ve třech restauracích franšizy XYZ pracuje celkem 195 zaměstnanců. Z tohoto počtu tvoří 21 zaměstnanců pozici manažerů, kteří mají na starosti vedení týmu a celkové řízení provozu. Dalších 35 zaměstnanců zastává pozici Crew trenérů, kteří mají za úkol školit nové zaměstnance a zajistit jejich efektivní pracovní výkon. 17 zaměstnanců zastává pozici Lídrů péče o hosty, kteří se starají o spokojenost zákazníků a zajišťují vysokou úroveň služeb. Zbytek zaměstnanců tvoří Crew, kteří se starají o běžný provoz restaurace, jako je příprava jídel a obsluha zákazníků. Celkově je tedy tým rozdělen do různých funkcí, které společně zajišťují plynulý a kvalitní chod provozu v těchto restauracích.

6.2 Dotazníkové šetření

První otázka, která byla obsažena v dotazníku, měla za cíl zjistit věkovou strukturu respondentů. Na základě odpovědí, které byly shromážděny, bylo zjištěno, že největší skupinu tvořili respondenti ve věku 15-18 let, kteří tvořili 50 % celkového počtu respondentů. Tato skupina zahrnovala 38 respondentů. Druhá největší skupina respondentů zahrnovala 19 respondentů ve věku 19-25 let, což představovalo 25 % celkového počtu respondentů. Respondenti ve věku 26-35 let tvořili 16 % celkového počtu respondentů, což odpovídá 12 respondentům. Poslední skupinu tvořili respondenti ve věku 36 let a více, kteří zahrnovali 9 % celkového počtu respondentů, což

Graf 1: Věk

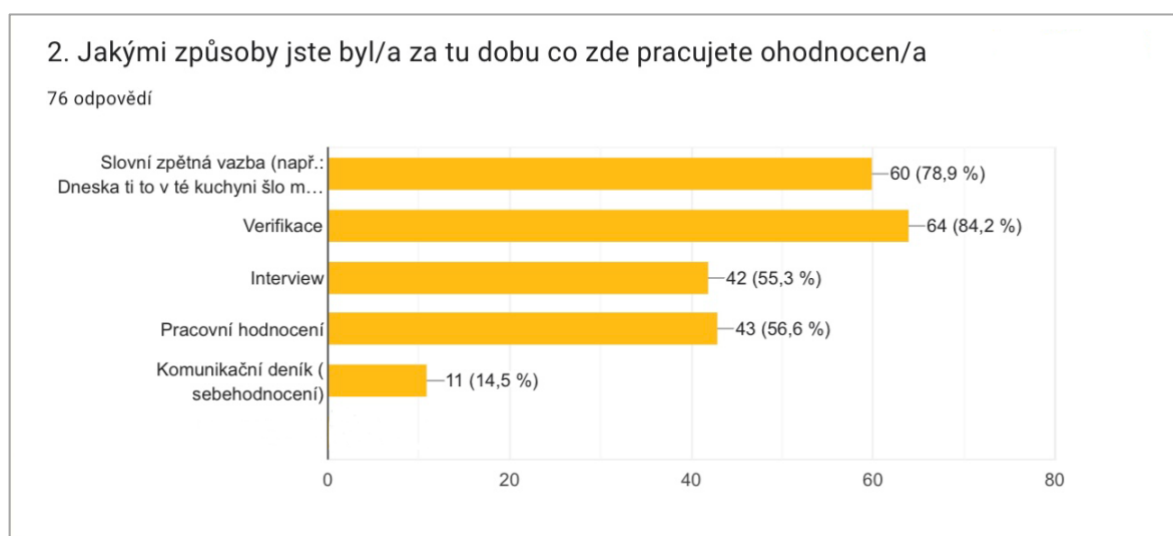


představovalo 7 pracovníků.

Zdroj: Google Forms

Následující otázka se týkala způsobu hodnocení v XYZ. Respondenti byli vyzváni k vyjádření se, jakými způsoby byli v průběhu svého zaměstnání hodnoceni. Kde z celkového počtu 76 respondentů 60 vybralo slovní zpětnou vazbu, což odpovídá 79 % z celkového počtu dotazovaných. Dalším nejčastějšími způsoby hodnocení byla verifikace, kterou zvolilo 64 lidí, a to odpovídá 84 % respondentů. Pracovní hodnocení zvolilo 43 respondentů, což odpovídá 57 % z celkového počtu oslovených. Formou interview bylo hodnoceno 55 %, což je 42 respondentů. Pouze 11 respondentů, tedy necelých 15 % uvedlo, že byli hodnoceni prostřednictvím komunikačního dne.

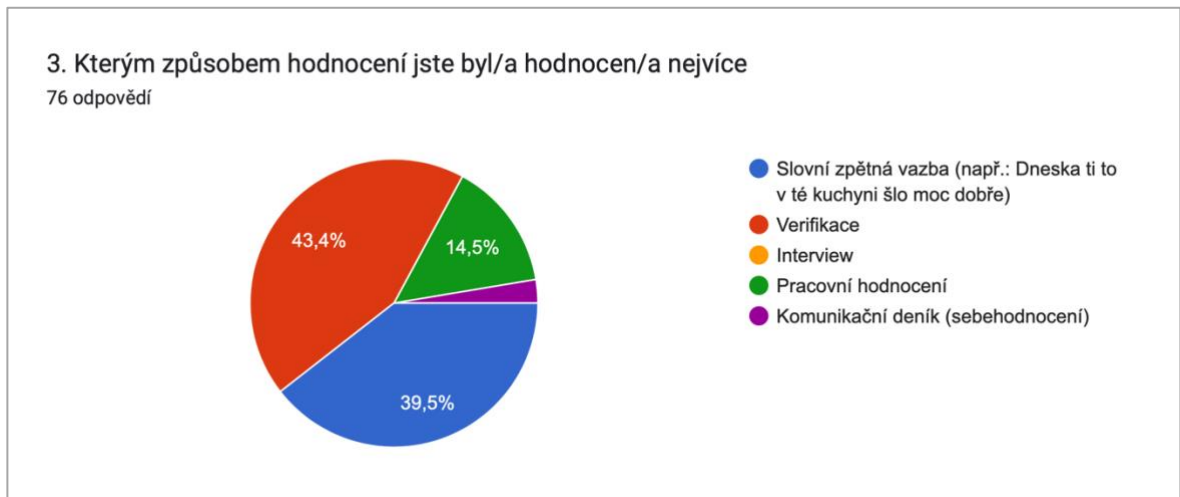
Graf 2: Jakými způsoby byl respondent hodnocen



Zdroj: Google Forms

Třetí otázka se týkala způsobu hodnocení, který byl pro jednotlivé respondenty nejvíce použit. 43 %, což je 33 respondentů, se rozhodlo pro verifikaci, jako nepoužívanější způsob hodnocení v průběhu svého zaměstnání. Na druhém místě je slovní zpětná vazba, kterou zvolilo 30 respondentů, což dává 39 %. Na třetím místě pak pracovní hodnocení, které zvolilo 11 respondentů. Pouze 2 respondenti uvedli, že byli nejvíce hodnoceni prostřednictvím komunikačního dne, zatímco žádný z respondentů nezvolil interview.

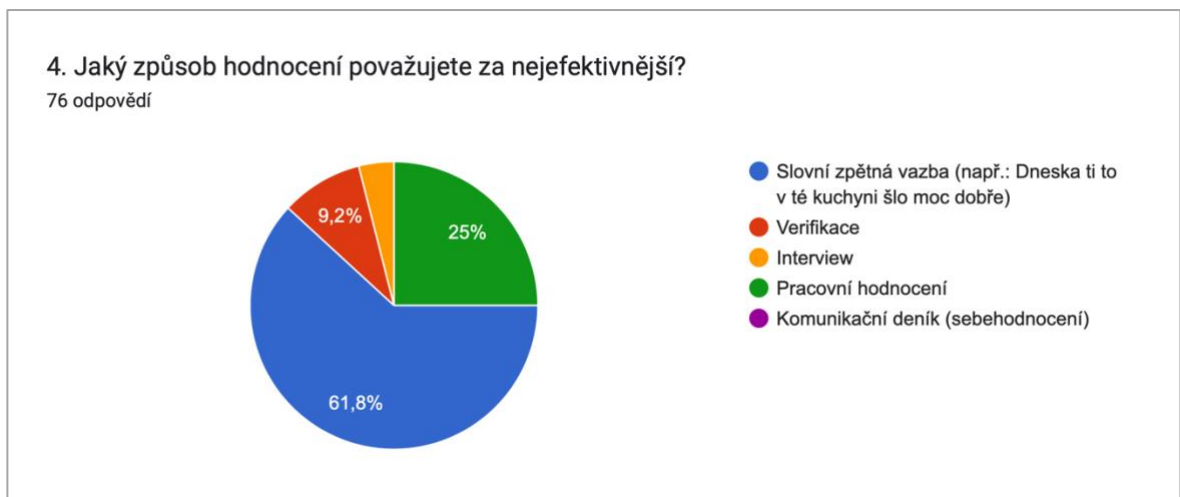
Graf 3: Jaký způsob hodnocení byl využíván nejvíce



Zdroj: Google Forms

Další otázka se zaměřila na to, jaký způsob hodnocení považují zaměstnanci za nejefektivnější. Z výsledku šetření vyplývá, že většina respondentů, tedy 47, považuje slovní zpětnou vazbu za nejefektivnější. Poté je pracovní hodnocení, které považuje za nejefektivnější 19 respondentů. Verifikaci zvolilo pouze 7 respondentů a pouze 3 respondenti zvolili jako nejefektivnější způsob hodnocení interview. Žádný z respondentů nezvolil komunikační den jako nejefektivnější způsob hodnocení.

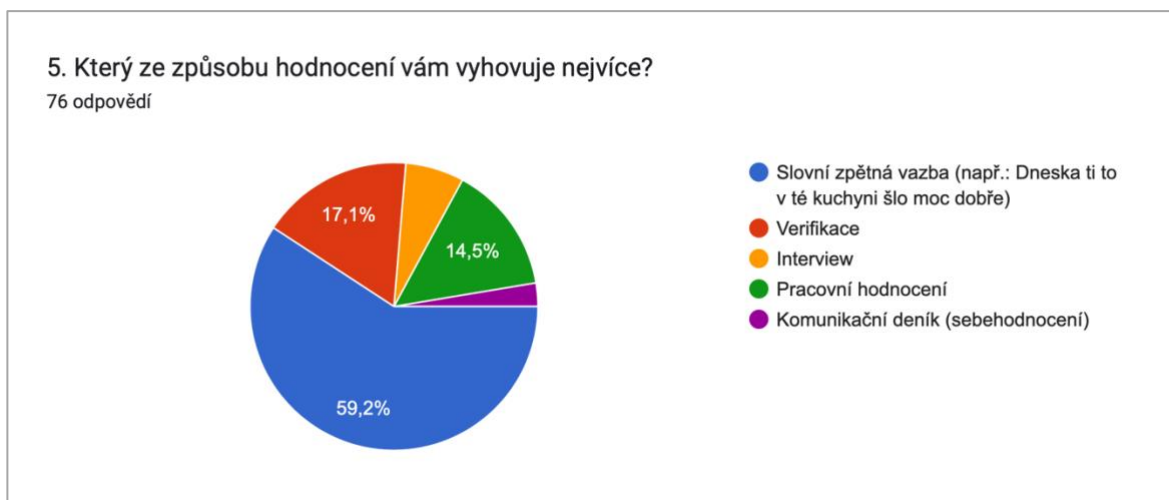
Graf 4: Nejefektivnější způsob hodnocení



Zdroj: Google Forms

Při otázce zaměřená na to, jaký ze způsobu hodnocení vyhovuje respondentům nejvíce, bylo zjištěno, že nejvíce respondentů (45, což představuje 59 %) preferuje slovní zpětnou vazbu. Na druhém místě jsou verifikace, které zvolilo 13 respondentů, což nám dává 17 % z celkového počtu dotazovaných. Na třetím místě je pracovní hodnocení, které bylo zvoleno 11 respondenty. Interview jako vyhovující způsob hodnocení zvolilo pouze 5 zaměstnanců a pouze 2 zaměstnanci zvolili komunikační den.

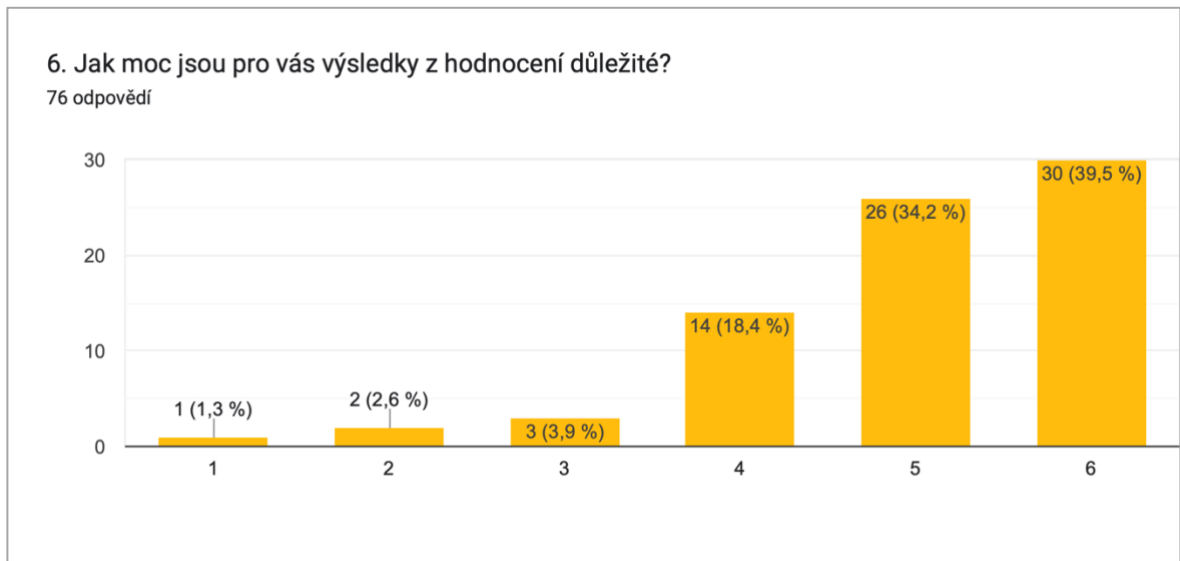
Graf 5: Nejvíce vyhovující způsob hodnocení



Zdroj: Google Forms

V následující otázce byli respondenti zeptáni na to, jak důležité jsou pro ně výsledky z hodnocení. Toto hodnocení bylo možné vyjádřit pomocí škály čísel od 1 do 6, přičemž číslo 1 znamenalo, že jsou výsledky pro respondenty nejméně důležité a číslo 6 naopak znamenalo nejvyšší důležitost. Z odpovědí vyplývá, že pro 30 respondentů jsou výsledky z hodnocení naprosto klíčové a zvolili proto nejvyšší hodnocení 6. Dalších 28 respondentů pak hodnotilo výsledky hodnocení jako velmi důležité a zvolili hodnocení 5. Zatímco pro 14 respondentů byly výsledky hodnocení stále důležité, ale ne na tak vysoké úrovni, jak pro předchozí skupinu, a zvolili proto hodnocení 4. Pouze 3 respondenti označili výsledky hodnocení za středně důležité a zvolili hodnocení 3. Zbývající 2 respondenti již hodnotili výsledky z hodnocení jako relativně nedůležité, přičemž jeden zvolil hodnocení 2 a druhý dokonce nejnižší hodnocení 1. Celkově tedy vyplývá, že výsledky z hodnocení jsou pro většinu respondentů důležité, přičemž pro některé jsou klíčové a pro ostatní stále důležité, ale ne v takové míře jako pro první skupinu respondentů.

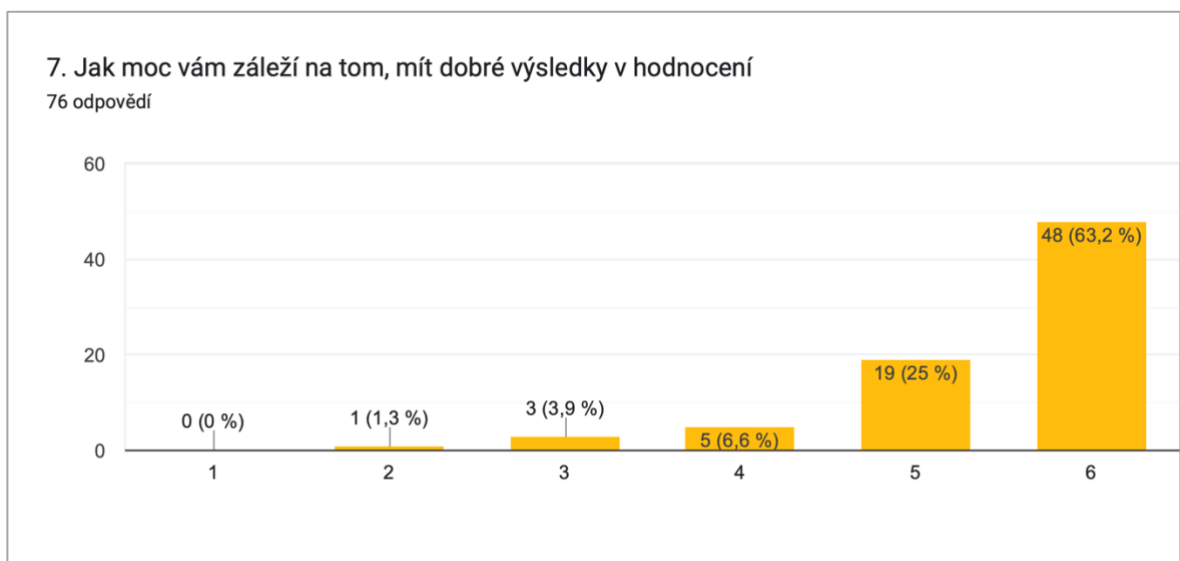
Graf 6: Důležitost hodnocení



Zdroj: Google Forms

Další otázka v průzkumu se vztahovala k tomu, jak moc zaměstnancům záleží mít dobré výsledky z hodnocení. Respondenti mohli opět vybírat ze škály od 1 do 6, kde 1 znamenalo, že na výsledcích hodnocení jim nezáleží a 6 znamenalo, že jim na výsledcích záleží extrémně. Celkem 48 respondentů zvolilo nejvyšší hodnotu škály číslo 6, což značí, že jim záleží na výsledcích hodnocení extrémně. 19 respondentů zvolilo hodnotu 5, což značí, že respondentům na výsledcích záleží, avšak ne na úrovni extrémní. Naopak pouze 5 respondentů zvolilo hodnotu 4, což naznačuje, že na výsledcích respondentům nezáleží tak moc. Pouze 3 respondenti zvolili hodnotu 3 a pouze jeden respondent zvolil hodnotu 2. Nikdo z respondentů nezvolil hodnotu 1.

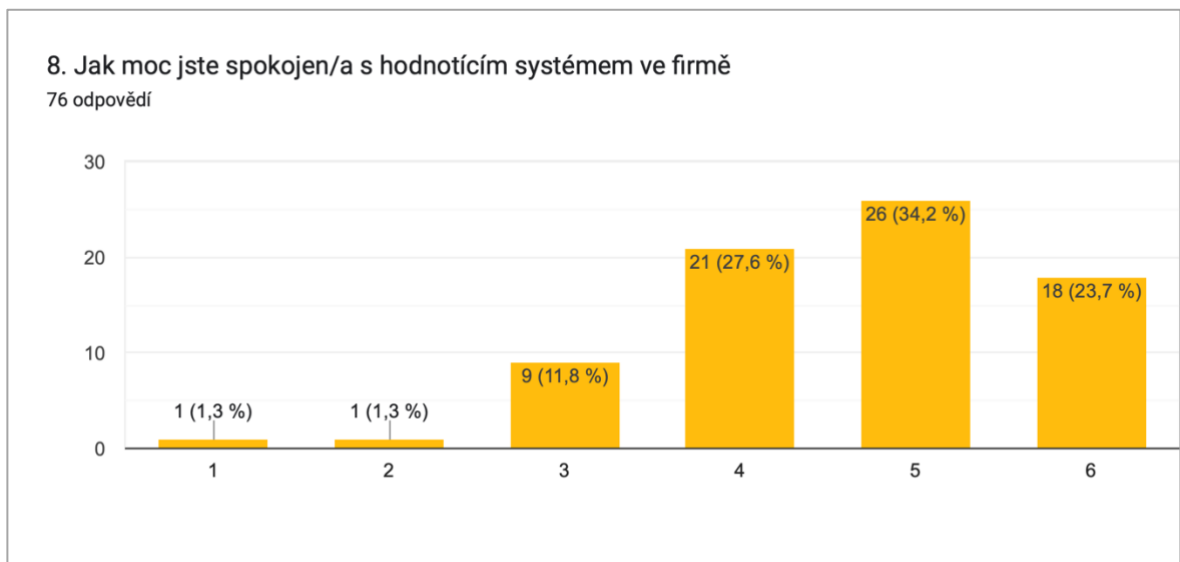
Graf 7: Zájem mít dobré výsledky



Zdroj: Google Forms

Tato otázka se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s hodnotícím systémem ve firmě. Respondenti měli k dispozici škálu od 1 do 6, kde 1 znamenala nejméně spokojenost a 6 největší spokojenost. Celkem 18 respondentů zvolilo škálu číslo 6, což naznačuje, že jsou velmi spokojeni s hodnotícím systémem. 26 respondentů zvolilo škálu číslo 5, což znamená, že jsou spokojeni, ale možná by mohlo být ještě něco zlepšeno. 21 respondentů zvolilo škálu číslo 4, což může signalizovat nějaké obavy nebo nedostatky v hodnotícím systému. 9 respondentů zvolilo škálu číslo 3, což znamená, že jsou méně spokojeni s hodnotícím systémem a chtěli by vidět nějaké změny. Pouze 1 respondent zvolil škálu číslo 2 a další 1 respondent zvolil škálu číslo 1, což ukazuje na velmi nízkou spokojenost s hodnotícím systémem. Celkově vzato, většina respondentů byla spokojena s hodnotícím systémem ve firmě, avšak existují i určité obavy a nedostatky, na které by měla být vedení firmy pozorné a připravené je řešit.

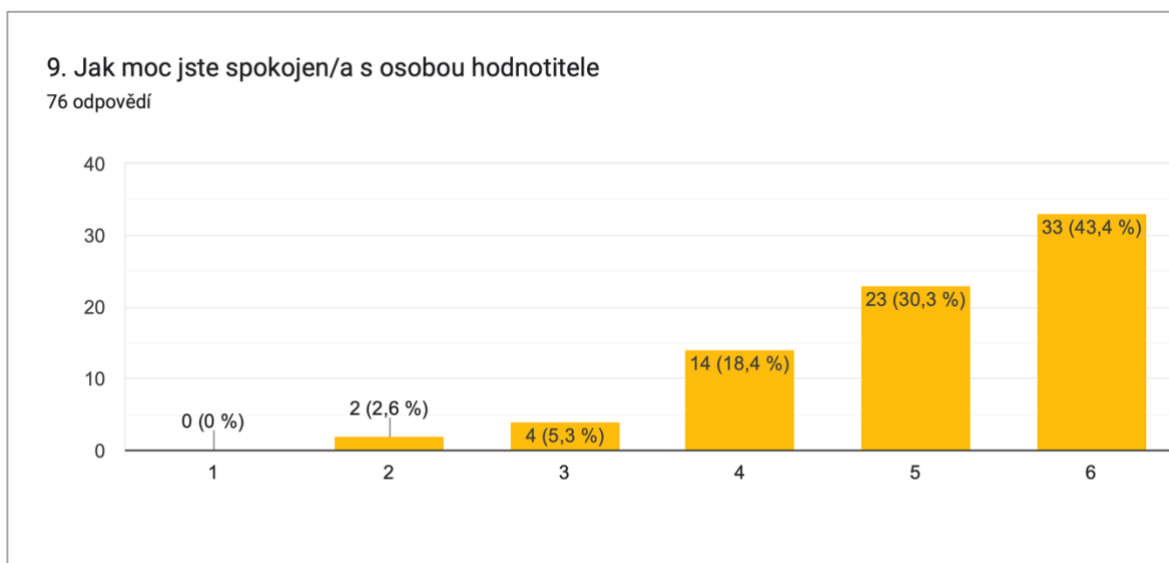
Graf 8: Spokojenost s hodnotícím systémem



Zdroj: Google Forms

Respondenti odpovídali na otázku týkající se spokojenosti s osobou hodnotitele. Hodnocení se opět provádělo na škále od 1 do 6, kde 1 znamenalo nejméně a 6 nejvíce. Celkem 33 respondentů zvolilo hodnocení 6, což naznačuje velmi vysokou spokojenost s hodnotitelem. 23 respondentů zvolilo hodnocení 5, zatímco 14 respondentů hodnotilo svou spokojenost s hodnotitelem jako 4. Pouze 4 respondenti zvolili hodnocení 3, což naznačuje určitou míru nespokojenosti. Pouze 2 respondenti zvolili hodnocení 2 a žádný z respondentů nezvolil hodnocení 1, což naznačuje, že nikdo z respondentů necítí nespokojenost s osobou hodnotitele.

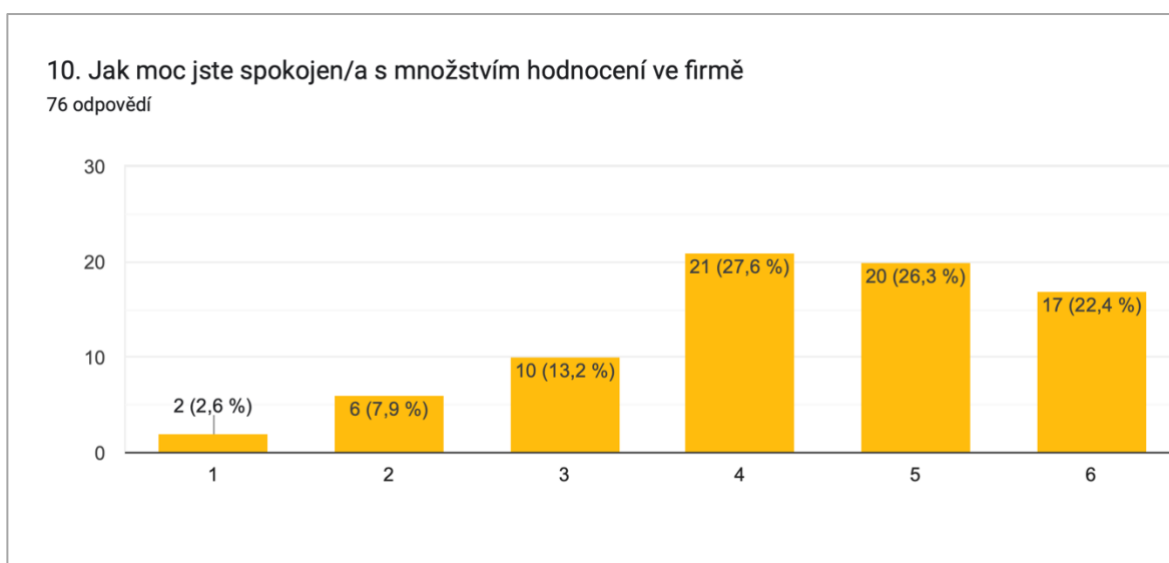
Graf 9: Spokojenost s osobou hodnotitele



Zdroj: Google Forms

Následující otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s množstvím hodnocení, který je respondentům poskytováno. Opět měli respondenti na výběr škálu od 1 do 6, kde 1 znamenala nejméně spokojený a 6 nejvíce spokojený. Výsledky ukázaly, že 24 respondentů zvolilo škálu číslo 6, což značí, že jsou s množstvím hodnocení velmi spokojeni. Dalších 26 respondentů zvolilo škálu číslo 5 a 17 respondentů zvolilo škálu číslo 4. Pouze 4 respondenti zvolili škálu číslo 3 a 1 respondent zvolil škálu číslo 2. Žádný respondent nezvolil škálu číslo 1.

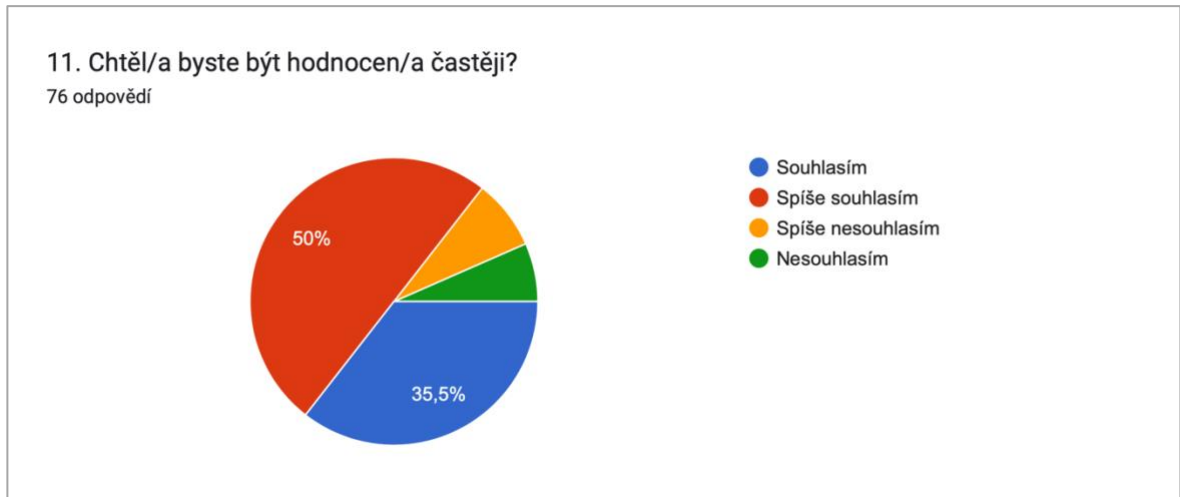
Graf 10: Spokojenost s množstvím hodnocení



Zdroj: Google Forms

V dotazníkovém šetření dále byla položena otázka ohledně toho, zda by chtěli zaměstnanci být hodnoceni častěji. Respondenti měli na výběr mezi čtyřmi možnostmi: „Souhlasím“, „Spíše souhlasím“, „Spíše nesouhlasím“ a „Nesouhlasím“. Z celkového počtu 76 respondentů vyjádřilo souhlas 27 z nich, což představuje 36 %. Dalších 38 respondentů vyjádřilo spíše souhlas s častějším hodnocením, což je polovina všech respondentů. 6 zaměstnanců spíše nesouhlasí a 5 zaměstnanců nesouhlasí vůbec.

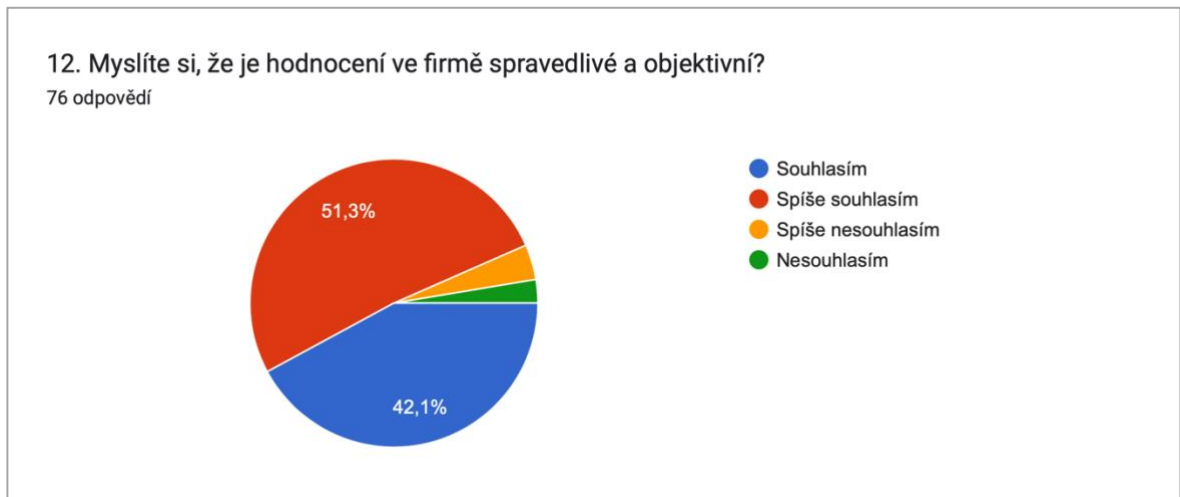
Graf 11: Vhodnost častého hodnocení



Zdroj: Google Forms

Tázání respondentů na to, zda si myslí, že hodnocení ve firmě je spravedlivé a objektivní, ukázalo, že většina zaměstnanců v dané firmě je s hodnocením spokojena. Celkem 32 respondentů souhlasilo s tvrzením, že hodnocení je spravedlivé a objektivní, zatímco dalších 39 respondentů spíše souhlasilo. To znamená, že dohromady 71 zaměstnanců (84 % respondentů) bylo spokojeno se způsobem, jakým jsou hodnoceni. Na druhé straně, pouze 3 lidé spíše nesouhlasili s tvrzením o spravedlivosti a objektivnosti hodnocení a dalších 2 lidí nesouhlasilo. Celkově tedy lze říct, že většina zaměstnanců vnímá hodnocení v XYZ jako spravedlivé a objektivní.

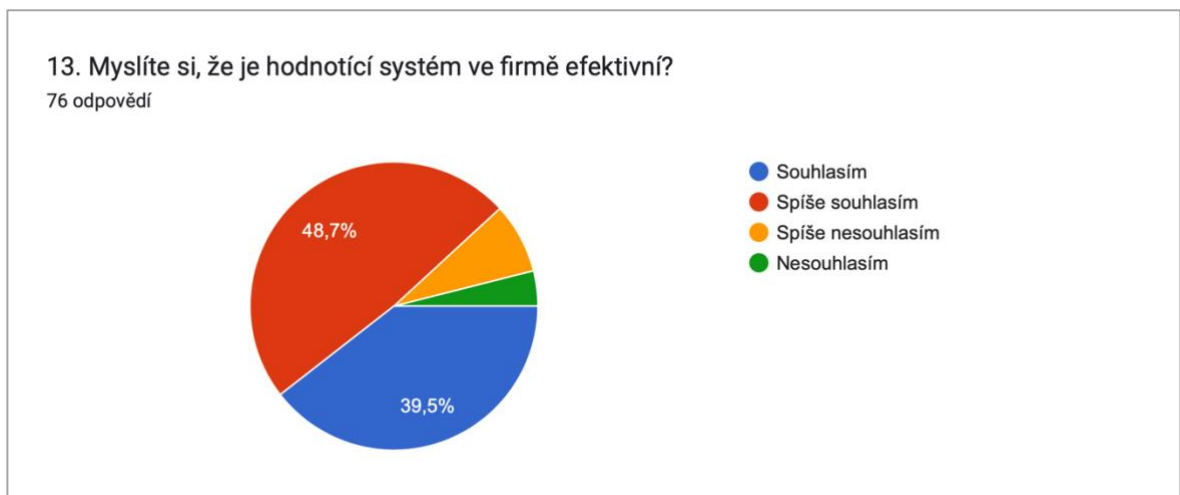
Graf 12: Spravedlivost a objektivnost hodnocení



Zdroj: Google Forms

Dále se respondentů ptalo na to, zda si myslí, že je hodnotící systém ve firmě efektivní. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 30 respondentů souhlasí s tím, že systém je efektivní a 37 respondentů spíše souhlasí s touto tvrzením. Na druhou stranu, 6 respondentů spíše nesouhlasí s tvrzením, že je systém efektivní a pouze 3 respondentů nesouhlasí s touto otázkou. Tyto výsledky naznačují, že většina respondentů se domnívá, že hodnotící systém ve firmě funguje dobře a je efektivní.

Graf 13: Efektivnost hodnotícího systému

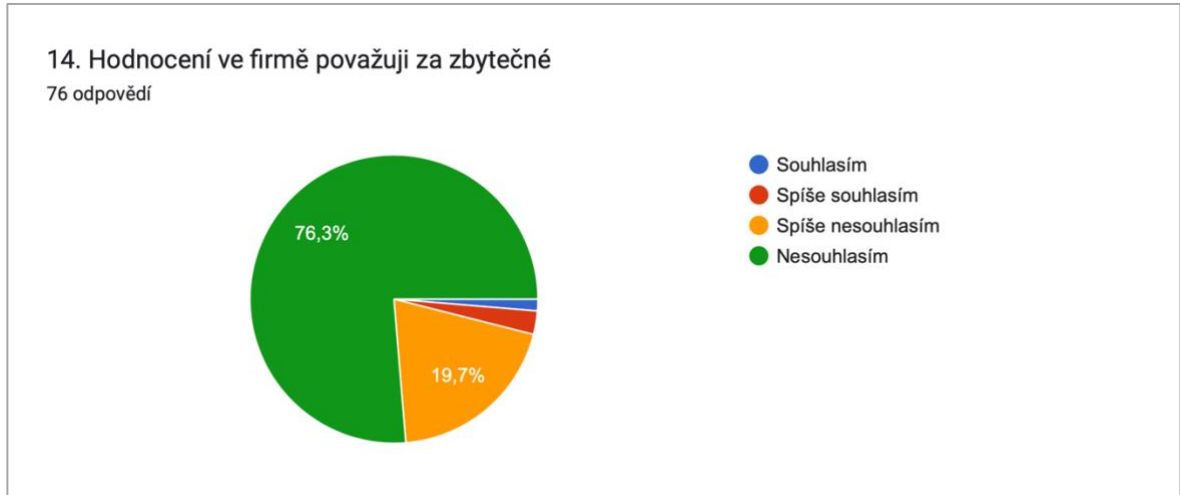


Zdroj: Google Forms

Následně byli respondenti dotázáni na to, zda považují hodnocení ve firmě za zbytečné. Pouze 1 zaměstnanec souhlasila s touto tvrzením, zatímco 2 další zaměstnanci spíše souhlasily. Na druhé

straně 15 respondentů spíše nesouhlasilo s tvrzením, že jsou hodnocení zbytečná, zatímco většina respondentů (konkrétně 58 z nich) nesouhlasila s tím, že jsou hodnocení v jejich firmě zbytečná. Tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců si uvědomuje důležitost hodnocení.

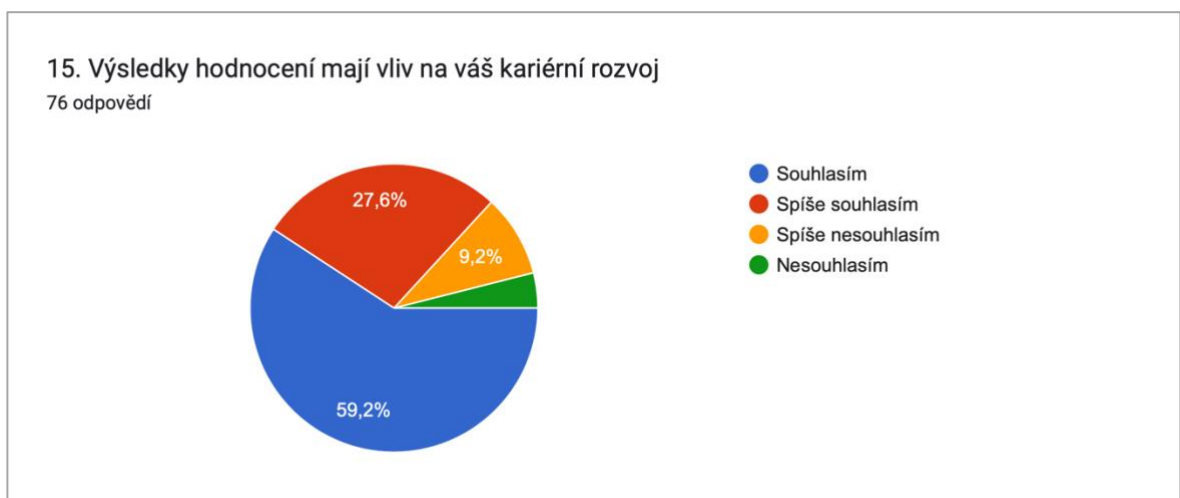
Graf 14: Relevance hodnocení



Zdroj: Google Forms

Další otázka se týkala vlivu výsledků hodnocení na kariérní rozvoj zaměstnanců ve firmě. Na tuto otázku odpovědělo 45 respondentů, což je 59 % z celkového počtu respondentů, že výsledky hodnocení mají vliv na jejich kariérní rozvoj a 21 respondentů (28 %) spíše souhlasí s tímto tvrzením. Na druhé straně, 7 respondentů (9 %) odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tím, že výsledky hodnocení mají vliv na jejich kariérní rozvoj a pouze 3 respondenti (4 %) nesouhlasili s tímto tvrzením. Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců ve firmě vnímá výsledky hodnocení jako důležité pro svůj kariérní rozvoj.

Graf 15: Vliv na kariérní rozvoj



Zdroj: Google Forms

Následující otázka byla zaměřena na to, zda hodnocení respondenty motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 55 respondentů souhlasí s tím, že výsledky hodnocení skutečně motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Dalších 21 respondentů spíše souhlasí s touto tvrzením. Zajímavé je, že žádný respondent spíše nesouhlasil nebo nesouhlasil s tím, že hodnocení nemají vliv na jejich pracovní motivaci. To může být pozitivní zpráva pro firmu, protože naznačuje, že jsou zaměstnanci výsledky hodnocení motivováni ke zlepšování jejich pracovního výkonu.

Graf 16: Vliv výsledků hodnocení na motivaci k lepšímu výkonu

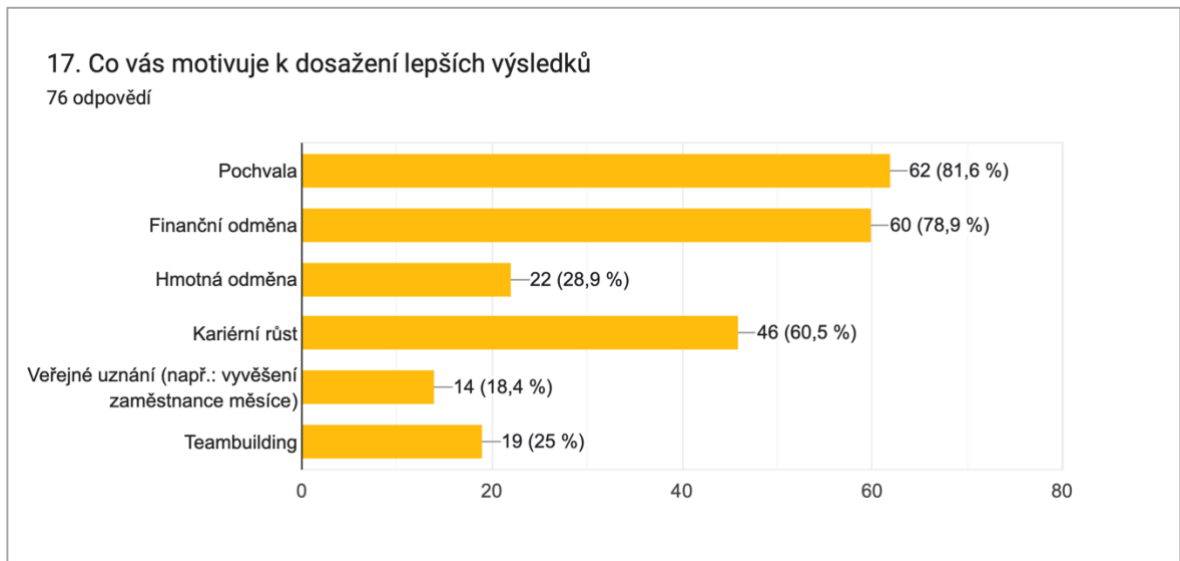


Zdroj: Google Forms

V předposlední otázce bylo tázáno, které faktory motivují zaměstnance k dosažení lepších pracovních výsledků. Na výběr bylo: Pochvala, Finanční odměna, Hmotná odměna, Kariérní růst, Veřejné uznání, Teambuilding.

Výsledky ukázaly, že nejvíce respondentů (62) zvolilo pochvalu jako hlavní motivaci, následovanou těsně za ní finanční odměnou, kterou zvolilo 60 respondentů. Dále se ukázalo, že kariérní růst motivuje 46 respondentů, zatímco veřejné uznání pouze 14 respondentů. Hmotnou odměnu jako motivaci zvolilo pouze 22 respondentů a teambuilding 19 respondentů. Tyto výsledky mohou pomoci XYZ lépe pochopit, co motivuje jejich zaměstnance.

Graf 17: Druh motivace



Zdroj: Google Forms

Poslední otázka v průzkumu se zaměřila na názory respondentů ohledně toho, co by chtěli změnit na hodnotícím systému XYZ. Tato otázka byla otevřeného typu, což znamená, že respondenti mohli uvést libovolnou odpověď.

Odpovědi na tuto otázku byly velmi různorodé a zahrnovaly různé aspekty hodnotícího systému, které by respondenti rádi viděli změněné nebo vylepšené. Někteří respondenti zmínili, že by chtěli více zpětné vazby. Jiní se zaměřili na proces samotného hodnocení a navrhovali různé způsoby, jak by se mohl zlepšit, například více objektivních kritérií pro hodnocení pracovního výkonu. Další respondenti by uvítali více komunikace ze strany hodnotitele. A větší část respondentů by nezměnilo nic.

6.2.1 Shrnutí

V této podkapitole budou vyhodnoceny výsledky průzkumu provedeného pomocí dotazníku v rámci společnosti.

První otázka dotazníku poskytla informace o věkové struktuře zaměstnanců ve společnosti XYZ a výsledky ukázaly, že největší skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 15-18 let. Z toho plyne, že společnost XYZ má mezi svými zaměstnanci převážně mladší lidi. V průzkumu bylo dále zjištěno, že společnost XYZ zavedla účinný systém hodnocení, s nímž je spokojeno 85 % respondentů. To naznačuje, že tento systém se ukázal být úspěšným nástrojem pro řízení výkonu zaměstnanců a přispěl k vysoké spokojenosti většiny respondentů.

Z výsledků dotazníku, která byla provedena v organizaci, vyplývá, že většina dotázaných upřednostňuje slovní zpětnou vazbu jako nejučinnější a nejvíce vyhovující způsob hodnocení. Tento způsob hodnocení umožňuje zaměstnancům získat konkrétní a detailní informace o své práci a zároveň jim poskytuje jasný návod na zlepšení. Pracovní hodnocení probíhající jednou za rok bylo také zvoleno jako další efektivní způsob hodnocení. Naopak, hodnocení formou interview a verifikace nebylo mezi zaměstnanci tak oblíbené jako slovní zpětná vazba, která je mnohem osobnější a přizpůsobená individuálním potřebám každého zaměstnance. Je však zajímavé, že největší část zaměstnanců byla hodnocena způsobem verifikace. Související s tím je i fakt, že mnoho respondentů vyjádřilo nespokojenost s frekvencí hodnocení. Podle výsledků otázky číslo 11, by rádo více než 86 % respondentů častější hodnocení. Většina respondentů nezaznamenala významné problémy ohledně spravedlnosti a objektivitě hodnocení. Co se týče spokojenosti s hodnotiteli, více než 90 % respondentů bylo s nimi spokojeno a zároveň více než 90 % respondentů považovalo tato hodnocení za důležitá a záleželo jim na jejich výsledcích. Výsledky průzkumu působí jako motivace pro všechny respondenty ke zlepšení svého pracovního výkonu. Nejvíce motivujícími faktory se ukázaly být pochvala, finanční odměna a kariérní růst, a naopak veřejné uznání získalo nejnižší počet hlasů.

6.2.2 Výzkumné otázky

Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení ve společnosti?

Výzkum ukázal, že většina respondentů, je spokojena s hodnocením ve společnosti. To znamená, že většina zaměstnanců je spokojena s tím, jak jsou hodnoceni a jakým způsobem se s nimi pracuje při hodnocení jejich výkonu. Na druhou stranu, pouze malé procento respondentů vyjádřilo nespokojenost s hodnotícím systémem a navrhovali nějaké změny. Z tohoto pohledu je tedy stále prostor pro zlepšení a vedení firmy by mělo být připravené na to, že se objeví i nějaké kritické názory na hodnotící systém a mělo by být schopné řešit případné nedostatky. Celkově vzato, spokojenost s hodnotícím systémem ve společnosti je poměrně vysoká, ale je nutné pracovat na tom, aby byla ještě vyšší a aby se dále zlepšovala.

Je systém hodnocení ve firmě efektivní a motivující?

Výsledky ukázaly, že velká část respondentů (konkrétní číslo z dotazníku chybí) zvolila možnost, že jsou efektivní v práci. Toto svědčí o tom, že zaměstnanci se snaží své práce zvládat co nejlépe a využívat svůj potenciál na maximum. A co se týče motivace, dotazník ukázal, že 100 % respondentů se cítí motivováni k dosažení lepších výsledků. Tento výsledek je velmi pozitivní a naznačuje, že zaměstnanci jsou zapojeni do své práce a snaží se dosáhnout co nejlepších výsledků.

Jsou pro zaměstnance výsledky hodnocení důležité?

Většina respondentů odpověděla, že jsou výsledky hodnocení důležité, což znamená, že vnímají hodnocení jako nástroj, který může pomoci zlepšit výkon a úspěšnost firmy. Pouze 8 % respondentů odpovědělo, že jsou výsledky hodnocení spíše nebo vůbec ne důležité, což by mohlo signalizovat nízkou důvěru v proces hodnocení nebo nedostatek informací o jeho využití. Celkově vzato, výsledky ukazují, že zaměstnanci považují výsledky hodnocení za důležité a mohou být motivováni ke zlepšení svého výkonu a přispění k úspěchu firmy.

6.2.3 Doporučení

Pokud by organizace XYZ chtěla být zcela efektivní, mohlo by se doporučit častější hodnocení zaměstnanců. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že nejméně hodnocení jsou komunikační deníky, které obsahují sebehodnocení. Sebehodnocení je však považováno za velmi účinnou metodu hodnocení, a tak by se firma mohla zaměřit na jeho využívání více než dosud. Samozřejmě, pokud by organizace zavedla 360° zpětnou vazbu, zahrnovala by jak sebehodnocení, tak i hodnocení z různých perspektiv. Zaměstnanci jsou totiž v přímém kontaktu s ostatními zaměstnanci, nadřízenými i zákazníky, a tak mají přesné informace o tom, jak který zaměstnanec pracuje a jak se chová. Kromě častějšího hodnocení by organizace mohla také zvýšit motivaci svých zaměstnanců tím, že by se zaměřila na faktory, které je nejvíce motivují. Výsledky dotazníku ukázaly, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni pochvalou, finanční odměnou a kariérním růstem. Proto by se organizace mohla zaměřit na tyto faktory a vytvořit pro zaměstnance systém, který by je na těchto frontách podporoval. Celkově je třeba si uvědomit, že když jsou zaměstnanci motivováni a hodnoceni spravedlivě a objektivně, výkonnost organizace se zvyšuje a zlepšuje. Proto by organizace měla věnovat dostatečnou pozornost hodnocení a motivaci svých zaměstnanců, aby byla schopna dosáhnout svých cílů a zůstat konkurenceschopná na trhu.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu systému hodnocení zaměstnanců v anonymizované společnosti, která se specializuje na rychlé občerstvení v gastronomii. Konkrétně jsme zkoumali systém hodnocení ve franšíze známé sítě s rychlým občerstvením. Je zřejmé, že pro tuto společnost je důležité mít správně fungující systém hodnocení zaměstnanců, aby mohla úspěšně konkurovat na trhu.

V první kapitole v teoretické části jsme se věnovali motivaci, která je klíčovým faktorem při hodnocení zaměstnanců. Zkoumali jsme různé druhy motivace a zkoumali jsme, co nejvíce motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu. Dále jsme se zabývali odměňováním zaměstnanců, abychom získali lepší přehled o tom, jaký vliv má odměňování na motivaci a výkon zaměstnanců. V následující kapitole jsme prozkoumali různé techniky hodnocení pracovního výkonu. Zahrnuli jsme hodnocení podle dohodnutých cílů, kde jsme se také zabývali konceptem SMART cílů. Dále jsme se věnovali 360° zpětné vazbě a hodnotícím rozhovorům, kde jsme prozkoumali podrobně přípravu, zásady a průběh těchto rozhovorů.

A třetí kapitola byla věnována hodnotitelským chybám, kde jsme si probrali nejčastější chyby při hodnocení pracovníků, jako je například efekt halo, efekt podobnosti či efekt prvního dojmu. A dále jsme se zabývali také typy hodnotitelských chyb.

V druhé části této bakalářské práce se zaměřujeme na praktickou část, kde jsme v úvodu představili společnost XYZ, její služby a organizační strukturu.

V následující kapitole jsme se podrobněji zaměřili na metody hodnocení, které organizace XYZ používá. Specificky jsme prozkoumali Verifikace, které se v XYZ využívají, dále Interview, Pracovní hodnocení a Komunikační den.

Poté jsme se věnovali samotnému výzkumu, v rámci, niž bylo našim hlavním cílem zjistit efektivnost hodnotícího systému v organizaci, spokojenost zaměstnanců s tímto systémem a také jejich důležitost a motivaci na pracovní výkon. K tomu jsme použili dotazníkové šetření, na které odpovědělo 76 zaměstnanců. Z výsledku dotazníkového šetření jsme zjistili, že zaměstnanci jsou se systémem hodnocení spokojeni a že je systém v podstatě efektivní. Nicméně, navrhli jsme i některá zlepšení, aby efektivnost dosahovala 100 %. Například jsme doporučili častější frekvenci hodnocení a zavedení systému 360 zpětné vazby. Tyto změny by mohly pomoci organizaci získat ještě více užitečných informací pro zlepšení a rozvoj zaměstnanců celé organizace.

Seznam použité literatury

Armstrong, Michael. 2007. *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2007. str. 928. Sv. 13. ISBN 978-80-247-2890-2.

Bělohávek, František. 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* místo neznámé : Grada, 2017. str. 192. Sv. 2. 978-80-271-0433-8.

Drucker, Peter F. 1975. *The Practice of Management.* místo neznámé : Allied Publishers, 1975. ISBN 81-7764-186-7.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada, 2006. str. 128. ISBN 80-247-1458-2.

Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha : Grada, 2011. str. 288. Sv. 4. 978-80-247-3823-9.

Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada, 2008. str. 128. 978-80-247-2042-5.

Plamínek, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha : Grada, 2009. str. 128. 978-80-247-2796-7.

Šikýř, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada, 2012. str. 208. 978-80-247-4151-2.

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků.* místo neznámé : Grada, 2017. str. 160. Sv. 1. 978-80-271-0227-3.

Wágnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha : Grada, 2008. str. 128. 978-80-247-2361-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení	7
Obrázek 2: Systém 360° zpětné vazby	16
Obrázek 3: Verifikace	27
Obrázek 4: Hodnoty XYZ	29

Seznam grafů

Graf 1: Věk	33
Graf 2: Jakými způsoby byl respondent hodnocen.....	34
Graf 3: Jaký způsob hodnocení byl využíván nejvíce	35
Graf 4: Nejefektivnější způsob hodnocení.....	35
Graf 5: Nejvíce vyhovující způsob hodnocení.....	36
Graf 6: Důležitost hodnocení	37
Graf 7: Zájem mít dobré výsledky.....	37
Graf 8: Spokojenost s hodnotícím systémem	38
Graf 9: Spokojenost s osobou hodnotitele	39
Graf 10: Spokojenost s množstvím hodnocení	39
Graf 11: Vhodnost častého hodnocení	40
Graf 12: Spravedlivost a objektivnost hodnocení.....	41
Graf 13: Efektivnost hodnotícího systému	41
Graf 14: Relevance hodnocení.....	42
Graf 15: Vliv na kariérní rozvoj	42
Graf 16: Vliv výsledků hodnocení na motivaci k lepšímu výkonu.....	43
Graf 17: Druh motivace.....	44

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

studuji na ČVUT obor Ekonomika a management a tímto se na vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, jehož záměrem je prozkoumat, jak efektivní je hodnotící systém v našich restauracích.

Odpovědi tohoto dotazníku budou zcela anonymní a použiji je k zpracování mé bakalářské práce.

Předem děkuji za váš čas!

Enkhjin Gantulga

Dotazníkové šetření

1. Věk*

- a) 15–18 let
- b) 19–25 let
- c) 25–35 let
- d) 36 let a více

2. Jakými způsoby jste byl/a za tu dobu co zde pracujete ohodnocen/a*

- a) Slovní zpětná vazba (např.: Dneska ti to v té kuchyni šlo moc dobře)
- b) Verifikace
- c) Interview
- d) Pracovní hodnocení
- e) Komunikační deník (sebehodnocení)
- f) Jiné:

3. Kterým způsobem hodnocení jste byl/a hodnocen/a nejvíce*

- a) Slovní zpětná vazba (např.: Dneska ti to v té kuchyni šlo moc dobře)
- b) Verifikace
- c) Interview
- d) Pracovní hodnocení
- e) Komunikační deník (sebehodnocení)

4. Jaký způsob hodnocení považujete za nejefektivnější?

- a) Slovní zpětná vazba (např.: Dneska ti to v té kuchyni šlo moc dobře)
- b) Verifikace

- c) Interview
- d) Pracovní hodnocení
- e) Komunikační deník (sebehodnocení)

5. Který ze způsobu hodnocení vám vyhovuje nejvíce?

- a) Slovní zpětná vazba (např.: Dneska ti to v té kuchyni šlo moc dobře)
- b) Verifikace
- c) Interview
- d) Pracovní hodnocení
- e) Komunikační deník (sebehodnocení)

6. Jak moc jsou pro vás výsledky z hodnocení důležité?

(1 – nejméně, 6 – nejvíce)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) 6

7. Jak moc vám záleží na tom, mít dobré výsledky v hodnocení

(1 – nejméně, 6 – nejvíce)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) 6

8. Jak moc jste spokojen/a s hodnotícím systémem ve firmě*

(1 – nejméně, 6 – nejvíce)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

f) 6

9. Jak moc jste spokojen/a s osobou hodnotitele

(1 – nejméně, 6 – nejvíce)

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

f) 6

10. Jak moc jste spokojen/a s množstvím hodnocení ve firmě

(1 – nejméně, 6 – nejvíce)

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

f) 6

11. Chtěl/a byste být hodnocen/a častěji?

a) Souhlasím

b) Spíše souhlasím

c) Spíše nesouhlasím

d) Nesouhlasím

12. Myslíte si, že je hodnocení ve firmě spravedlivé a objektivní?

a) Souhlasím

b) Spíše souhlasím

c) Spíše nesouhlasím

d) Nesouhlasím

13. Myslíte si, že je hodnotící systém ve firmě efektivní?

a) Souhlasím

b) Spíše souhlasím

c) Spíše nesouhlasím

d) Nesouhlasím

14. Hodnocení ve firmě považuji za zbytečné

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

15. Výsledky hodnocení mají vliv na váš kariérní rozvoj

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

16. Výsledky hodnocení vás motivují k lepšímu pracovnímu výkonu

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

17. Co vás motivuje k dosažení lepších výsledků

- a) Pochvala
- b) Finanční odměna
- c) Hmotná odměna
- d) Kariérní růst
- e) Veřejné uznání (např.: vyvěšení zaměstnance měsíce)
- f) Teambuilding
- g) Jiné:

18. Co byste změnil/a v hodnotícím systému ve firmě

