



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Hodnocení zaměstnanců

Employee evaluation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Eva Škorňová

ANDREA

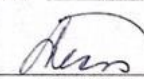
SOCHOVÁ

**2020**

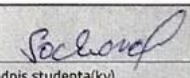
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Sochová	Jméno:	Andrea	Osobní číslo:	469400
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Hodnocení zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Evaluation		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce BP je analýza systému zaměstnanců ve vybrané společnosti, provedení šetření a v případě zjištění nedostatků návrhy na zlepšení stávajícího stavu.</p> <p>PRÍNOS: Přínosem práce je návrh řešení pro zlepšení systému hodnocení ve firmě.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod. 2. Teoretická část - systém hodnocení pracovníků, řízení a rozvoj lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků (mzda, plat, odměna, mzdové faktory). 3. Praktická část - představení společnosti, popis stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti, provedení šetření, návrh na zlepšení. 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014</p> <p>BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer press, 2008</p> <p>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Management press, 2015</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: Grada Publishing, 2014</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, MÚVS v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	x		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2018	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2019
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>27. 03. 2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SOCHOVÁ, ANDREA. *Hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020. 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 příloženém 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: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala zejména vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Škorňové za cenné rady a připomínky a vřelý přístup, které mi přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerům, kteří mi pomáhali s vypracováním této práce, za ochotu poskytnout informace a za to, že mi věnovali svůj volný čas.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané firmě, vyhodnotit nedostatky a navrhnou případná opatření, která pomohou ke zlepšení efektivity daného systému.

Teoretická část poskytuje přehled rešerší z odborné literatury, která se orientuje na hodnocení zaměstnanců, představuje využívané metody hodnocení a rozebírá časté chyby při hodnocení. Samostatná kapitola je věnována problematice odměňování zaměstnanců.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu hodnocení zaměstnanců dané firmy na základě získaných informací. Práce obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení, která vychází ze získaných informací.

## Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, metody hodnocení, hodnotící pohovor, kritéria hodnocení.

# Abstract

Bachelor thesis with your employee evaluation. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the system of employee evaluation in a selected company, to discard and suggest possible measures that can increase the efficiency of the system.

The theoretical part provides an overview of limiting information from the literature, which focused on employee evaluation, uses evaluation methods and discusses common errors in evaluation. A separate chapter is devoted to the problem of employee remuneration.

The practical part is expected to give you an actual appraisal based on the expected information. The work contains suggestions and recommendations for improvement, which increase from the information obtained.

**Key words**

Evaluation of employees, evaluator, methods of employee assessment, assessment interview, criteria of employee evaluation.



# OBSAH

Úvod.....	5
<b>1. Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Řízení pracovního výkonu .....</b>	<b>8</b>
2.1 Cíle řízení pracovního výkonu .....	8
2.2 Kritéria posuzování pracovního výkonu .....	9
<b>3. Hodnocení zaměstnanců.....</b>	<b>10</b>
3.1 Význam hodnocení .....	10
3.2 Formy hodnocení.....	12
3.3 Hodnotitelé .....	13
3.4 Kritéria hodnocení .....	14
3.5 Metody hodnocení zaměstnanců .....	16
3.5.1 Hodnotící pohovor .....	17
3.5.2 360° Zpětná vazba.....	19
3.5.3 Hodnotící stupnice .....	21
3.5.4 Assessment a Development centra .....	22
3.5.5 Hodnocení pomocí dotazníků (check-list) .....	23
3.5.6 Sebehodnocení .....	23
3.5.7 Metoda BARS .....	23
3.5.8 MBO (Management by Objectives) .....	24
3.5.9 Mystery Client.....	26
3.5.10 Sociogram .....	26
3.6 Chyby při hodnocení .....	27
<b>4. Odměňování pracovníků.....</b>	<b>29</b>
Mzda a plat .....	30
4.1 Zaměstnanecké výhody .....	32
<b>5. Představení firmy .....</b>	<b>35</b>
5.1 Historie.....	36

5.2	Předmět podnikání .....	36
5.3	Organizační struktura .....	36
<b>6.</b>	<b>Metodologie.....</b>	<b>38</b>
6.1	Cíl výzkumu .....	38
6.2	Výzkumné předpoklady .....	38
6.3	Výzkumné metody .....	39
6.3.1	Dotazníkové šetření .....	39
6.3.2	Strukturovaný rozhovor .....	39
6.4	Systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku .....	40
6.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	44
6.6	Závěry z dotazníkového šetření .....	59
6.7	Závěry ze strukturovaných rozhovorů .....	60
6.8	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	62
<b>7.</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>64</b>
<b>8.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>82</b>
	<b>Evidence výpůjček.....</b>	<b>83</b>

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem hodnocení zaměstnanců, které patří mezi klíčové personální činnosti. Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat systém hodnocení ve vybrané společnosti a navrhnout případná zlepšení.

Z mého pohledu považuji toto téma jako jeden z nejdůležitějších procesů řízení lidských zdrojů, který je nejvzácnějším kapitálem, který má firma k dispozici. Je to organizace potenciálu pracujících lidí, jako jednotlivci i jako kolektivy pomáhající k dosažení cílů firmy.

Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj, který při správném pojetí/uchopení firmě přináší výkonné a motivované zaměstnance a je podkladem pro další personální činnosti jako například odměňování, vzdělávání a rozvoj.

Díky hodnocení můžou firmy kontrolovat zaměstnance, jak plní své úkoly, zda je plní včas, nebo například i vztah s ostatními kolegy, se kterými přichází do styku v pracovní době.

Sledování a hodnocení zaměstnanců pomocí vhodných metod hodnocení je pro firmu velice důležité. Na základě poskytnutí zpětné vazby, je možné díky hodnocení zaměstnance posunout o krok dál, například jak docílit lepšího výkonu, snažit se odstranit špatné stránky nebo naopak pozvednout ty dobré. Výsledky zaměstnanců navíc vedou k lepším výsledkům firmy.

Nejdůležitější forma odměňování pracovníků je mzda neboli plat. V dnešní době pracovníci vyžadují více než jenom plat nebo mzdu, ale i další výhody ve formě benefitů například pracovní elektroniku či auto, příjemné podmínky nebo přizpůsobivou pracovní dobu a nárok na delší dovolenou. Pokud zaměstnanec si vyslouží výhodu, bude podávat vyšší výkony, a to přinese firmě více výhod.

V teoretické části se zaměřuji na význam hodnocení pracovníků a metody, které slouží k hodnocení a napomáhají firmám. Bude popsána problematika hodnocení a hodnotících systémů.

Úvod praktické části se zabývám firmou ACO Industries, ve které provádím a zkoumám analýzu daného systému ve společnosti, zjišťuji současný stav a navrhuji zlepšení. Po zhodnocení systému silných a slabých stránek lze vyhodnotit problémy v daném systému.

K zjištění stanovených cílů budou použity dotazníky, které budou rozdány pracovníkům firmy. Průzkum bude sloužit k získání informací o pohledu zaměstnanců na hodnocení firmy.

V závěru práce se soustředuji na vyhodnocení výzkumných otázek na základě šetření, které jsem prováděla ve vybrané firmě. Závěrečná kapitola je věnována návrhům na zlepšení systému hodnocení pracovníků, které vzešly z realizovaného šetření.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koncepce řízení lidský zdrojů se začala formovat v jednu z nejdůležitějších a nejvýznamnějších činností organizace v 50. a 60. letech. Především díky zvyšujícímu se postavení člověka v personální práci jako pracovní síla v podniku. (Armstrong, 2007, s. 15)

V úvodu k řízení lidských zdrojů Duda (2008, s. 7) zmiňuje, že: *„Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji.“*

Armstrong (2007, s. 27) řízení lidských zdrojů popisuje jako logický a strategický postup řízení toho nejvzácnějšího, co firma má k dispozici – zaměstnance, kteří přispívají k dosažení stanovených cílů individuálně, ale i kolektivně.

Řízení lidských zdrojů se používá ve dvou významech. První význam je spojen s personalistikou, která má za úkol vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu vyznačuje pojetí personální práce. (Šikýř, 2014, s. 20)

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty, které souvisí se zaměstnáváním lidí i o to, jak s nimi v organizaci zachází. Jedná se o činnosti zahrnující strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, sociální odpovědnost podniku, znalostní management, vývoj organizace, hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2015, s. 45)

## 2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

*„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.“ (Armstrong, 2007, s. 414)*

Týká se výstupů, které slouží pro porovnání odváděného výkonu s očekávanými výsledky v podobě cílů. Pracovní výkon je dlouhodobý proces, kteří poukazuje na to, jak by měli manažeři a jejich podřízení pracovat, aby společně dosáhli co nejlepších žádoucích výsledků. Řízení pracovního výkonu se nezaměřuje pouze na samotné pracovníky či minulé hodnocení výkonu, ale především se soustředí na plánování a zlepšování budoucího výkonu. Především se spoléhá na vzájemnou spolupráci než na rozkazování. Řízení pracovního výkonu je také součástí systému odměňování, kdy může sloužit například jako podklad při tvorbě příplatků. (Armstrong, 2007, s. 414)

### 2.1 Cíle řízení pracovního výkonu

Kociánová (2010, s. 141) definuje základní funkce cílů řízení pracovního výkonu, přičemž se odkazuje na Urbana (2003, s. 116) a definuje je takto:

- *„Udávat směr (cíle organizace jsou rozděleny do dílčích cílů, které pracovníci plní, čímž postupují ve směru celkových cílů);*
- *stanovit, čeho již bylo dosaženo (při vyhodnocování dílčích cílů je zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je třeba ještě dosáhnout);*
- *definovat úlohu jednotlivců (co organizace od jednotlivých pracovníků očekává);*
- *motivovat pracovníky.“*

*Kociánová (2010) dále uvádí, co se týče stanovení konkrétních cílů, tak je důležité, aby se pracovníci tvořili spoluúčast na stanovení cílů z toho důvodu, že konkrétní cíle jsou více motivující než pouhé požadavky, a to v lidech vyvolává tendenci přijmout cíle za své. Díky této motivaci jsou lidé lépe motivováni a usilují o splnění konkrétního cíle s mnohem vyšší výkonností.*

## 2.2 Kritéria posuzování pracovního výkonu

*Kritéria pro posuzování pracovního výkonu by měla být propojena s těmito prvky:*

- *dosaženými výsledky v porovnání s cíli;*
- *existující a uplatňovanou dovedností a znalostí, kvalifikací;*
- *chováním při práci, ovlivňující výkon;*
- *mírou, do jaké jeho chování respektuje základní cíle a hodnoty organizace;*
- *každodenní efektivností.*

(Armstrong, 2007, s. 424)

## 3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 3.1 Význam hodnocení

Hodnocení pracovníků patří mezi velice důležitou součást řízení lidských zdrojů. K úspěšné organizaci je jednou ze základních podmínek kvalitně zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení nám poukazuje na silné a slabé stránky jedince, díky kterým lze provádět rozvojové aktivity za účelem zvýšení výkonu.

*„Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. Ale tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového. Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války, nicméně lze říci, že sahá hluboko do historie a patří neoddělitelně k práci samotné.“* (Wagnerová, 2008, s. 9)

Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou personální činností, kterou Koubek (2007, s. 207-208) vymezuje jako činnosti zabývající se:

*„a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*

*b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a*

*c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu realizací opatření, která tomu mají na pomoci.“*

*Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu o stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“* (Koubek, 2007, s. 207-208)

Tato vymezení ukazují, že hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností, odměňování pak samozřejmě může ovlivnit i výkon pracovníků, jestliže organizace, pracovníky špatně ohodnotí, nemůže čekat zlepšení.

Hodnocení zaměstnanců je v současnosti považováno jako nezbytný prvek v manažerské činnosti. Dle Bělohávkova (2008, s. 59), je to jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Hodnocení má význam pro všechny strany, jak pro vedoucího, tak i pro hodnoceného pracovníka. Využití hodnocení má více účelů, např. ke zvýšení výkonnosti jednotlivců, nebo pracovníci mohou rozvinout svůj potenciál, také napomáhá ke zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.



Šikýř (2014, s. 109) k definici dodává, že zpětná vazba je důležitá nejen pro samotné pracovníky, ale i pro manažery zejména ke kontrolování a řízení svých zaměstnanců v průběhu práce. Následně vede k dosažení požadovaného cíle.

Jiří Stýblo uvádí: *„Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi.“* (Stýblo, 1993, s. 297)

Hodnocení zaměstnanců patří mezi důležité činnosti, kde organizace zjišťuje informace o výkonech a pracovních schopnostech pracovníků. Zaměstnancům hodnocení přináší zpětnou vazbu o svém působení v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 145)

Další autor, který se věnuje hodnocení pracovníků je Duda (2008, s. 76). Hodnocení pracovníků posuzuje vlastnosti a postoje zaměstnance. Jak se pracovník chová v určité situaci, ve které se nachází, jaké má v pracovním procesu chování vůči určitým lidem, se kterými je v kontaktu.

Kvalitní systém hodnocení podporuje spravedlivě hodnotit zaměstnance a zabránit přezaměstnanosti a zvyšovat kvalitu podniku.

Postupu hodnocení zaměstnanců se věnuje Koubek (2007, s. 215). Postup hodnocení můžeme rozdělit do tří částí, kde každá část má pod sebou několik fází.

- Přípravné období;
- období získávání informací;
- období vyhodnocování informací.

Hodnocení probíhá tak, že zcela první se osloví zaměstnanci, aby byli o hodnocení informováni. Poté se připraví hodnotitelé na hodnocení, následuje příprava hodnotícího rozhovoru a realizace. Zjištěné výsledky se uchovávají a následně se s hodnotícími dokumenty pracuje. Na závěr následuje vyhodnocení a řešení případného nesouhlasu s hodnocením.

Cíle hodnocení podle Hroníka (2006, s. 23) jsou sledování výkonu v minulém období v závislosti ke stanoveným cílům a pomáhají k rozhodnutí v oblasti hodnocení. Další cíle jsou zjištění potenciálu pracovníka, jak si v práci vede. Identifikace potřeb v oblasti rozvoje, v důsledku toho projednat své ambice se svým nadřízeným. Posledním cíl je zaměřen na budoucnost, stanovit cíle a určit postup, jak jich dosáhnout a zlepšit výkon v budoucnu.

## 3.2 Formy hodnocení

Z hlediska forem hodnocení zpravidla probíhají ve firmách dvě podoby hodnocení. **V části hodnocení pracovníků zpravidla rozdělujeme dvě podoby hodnocení:**

- Formální hodnocení
- Neformální hodnocení

**Formální hodnocení** (Kocianová, 2010) charakterizuje formální neboli systematické hodnocení, kde se zjišťuje a posuzuje pracovní výkon zaměstnance, jeho pracovní chování a posuzování negativních či pozitivních činností zaměstnance.

Podle Měrtlové (2014, s. 79) je formální hodnocení standardizované a pravidelné. Podklady, které vzniknou se přikládají do osobních spisů pracovníka a slouží pro další personální práci.

Zvláštním případem formálního hodnocení, je tzv. příležitostné hodnocení, kdy je nutné okamžitě zpracovat pracovní posudek o zaměstnanci při ukončování pracovního poměru. K příležitostnému hodnocení dochází většinou, když nejsou k dispozici aktuální výsledky běžného hodnocení, nebo se změnila výsledky pracovního výkonu pracovníka. (Koubek, 2007, s. 208)

Výsledky formálního hodnocení mohou sloužit především k uzavírání dohody o pracovním výkonu na další období. Výsledky mohou také posloužit, při rozhodování manažera v dalších oblastech, souvisejících s pracovním výkonem, např. odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 110)

**Neformální hodnocení** podle Koubka (2007, s. 208) vychází z každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným je to průběžné hodnocení během vykonávané práce. Toto hodnocení většinou nebývá zaznamenáno, pouze výjimečně je součástí personálního rozhodnutí.

Účelem toho hodnocení podle Šikýře (2014, s. 109) je včasné odhalení problému pracovního výkonu a stanovení možného vyřešení.

### 3.3 Hodnotitelé

Mezi hodnotitele se může zařadit každý nadřízený, který nese zodpovědnost za výkon svých podřízených. Na hodnocení zaměstnance se mohou podílet i další hodnotitelé než jenom nadřízený, ale tento případ vzniká pouze ve zvláštních případech. (Hroník, 2006, s. 99)

Wágnerová (2008, s. 74) řadí přímého nadřízeného jako nejčastějšího hodnotitele ve většině podniků. V první části se věnuje nevýhodám přímého nadřízeného, například, že nadřízený může mít problém s tím, že má možnost pozorovat hodnoceného příliš často. Nadřízený může být ovlivněn svými pocity nebo předsudky ohledně práce hodnoceného. Tyto nevýhody jsou důvodem, proč společnosti chtějí, aby se do hodnocení zařadilo více stran, např. podřízení či spolupracovníci.

Koubek (2007, s. 216) souhlasí, že nejčastější hodnotitel je přímý nadřízený, který poskytuje svým zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu při různých příležitostech. Vyzdvihuje výhody, protože přímý nadřízený zná důvěrně úkoly svého podřízeného i podmínky, za kterých svoji práci koná a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na výkon.

Další, kdo může hodnocení provádět dle Koubka (2007, s. 216) je nadřízený bezprostředního nadřízeného. Ten obvykle nehodnotí, ale spíše dohlíží na hodnocení, zda byl proces hodnocení spravedlivý a proběhl správně. Mezi nevýhody můžeme zařadit nedostatek kontaktu s pracovníky, kde může nastat efekt hodnocení z velkého odstupu. Mezi výhodu např. patří, že se eliminuje nedostatečná autorita nadřízeného.

Hodnocení zákazníky je využíváno v případě když, dochází častému přímému styku s nimi a charakter práce je založen na uspokojování zákaznických potřeb. Při hodnocení ale může dojít k neoprávněnému negativnímu hodnocení, které může vzniknout například nespokojeným zákazníkem s výrobkem, tudíž může tuto situaci hodit na zaměstnance a záporně ho ohodnotit. Mezi další problémy, můžeme zařadit to, že zákazníci dávají najevo spíše nespokojenost než opak. Častý způsob hodnocení zaměstnance probíhá přes hodnotící formulář, který zákazník vyplní rychle a bez rozvahy, aby tuto žádost splnil. Kvůli těmto důvodům by se hodnocení od zákazníků nemělo mít takovou váhu a z výstupů by se neměly vyvozovat žádné velké závěry. (Koubek, 2007, s. 217)

Hodnocení může provádět i jiná osoba např. psycholog. Ten využívá pro hodnocení pracovníků rozhovory nebo metody psychodiagnostiky. Toto hodnocení

je využíváno prioritně tehdy, když je třeba posoudit potenciál pracovníka pro určitou danou pozici. (Kocianová, 2010, s. 147)

Další využívanou formou hodnocení je hodnocení podřízeným. Koubek (2007, s. 217) charakterizuje hodnocení podřízeným. Tento způsob je vhodné použít pouze pro hodnocení přímého nadřízeného. Obvykle se hodnotí spíše chování nadřízeného, většinou v případě, že podřízený ho dobře zná. Výhodou je to, že nadřízený získá přehled o tom, jak ho pracovníci vidí a může realizovat změny, které povedou ke zlepšení. Je zde však i určitá nevýhoda, když hodnocení není anonymní, může si vyřizovat s nadřízeným pracovníkem účty, pokud byl nadřízený negativně hodnocen.

Další využívaný způsob hodnocení, je sebehodnocení zaměstnance, které se nejčastěji kombinuje s hodnocením přímým nadřízeným. Smyslem tohoto typu hodnocení je to, aby se hodnocený zamyslel nad svoji prací a svým výkonem, který odvádí. Srovnání odlišností v hodnocení hodnotitele a hodnoceného si pracovník utváří poklady pro získávání objektivního obrazu, jak určité situace vnímá nadřízený a jak je vidí on sám ve vztahu ke své práci a ke své osobě.

To může pracovníky motivovat ke zlepšení práce a využívání svých rezerv. Při sebehodnocení pracovníci mají většinou tendenci se nadhodnocovat, proto se využívá především za účelem rozvoje. Mezi výhody můžeme zařadit skutečnost, že např. zaměstnanec se musí nad svou prací zamýšlet a připravovat na případné dotazy, pracovník si uvědomí své silné a slabé stránky. (Wagnerová, 2008, s. 74-75)

### 3.4 Kritéria hodnocení

Podle Šikýře (2014, s. 113) „*kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců*“.

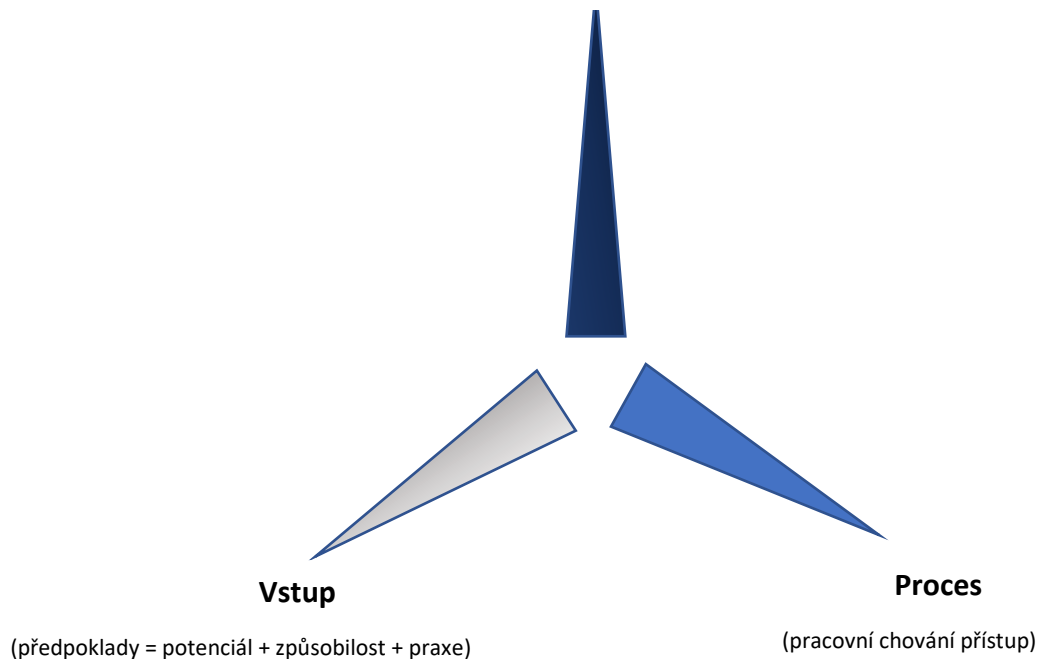
Dvořáková a kol. (2007, s. 270) vůbec nerozlišuje oblasti hodnocení, ale pouze poukazuje na možná kritéria hodnocení pracovníků, např. využití pracovní doby, spolehlivost, schopnost vést a motivovat podřízené, loajalita, společenské vystupování, kultura jednání a dodržování etických norem jednání

Duda (2008, s. 82) uvádí oblasti kritérií zcela odlišně. Rozděluje kritéria na subjektivní a objektivní. Subjektivní kritéria jsou založena na úsudcích hodnotících a většinou se jedná o kvalitativní znaky. Objektivní kritéria se používají v situacích, kdy výsledky pracovníků můžeme určitými způsoby měřit. K těmto kritériím můžeme řadit např. kvantitu a kvalitu práce, stabilitu výkonu

(rovnoměrnost výkonu za určitou dlouhodobou dobu), nehody, trvání zácviiku či stabilita zaměstnání.

Hroník (2006, s. 20) říká, že: „v zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.“

*Obrázek 1- Tři oblasti hodnocení*



*Zdroj:* (Hroník, 2006, s. 20)

Hroník (2006, s. 20) komentuje tento obrázek následovně. Oblast výkonu se zaměřuje na parametry, které jsou snadno měřitelné, (např. množství, kvalita, tržby) a má charakter výstupu. Vstup je znázorněn tím, co pracovník vkládá do své práce a jaké má předpoklady. Třetí oblastí je charakterizován proces, který obsahuje přístup a chování pracovníka, jak řeší problémy a jak se chová při práci. Tento proces můžeme považovat za propojení mezi vstupem a výstupem.

### 3.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Firmy mají na výběr z metod, které mohou zvolit k hodnocení zaměstnanců.

Proto je volba vhodné metody hodnocení součástí spolupráce personalistů, manažerů a v případě i odporných poradců z oblasti personálního poradenství.

Každá metoda je vhodná pro jinou kategorii pracovníků, takže je nutné zvolit tu správnou. Další způsob výběru metody závisí na přínosu hodnocení. V mnoha případech se využívá více metod, k dosažení těch nejlepších výsledků hodnocení.

K tomu, aby bylo hodnocení efektivní, nestačí si pouze zvolit kritéria hodnocení, upozorňuje Duda (2008, s. 83). Tomu, aby bylo hodnocení efektivní, je nezbytné zvolit správnou metodu nebo kombinaci metod pro práci se stanovenými kritérii hodnocení.

Armstrong (2007, s. 414) zdůrazňuje, že metody hodnocení jsou spojeny se zkoumáním výstupů, které jsou porovnávány s očekávaným pracovním výkonem. Klade se důraz na cíle, standardy a ukazatele výkonu, které určují, jakého výkonu bylo dosaženo. Metody zkoumají i vstupy a hodnoty, které jsou požadovány pro dosažení stanovených cílů. Jedná se spíše o procesy, které se zaměřují převážně na plánování a vylepšování pracovního výkonu zaměřené na budoucnost, ačkoli se můžeme setkat i s metodami, které jsou zaměřené na minulost.

Podle Hroníka (2006, s. 54) můžeme rozlišit dle časového horizontu na tři skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost
- metody zaměřené na přítomnost
- metody zaměřené na budoucnost

Každá z těchto metod se zaměřuje na svůj časový horizont, ale všechny mají mezi sebou propojení a podmíněnost. Například metoda zaměřená na minulost má v sobě zahrnutou budoucnost, tak i metoda zaměřená na minulost má vztah s minulostí.

Tabulka 1: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupu	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažarský audit Zkouška	Sociogram 360 vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	Hodnocení podle cílů Balance score card

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 54), upraveno

V ideálním případě by hodnocení zaměstnanců mělo pokrýt všechny průniky časových horizontů a oblasti hodnocení. Takový ideální způsob hodnocení by byl dosažen tehdy, pokud byl možný pouze při vynaložení vysokých nákladů.

### 3.5.1 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor patří mezi nejčastější metody hodnocení. Probíhá na mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, kdy v první části hovoří zaměstnanec a v druhé nadřízený. Každý uvede svůj názor ohledně práce, plnění úkolů a profesním růstu.

Podle Koubka by měl rozhovor obsahovat:

1. Zhodnocení stávajícího výkonu pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.
2. V případě nedostatků a rezerv formulaci plánu směřující ke zlepšení výkonu.
3. Definování problémů a/nebo prozkoumání možných příležitostí, které mohou přinést pozitivní výsledky v práci.

(Koubek, 2007, s. 225)

Kociánová (2010, s. 153) popisuje několik pravidel pro hodnotitele a jeho vedení hodnotícího pohovoru: rozhovor je oboustranná diskuze, která se týká především práce. Vychází se z nároků daného pracovního místa. Informace, ze kterých hodnocený vychází musejí být ověřené a spravedlivé a zároveň by hodnotitel měl klást důraz na cíl hodnocení a sdělovat ho jasně a srozumitelně. Hodnotitel by neměl opomenout kvalitní a dobré pracovní výsledky pracovníka.

Koubek (2007, s. 225) uvádí několik dalších zásad, které by měl rozhovor obsahovat. Je třeba zhodnotit a prodiskutovat aktuální výkon pracovníka, případně i výkon minulý, na

základě toho vyhodnotit a definovat plán pro zlepšení výkonu. Důležité je zaměřením se na komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, s čímž souvisí právo pracovníka vyjádřit svůj názor na daný problém, kdy by měl hodnotitel vyslechnout jeho názor. Dále je podstatné poznat potřeby rozvoje a vzdělání pracovníka, které závisí na jeho výkonu a práci.

Wágnerová (2008, s. 84) doplňuje Koubka v tom, že rozhovor by měl být orientován spíše na budoucnost a měl by být zaměřen na rozvoj a motivaci.

Rozhovor by měl být standardizovaný, tudíž by měl mít jasně stanovený scénář a probíhat podle něj. Otázky musí být jasně definované, je určen způsob a postup vedení při rozhovoru a v neposlední řadě způsob zpětné vazby. (Pilařová, 2008, s. 33)

Dle Pilařové (2008, s. 75) „Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je důležité si uvědomit, že hodnocení má tři fáze:

**1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor**

**2. fáze – hodnotící rozhovor**

**3. fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.**

Při rozhovoru se mohou vyskytnout určité chyby, kterých se hodnotitelé dopouští. Kociánová (2010, s. 154) uvádí zásadní chyby, kdy hodnotitelé mají tendenci hodnotit všechny pracovníky průměrně, aby se pohybovali ve středu stupnice. Hodnotitelé se mohou nechat ovlivnit sympatiemi či naopak, občas mají tendenci posuzovat ostatní podle sebe, kdy svůj názor považují za ten správný.

Wágnerová (2008, s. 88) poukazuje na chybu z psychologického hlediska, která vzniká náladou hodnotitele a poukazuje na určitou závislost k výsledku hodnocení.

Důležitý faktor je vhodné místo konání hodnotícího pohovoru. Každé místo konání má svoje záporné a kladné, ať se jedná o neutrální prostředí, domácí půda hodnotitele či hodnoceného (viz tabulka č.2). Za nejvýhodnější prostředí podle autora je domácí půda (např. menší zasedací místnost). Každopádně by se pohovor měl konat v prostředí, umožňující hladký a nerušený průběh. (Hroník, 2006, s. 104)



Tabulka 2 Výhody a nevýhody míst konání hodnotícího pohovoru

Místo konání	Výhody:	Nevýhody:
<b>Na půdě hodnotitele</b>	Umožňuje lepší přípravu (rozsazení) a servis (občerství, tisk formulářů apod.)	Formalizace vztahu hodnotitel – hodnocený (hodnocený je povolán ke svému nadřízenému)
<b>Na půdě hodnoceného</b>	Hodnocený není stresován neznámým prostředím (je „doma“, hodnotitel přichází za ním)	Časté rušení dalšími spolupracovníky či běžným provozem. Ne každé místo je vhodné k vedení hodnotícího pohovoru.
<b>Na neutrální půdě</b>	Zdůraznění rovnosti obou stran (oba přichází ke společné diskusi). Velmi dobrá eliminace rušení, stejné možnosti přípravy a servisu	Neosobní prostředí, kde nikdo není „doma“.

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 104), upraveno

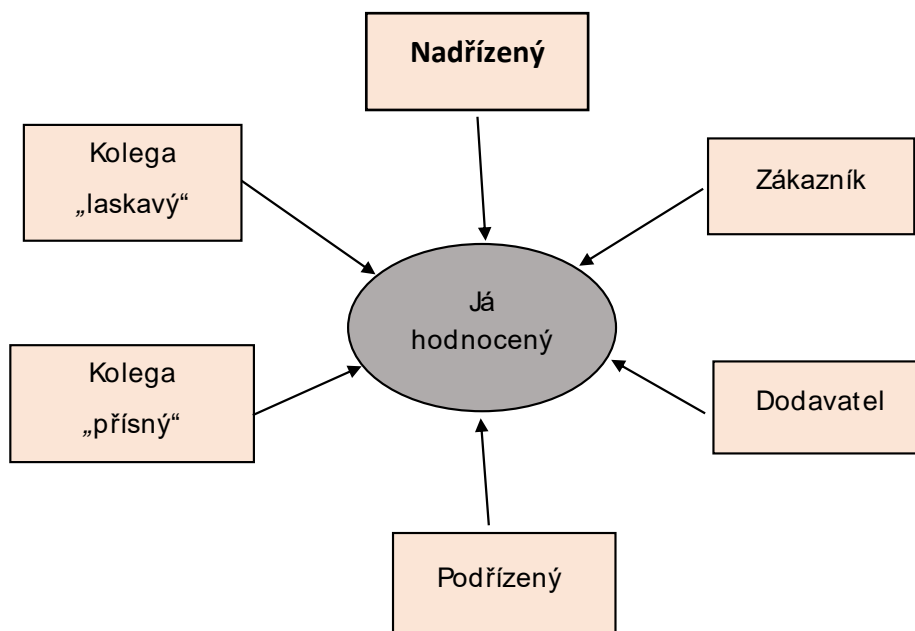
### 3.5.2 360° Zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se řadí mezi vícezdrojovou metodu hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec hodnotí větší škála hodnotitelů, kterými jsou podřízení, nadřízení, spolupracovníci i zákazníci. Jelikož je zaměstnanec hodnocen větším počtem hodnotitelů, je hodnocení objektivnější a získává se široká škála poznatků ohledně hodnoceného, než kdyby byl hodnocen pouze jedním zdrojem. (Dvořáková, 2007, s. 277)

Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby se v praxi využívá z mnoha důvodů. Mezi nejčastější důvod patří další rozvoj a vzdělávání pracovníka. Metoda se dále využívá pro řadu personálních činností, jako je hodnocení pracovníků, které souvisí s odměňováním a plánování následnictví. (Armstrong, 2007, s. 458)

Systém 360° zpětné vazby vystihuje následující model (obr.2), na kterém Hroník (2006, s. 66-67) jasně vysvětluje, že při použití této metody mohou hodnoceného hodnotit i různí lidé na základě stejných kritérií, kde důležitou součástí je i sebehodnocení. Je možné zapojit kromě základní skupiny pracovníků (nadřízený, podřízený, zákazník ...) i mnohem více lidí, než je vyznačeno na schématu. Pracovníka nemusí hodnotit pouze lidi ze stejného úseku, ale může být hodnocen i nižším podřízeným nebo kolegou z jiného oddělení, se kterým přijde do styku při pracovním výkonu.

Obrázek 2- Model 360° vazby



Zdroj: (Hroník, 2006, s. 66), upraveno

Mezi výhody třistašedesátistupňové vazby patří možnost identifikovat kritické oblasti, které je potřeba stále zlepšovat. Manažerům umožňuje zjistit, jak na své okolí působí-a to pozitivně i negativně. Pomáhá manažerům k uvědomění, že se také musejí rozvíjet a zlepšovat. Naopak pracovníci vidí jasněji kritické stránky pracovního výkonu, které vedou k soustavnému zlepšování. Tato metoda nemusí být produktivní, pokud se po jejím uskutečnění neudělají další potřebné kroky nebo pokud se dokonce ani nevyhodnotí, nebo pokud pracovníci neposkytují upřímné odpovědi. (Armstrong, 2007, s. 437-438)

### 3.5.3 Hodnotící stupnice

Tato metoda patří mezi častěji používané, protože je jednoduchá a objektivní. Můžeme hodnotit pomocí číselné, grafické nebo slovní stupnice. Je náročná na přípravu, umožňuje však srovnatelnost úrovně výkonu u různých zaměstnanců.

#### **Číselná**

Každé kritérium práce je stupňované pomocí číselných hodnot, kde každé kritérium je odlišeno různými bodovými hodnotami i váhami, které slouží k výpočtu průměrného bodového hodnocení. Konečné hodnocení je vyhodnoceno součtem bodů aritmetického průměru bodů za všechna stanovená kritéria.

#### **Grafická**

Hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Hodnocení pracovníka je zobrazováno křivkou, která spojuje body na jednotlivých úsečkách. Na této křivce jsou jasně zobrazené silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka. Konečné hodnocení získáme spojením bodů na daných úsečkách.

#### **Slovní**

Každé kritérium je hodnoceno vhodným slovem, např. výborný, chvalitebný. Nebo hodnotitel dostane odstupňovaný slovní popis, kde označí charakteristiku, která podle nadřazeného odpovídá výkonu hodnoceného.

(Koubek, 2015, s. 221-222)

Problém této metody může nastat ohledně kritérií a popisu úrovně, které jsou vybrány do hodnotící stupnice. Aby tato metoda měla správný účinek, musí být hodnotící formulář řádně připraven. (Měrtlová, 2014, s. 87)

### 3.5.4 Assessment a Development centra

Assessment a Development centrum je komplexní metoda hodnocení zaměstnanců, která je uskutečněna na základě více metod, např. pozorování, testy, dotazníky, zadávání skupinových úkolů a cílů. (Pilařová, 2008, s. 39)

Tato metoda neslouží pouze k hodnocení výkonu pracovníků, ale napomáhá vybrat správné vzdělávání zaměstnanců.

Šikýř (2014, s. 114) popisuje tuto metodu AC a DC jako metodu pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a k rozvoji potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci personálního rozvoje zaměstnanců. Dále popisuje pár důležitých faktorů například případové studie a skupinové a individuální řešení úkolů.

Assessment a development centrum bylo poprvé aplikováno v polovině 20. století ve Spojených státech amerických. Rozdíl spočívá v tom, že assessment centrum napomáhá s výběrem zaměstnanců na danou pozici, development slouží pro rozvoj stávajících zaměstnanců. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Podle Hroníka (2006, s. 63) je tato metoda charakterizována jako metoda "více očí", jelikož pracovníci jsou hodnoceni větším počtem hodnotitelů, což vede k zabezpečení mnohostrannosti hodnocení.

*Tabulka 3-Assessment centre a Development centre*

	<b>Charakteristické rysy Assessment Centre</b>	<b>Charakteristické rysy Development Centre</b>
<b>Personální rozhodnutí</b>	Po skončení	Před zahájením
<b>Těžiště srovnání</b>	Interindividuální srovnání	Intraindividuální srovnání
<b>Časování zpětné vazby</b>	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

*Zdroj: (Hroník, 2006, s. 64), upraveno*

Koubek (2007, s. 224) doplňuje výhody a nevýhody této metody. Výhodou může být komplexnost posouzení. Nevýhodou je fakt, že AC podává informace o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořeném prostředí, které v důsledku toho, vůbec nemusí korespondovat s výkonem v reálné práci.

### 3.5.5 Hodnocení pomocí dotazníků (check-list)

Je dotazník, který na základě faktů a formulací ukazuje pracovní chování pracovníka. Hodnotitel posuzuje, zda je určitý typ chování obsažen v pracovníkově výkonu (ano-ne). Dotazník je pečlivě připraven pro každou skupinu pracovních míst, proto se tato metoda řadí mezi časově náročnou. (Měrtlová, 2014, s. 87)

Vedoucí zpravidla označí pouze odpověď ano, nebo ne. V dotazníku může být obsaženo větší množství vzorů chování, přidávající jinou váhu. Check-list patří mezi časově náročnější metody, jelikož pro každou pracovní pozici musí být sestaveny specifické vzorce chování, tudíž je tato metoda časově náročná. Tato metoda nemůže být považována za objektivní, jelikož každý hodnotitel si vynaloží vzorce chování jinak. (Koubek, 2007, s. 225)

### 3.5.6 Sebehodnocení

Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanec hodnotí sám sebe, protože se nejlépe zná. Pokud se zaměstnanec nebude chtít posunout dál a zlepšit svůj pracovní výkon, pak ho nikdy nezlepší. Hodnotí svůj pracovní výkon, zda odvádí svoji práci poctivě. Obvykle se hodnocení porovnává s hodnocením nadřízeného.

Armstrong (2002, s. 443) přidává výhody a nevýhody sebehodnocení: mezi výhodou jednoznačně zařazuje omezení defenzivního chování, jelikož hodnocený zaujímá postavení vůdčí role u sebehodnocení. Hodnocený je aktivně zařazen do hodnotícího procesu. Naopak jako nevýhodu vidí stálý respekt zaměstnanců, tzv. hodnocený by neměl mít strach si říct o pomoc, mít kritické poznámky k nadřízenému, například kvůli stanovování cílů, které jsou nedosažitelné, nebo poskytování nedostatečných zdrojů atd.

### 3.5.7 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) patří mezi metody zaměřující se na minulost.

Koubek (2007, s. 223) má přímo stejný názor s Kociánovou (2010, s. 152) a definují stupnice: *„Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci označí. To se udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.“*

Tato metoda BARS je velmi náročná na přípravu, ale na druhou stranu ulehčuje hodnotiteli způsob hodnocení, jelikož jsou zde přesně stanovená kritéria odpovídajícímu danému stupni rozepsaná, jak nejlépe to jde. Náročnost se dá snížit tím, že firma zařadí hodnocené do skupin podle pracovní pozice se srovnatelnou mírou požadavků a odpovědnosti. (Dvořáková, 2007, s. 266)

Výhodou této metody je především to, že příprava neprobíhá pouze ze strany hodnotitelů, ale sami pracovníci se podílejí na přípravě, která vede k tomu, že bude přijatelnější pro hodnocené. Metoda udává efektivní zpětnou vazbu na výkon pracovníka. (Koubek, 2007, s. 223)

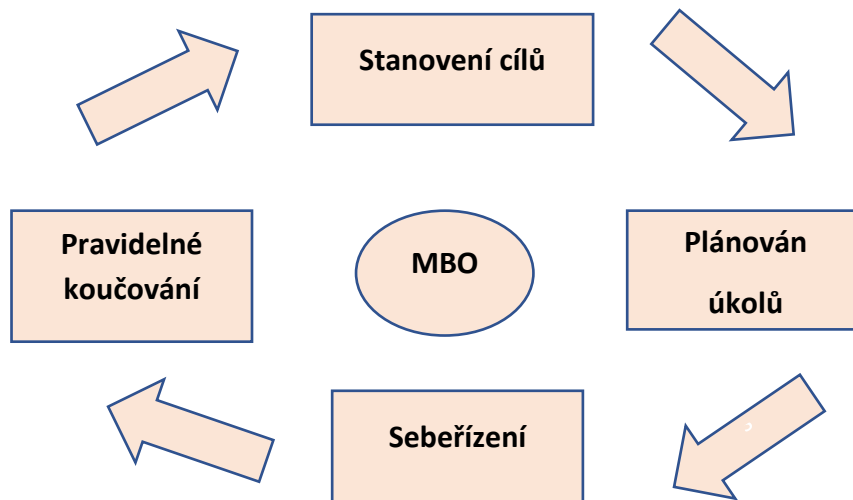
### 3.5.8 MBO (Management by Objectives)

Management by Objectives neboli řízení podle cílů je metoda zaměřena na budoucnost.

Tato metoda obsahuje 4 základní prvky, mezi které patří:

- **Stanovení cílů** – Jedná se o nejpodstatnější prvek MBO. Nejdříve se stanovují dlouhodobé cíle, následně se stanovují cíle organizace, menších organizačních jednotek a v poslední řadě individuální cíle. Cíle nám určují, co nebo čeho má být dosaženo. Důležitá je jejich měřitelnost, na kterou se klade velký důraz.
- **Plánování akcí, úkolů** – stanovuje se způsob, jakým způsobem budou cíle dosaženy
- **Sebeřízení** – základem pro úspěch MBO je motivace, jeho znalost a úsilí
- **Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování** – poskytuje zpětnou vazbu k plnění dílčích úkolů a cílů (Hroník, 2006, s. 58)

Obrázek 3 - Model procesu MBO



Zdroj: (Hroník, 2006, s. 59), upraveno

*Pravidla pro stanovování cílů:*

- „každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnou, nikoli co nechci, co neudělám,
- u každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu: protože, abych (om). Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým co (cílem) je čitelné proč (smysl, význam),
- každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů, - každý cíl je SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný) či KARAT (Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný).“ (Hroník, 2006, s. 59)

Metoda MBO je denní součástí řízení. Jedině tak můžeme dosáhnout správné efektivity. Zaměstnanec si má sám stanovit cíle. Samozřejmě mají být korigovány nadřízeným. Jelikož to zvyšuje výkonnost zaměstnance, vede to ke zvýšené produktivitě. (Wagnerová, 2008, s. 40)

Tabulka 4- Cíle

Smart		Karat	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: (Hroník, 2006, s. 59)

### 3.5.9 Mystery Client

Jde o anonymní hodnocení zaměstnanců. Tato metoda se užívá tam, kde hodnocený přichází do přímého kontaktu se zákazníkem a musí být prováděna neznámými pracovníky.

Při provádění této metody je důležité pracovat s pozorovacím plánem a záznamovým archem pozorování. Ten následně slouží k zabezpečení, aby každý sledovaný byl opakovaně sledován, aby nedocházelo k vyvozování závěrů, které by mohly být důvodem řady poškození a nedorozumění. (Hroník, 2006, s. 74)

### 3.5.10 Sociogram

Tato metoda hodnotí chování v přítomnosti, přičemž nás nezajímají výsledky ani dovednosti hodnoceného. Cíl této metody je hodnotit vztahy mezi pracovníky v určité skupině. Výsledek udává hodnocenému postavení mezi ostatními a pozicí, ve které se nachází ve srovnání s ostatními ve skupině.

Nejrozšířenější formy sociogramu podle Hroníka (2006, s. 69-71) jsou následující:

1. **Klasický sociogram** – hodnocený reaguje na 3-4 otázky, které jsou položené kladně a na 3-4 otázky, které jsou naopak položené záporně. Otázky jsou formulovány přímo (např. Kdo je Vám nejvíce sympatický? A kdo naopak nejméně?), anebo projektivně (S kým byste se vydal na náročnou cestu na polární kruh? A s kým rozhodně ne?). Z administrativní stránky tato metoda není náročná a zabere 10 minut. Grafické znázornění sítě, které slouží jako vyhodnocení, z něhož můžeme vyčíst, kdo má k sobě blíže, kdo je ve skupině vůdcem apod.



2. **Sociogram na bázi sémantického výběru** – hodnotitelé „přidělují jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami (např. sympaták x protiva) a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu.“ Administrace sociogramu závisí na počtu lidí ve skupině, ale zabere nejdéle 30 minut. Výsledkem je síť, ukazující příbuzné a vzdálené osoby. Pro ulehčení vyhodnocení je vhodné zvolit elektronické zpracování.

### 3.6 Chyby při hodnocení

Pilařová (2008, s. 91) popisuje, že ani sebelepší systém hodnocení se neobejde bez jistých rizik. Lidský faktor je nejčastějším důvodem chyb v hodnocení. Je to právě subjektivní přistupování reality hodnotitele, které hodnocení do značné míry může ovlivnit.

Chyby podle Pilařové rozdělujeme do tří skupin, podle toho, čím byly během procesu způsobeny. Jedná se o chyby způsobené nesprávnou interpretací informací; aktuálním stavem hodnotitele; nebo osobností a úrovní sociální percepce.

Koubek (2007, s. 229) má totožný názor, že nejčastější hodnotitelské chyby jsou spojeny se subjektivitou hodnotitele. Další chyby mohou vzniknout výběrem nevhodného kritéria nebo metod hodnocení.

- **Přílišná shovívavost** – v tomto případě hodnotitel má tendenci vyzdvihovat pouze výsledky hodnoceného, které se objevují na kladné části stupnice, a naopak zanedbávat pracovní výkony, které se pohybují na opačné straně stupnice.
- **Přílišná přísnost** – je opakem přílišné shovívavosti.
- **Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice** – jde o případ, kde nejsou vyzdvihovány nadprůměrné výkony, ale ani ty podprůměrné. Tato chyba může mít negativní dopad pro obě strany, jelikož nadprůměrné výkony zaměstnanců nebudou vyzdvihnuty a demotivuje je to. Naopak, ti zaměstnanci, kteří podávají podprůměrné výkony nabydou dojmu, že je vše v pořádku a nebudou mít dále snahu se zlepšovat.
- **Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi a antipatiemi** – nikdy nelze zaručit, že hodnocení bude probíhat objektivně.
- **Haló efekt** – v toto případě chyba nastane, pokud se hodnotitel nechá ovlivnit pozitivním či negativním dojmem, ať už jde o sympatie, vzhled, nebo část složky

pracovního výkonu, na základě tohoto dojmu, následně hodnotí všechny ostatní prvky pracovního výkonu.

- **Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.**
- **Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení** – tato chyba nastane tehdy, pokud hodnotitel ví, že toto hodnocení je nástrojem pro odměňování, tak se snaží účelově vynachválit hodnoceného. Naopak, pokud jsou výsledky hodnocení nástrojem pro snižování počtu zaměstnanců, pak hodnotitel záměrně nekomentuje nedostatky hodnoceného.
- **Výrazně kritická forma** – ta je kontraproduktivní, jelikož přílišné kritizování staví hodnoceného do opozice. Je za potřebí výraznější spolupráce mezi hodnotitelem a hodnoceným.
- **Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli** – s touto chybou se můžeme setkat, když je například větší počet hodnotitelů, kteří hodnotí zaměstnance na stejné pozici. Hodnocení zaměstnanci porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů, a pak mohou při špatném hodnocení nabývat dojmu, že byli hodnoceni přísnějším hodnotitelem a může to vést k pocitu nespravedlnosti.

## 4. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování patří mezi základní personální činnosti, vykonávané v každé podniku. S odměňováním je spojena celá řada dalších činností, zejména získávání pracovníků, jejich vzdělání, motivace a hodnocení.

Odměňování, které bývá také označováno jako kompenzace či náhrada za práci, je velmi důležitou složkou pro organizaci i pro pracovníka. Kompenzace za vykonanou práci je realizována ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Tyto odměny vysoce ovlivňují množství a kvalitu práce. Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroj motivace pracovníků. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace i jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Každá organizace si stanoví systém odměňování sama, jaké formy, pravidla a nástroje uplatní. (Kocianová, 2010, s. 160)

Odměňování, jak ho známe dnes, již neznamena pouhé poskytování peněžní odměny pracovníkovi za odvedenou práci, ale patří sem i nepeněžní formy odměňování. Za nepeněžní formy odměny jsou považovány různé zaměstnanecké výhody, rozvoj pracovníka, vzdělání, uznání a pochvaly či kariérní růst. Tyto výhody můžeme nazvat vnější odměny, kromě nichž, dostávají stále více pozornosti vnitřní odměny souvisejí s potřebami a osobností pracovníka, jeho spokojeností s vykonávaní své práce a radostí, která je součástí pracovní náplně a dalších subjektivních potřeb uspokojovaných náplní práce. (Koubek, 2007, s. 283)

Kociánová (2010, s. 160) doplňuje Koubka a definuje odměny, které mohou být provázány s významem vykonávané práce či na výkon jednotlivých pracovníků ve formě peněžní či nepeněžní. Odměny mohou mít podobu povýšení, vzdělání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Kromě mzdy a platu a jiných hmotných odměn závislých na pracovním výkonu zaměstnavatel poskytuje i odměny nezávislé na pracovním výkonu, tj. zaměstnanecké výhody neboli benefity. (Kocianová, 2010, s. 160)

## 4.1 Mzda a plat

Základní povinností zaměstnance, vyplývající z pracovní smlouvy, je konat sjednanou práci co nejkvalitnějším způsobem v plném rozsahu. Vzhledem k tomu, že pro zaměstnance je hlavní důvod odměna za práci, zaměstnavatel využívá této situace, aby zaměstnanec vykonával co nejlepší výkony. Odměna za práci má i významný motivační efekt.

Mzdových forem a jejich variant existuje poměrně mnoho. Koubek (2007, s. 307-317) uvádí následující mzdové formy:

**Časová mzda a plat** – Je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou odvedenou práci a patří mezi nejpoužívanější formy odměňování. Časová mzda a plat vycházejí z relativní hodnoty práce jedince s přihlédnutím k vnějším faktorům. Mohou existovat v čisté podobě nebo být doplněny jinou formou odměňování.

**Úkolová mzda** – Pracovníkovi je vyplacena určitá částka, za každou jednotku práce. Může mít rovnoměrný průběh, který odpovídá spravedlivé odměně za odvedou práci. Nebo diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu, při použití je potřebné zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolované a výkon, který pracovník odvádí byl ovlivnitelný.

**Podílová mzda** – Tato forma mzdy je uplatňována převážně v obchodních činnostech a některých službách, jelikož odměna pracovníka zejména závisí na prodaném zboží. Souvisí i s provizní mzdou, kdy má pracovník garantován základní plat a k němu dostává provizi za prodej množství zboží.

**Mzda za očekávané výsledky práce** – Jde o formu odměny za dohodnutý soubor prací a dohodnutý výkon, ke kterému se pracovník v organizaci upíše k odvedení práce v určité kvalitě a za dané období. Organizace vyplácí pracovníkovi jistou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku, jelikož zná schopnosti a výkonnost pracovníka a předpokládá, že úkoly splní. Příkladem je mzda s měřeným denním výkonem či smluvní mzda

**Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – Je to zcela nový způsob odměňování, kde je podstatou, zda pracovník je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Jsou pobídkovým způsobem odměňování, při němž je odměna vázána na otázku, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. V zásadě to spočívá ve vytvoření určitého seznamu znalostí a dovedností v určitém zaměstnání. Seznam znalostí se uspořádají do určité matice řad odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu náleží určitý požadavek na základní znalosti a dovednosti odpovídajícím mzdou a platem.

**Mzdy a platy za přínos** – Je to kombinace odměňování za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost.

**Dodatkové formy mzdy –**

- Odměna za úsporu času – Tato forma odměny přilepšuje pracovníkovi odvádějícímu žádoucí množství práce během kratší doby, než je stanoveno normou.
- Prémie – Jsou vypláceny jednorázově nebo periodicky se opakující. Prémie jsou většinou doplňkem časové či úkolové mzdy, mohou být vázány např. na množství, iniciativu či mimořádný výkon.
- Odměňování zlepšovacích návrhů – Tato forma odměny bývá vyplacena periodicky či jednorázově. Je odvozena od přírůstku zisku či poklesu nákladů, které souvisejí se zlepšovacím návrhem.
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace – Mohou se vyskytovat ve třech variantách: podíly na zisku, na výnosu či na výkonu.
- Zaměstnanecké akcie – Organizace nabízí akcie zaměstnancům, které mohou zakoupit za určitou cenu odrážející se na platu, zisku organizace, nebo působení ve firmě.
- Scanlonův systém – Vyplacená prémie je založená na prokazatelné úspoře nákladů navržené zaměstnancem
- Příplatky – Rozdělujeme je na povinné, např. za práci v noci, za ztížených podmínek apod., nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodne
- Ostatní výplaty – zvýhodnění pracovníka dodatečně, např. 13. plat, vánoční večírek

## 4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké bonusy obsahují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel za jiných okolností platit. Tyto výhody zaměstnavatel poskytuje jako přidanou hodnotu ke mzdě za vykonanou práci. Mohou být v peněžité formě, nebo v podobě výhod, která představuje peněžitou hodnotu. Zaměstnanecké výhody představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Mezi tyto výhody můžeme zařadit například služební vůz, stravování, příspěvky na rekreaci, doprava do a ze zaměstnání, penzijní pojištění apod. Mezi základní znaky zaměstnaneckých výhod patří například to, že nebývají závislé na zásluhách, čím lepší postavení zaměstnance a delší pracovní poměr ve společnosti, tím se rozsah a struktura výhod zlepšuje. Ve velkých a bohatých organizacích se můžeme setkat s velkou nabídkou benefitů, oproti malým podnikům, kde jsou pouze některé. Jsou-li benefity už zavedeny, zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu, a proto je těžké je zrušit. Mohou být poskytovány na základě smlouvy nebo dle vnitřního předpisu organizace. (Dvořáková, 2007, s. 338-339)

Zaměstnanecké výhody, které ovšem nejsou většinou vázány přímo na výkon pracovníků, ti je získávají pouze na základě toho, že pro firmu pracují. Mohou se lišit podle funkce či zásluh pracovníka nebo podle počtu odpracovaných let. Zaměstnanecké výhody slouží k uspokojení mnoha potřeb. Koubek (2007, s. 320) uvádí členění dle evropského typu, kde rozlišuje zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- 1. Výhody sociální povahy**
- 2. Výhody, které mají vztah k práci**
- 3. Výhody spojené s postavením v organizaci**

Mezi výhody sociální povahy patří především částečné či zcela hrazené životní nebo penzijní připojištění, různé půjčky, popř. ručení za půjčky, příspěvky na mateřskou školku apod. Tyto výhody představují velmi účelný prostředek k udržení zaměstnance. Výhody vztahující se k práci zahrnují například zajištěné (zčásti nebo zcela hrazené) stravování, výhodnější prodej produktů podniku., nebo vzdělávání hrazené organizací. Výhody spojené s postavením v podniku se týkají převážně vedoucích pracovníků, ke kterým se vztahuje např. nárok na oděv, bezplatné bydlení atd.

Problém související se systémem zaměstnaneckých výhod se týká informovanosti ohledně výhod, které mohou být bezplatným benefitem, nebo si zaměstnanec na ně musí přiřadit a povinně čerpat. Zaměstnanci totiž nemusejí mít o všechny benefity zájem, a jejich motivační účinek pak ztrácí smysl. (Koubek, 2007, s. 320)

Stanovení zaměstnaneckých výhod by tedy mělo být založeno na potřebách zaměstnanců, ale málokdy jsou tyto záležitosti konzultovány se zaměstnanci, kteří mají jiné představy a potřeby, ty mohou být u jednotlivých pracovníků značně odlišné, protože je ovlivňuje celá řada faktorů, jako například věk, pohlaví, rodinný stav, životní podmínky, povaha práce a mnoho dalších. Vedení organizace a personální útvar by se tedy měli zajímat, o které benefity by zaměstnanci měli zájem a které by upřednostňovaly. (Koubek, 2007, s. 321)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5. PŘEDSTAVENÍ FIRMY

**Obchodní firma:** ACO Industries, k.s.

**Právní forma:** Komanditní společnost

**Sídlo:** Havlíčkova 260, 582 22 Příbyslav

**IČO:** 481 19 458

ACO Industries Příbyslav patří mezi největší pobočky tohoto podniku, který patří mezi světovou špičku na trhu s odvodňovací technikou.

Právní forma podnikání je komanditní společnost, kterou vlastní ACO Severin Ahlmann GmbH & Co. KG. ACO Grop. Hlavní sídlo se nachází v Německu ve městě Rendsburg. Firma působí ve 40 zemích a počet se každým rokem zvyšuje. Celkem podnik má 30 výrobních míst a cca 60 distribučních společností. Dohromady zaměstnává okolo 4 200 zaměstnanců.

*Obrázek 4-Mapa působení firmy ACO*



*Zdroj: ACO Industries*

## 5.1 Historie

Firma ACO Industries k.s. vznikla v roce 1993 v Příbyslavi, původně objekt, který firma koupila, patřil pobočce závodu na výrobu zemědělských strojů. Svoji činnost začala především velkým úklidem a opravami objektu. O rok později firma ACO zahájila výrobu z polymerbetonu. Následovala etapa modernizace, kdy byl areál rozšířen a zmodernizován na závod téměř s 600 zaměstnanci pracujícími v moderních halách, na moderních strojích, s maximální možnou mírou ochrany zdraví životního prostředí. V roce 2000 byl vzhled celého areálu změněn, a to výstavbou nových hal pro zpracování nerez. O dva roky později proběhla další změna, a to výstavba mořírny nerezové oceli. V roce 2007 byla vystavěna hala žárové zinkovny. O kvalitě produkce svědčí systém kvality podle certifikátu ISO9001 a řadu produktových certifikátů KIWA, Bureau Veritas, Lloyds register, DNV apod. (ACO industries, b.r.)

## 5.2 Předmět podnikání

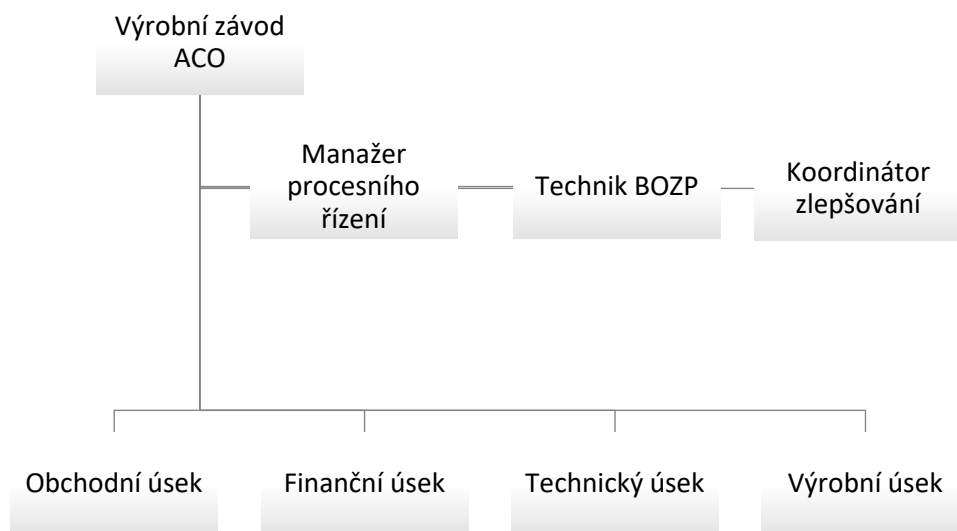
- ❖ koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- ❖ kovoobrábění a zámečnictví
- ❖ vedení účetnictví
- ❖ povrchové úpravy a svařování kovů
- ❖ galvanizérství
- ❖ výroba plastových výrobků,
- ❖ pronájem a půjčování věcí movitých.

## 5.3 Organizační struktura

Typ organizační struktury je řazen liniově. Generálnímu řediteli jsou podřízeny jednotlivé kategorie – manažer (procesního řízení), koordinátor zlepšování, technik BOZP a ekolog. Samozřejmě i v této společnosti najdeme orgány, které dohlížejí na činnost generálního ředitele.

Další úseky se dělí na obchodní, finanční, technický a výrobní. Úseky se dále člení na jednotlivá oddělení. Co se týče zkoumaného a navrhovaného systému hodnocení pro dělníky, tak jejich přímý nadřízený je vždy mistr v daném oddělení výrobního úseku. Každý mistr má na starosti v průměru kolem 30 dělníků.

Obrázek 5- Organizační struktura výrobního závodu ACO



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. METODOLOGIE

### 6.1 Cíl výzkumu

Cílem šetření bylo zjistit, jaký je systém hodnocení ve společnosti ACO industries a popsat proces hodnocení ve firmě. Na základě průzkumu nalézt nedostatky hodnotícího systému a navrhnout doporučení zlepšení systému hodnocení pro firmu.

### 6.2 Výzkumné předpoklady

Stanoveno bylo pět výzkumných předpokladů, které bych chtěla na základě dotazníkového šetření potvrdit nebo vyvrátit.

- 1. Je hodnocení propojeno s odměňováním práce.*
- 2. Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.*
- 3. Jsou spokojeni zaměstnanci se systémem.*
- 4. V jakém časovém horizontu probíhá hodnocení.*
- 5. Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící pohovor.*

## 6.3 Výzkumné metody

Pro účely šetření byly zvoleny jako optimální dvě výzkumné metody, které vyhovovaly stanovenému cíli výzkumu a korespondovaly s možnostmi a požadavky zkoumaného subjektu, tj. společnost ACO Industries. Společnost souhlasila s realizovaným šetřením a projevila zájem o získání výstupů. Byly zvoleny dvě metody, tj. dotazníkové šetření, které bylo následně doplněno rozhovory s personalistou a třemi vybranými manažery.

### 6.3.1 Dotazníkové šetření

Pro svůj výzkum v podniku ACO Industries jsem zvolila za hlavní výzkumnou metodu dotazníkové šetření.

Dotazník se skládal ze 20 uzavřených otázek. První část dotazníku tvoří identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku, délky pracovního poměru, vzdělání. Další otázky zjišťovaly systém hodnocení ve firmě.

K výzkumu bylo osloveno 80 zaměstnanců dělnické profese a zúčastnilo se jich celkem 65. Návratnost dotazníků byla teda 81 %. Dotazníky byly v tištěné formě a rozdány osobně. Dotazník byl koncipován tak, aby byl srozumitelný, přehledný a snadno vyplnitelný.

Zaměstnanci vyplňovali dotazníky anonymně. Dále jsem odpovědi zpracovala v Excelu a vytvořila z nich grafy a tabulky. Probíhal v měsíci dubnu 2020.

### 6.3.2 Strukturovaný rozhovor

Dotazníkové šetření bylo doplněno o rozhovory s personálním manažerem a třemi vedoucími pracovníky. Cílem bylo získat informace o tom, jak hodnotí stávající systém hodnocení zaměstnanců sami manažeři, zda vyhovuje a je dobře nastaven nebo by bylo třeba některé prvky změnit a doplnit. Cílem rozhovoru bylo, aby hodnotitelé popsali samotný proces hodnocení. Chtěla jsem znát názor manažera na současný systém. Rozhovor se skládal ze 16 otevřených otázek a probíhal v měsíci březnu 2020.

## 6.4 Systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku

Společnost ACO Industries využívá k hodnocení metodu hodnotící pohovor, který je nedílnou součástí celého procesu.

Hodnocení pracovníků provádí vždy nejbližší nadřízený pracovník (hodnotitel) hodnoceného, zpravidla odpovědný vedoucí či mistr, který se musí ujistit, že všechny informace, které k hodnocení svého zaměstnance má, jsou objektivní, bez jakýchkoli hodnotících úsudků a neobsahují domněnky.

Při hodnocení je důležitý individuální pracovní výkon, není možné do hodnocení zařadit osobní charakteristiky. Každý pracovník je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, neplatí zde, že čím náročnější práce, tím se hodnocení zvyšuje.

Cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců je zhodnotit uplynulé období. Vyhodnotit pracovní výkony zaměstnanců a poskytnout jim zpětnou vazbu o jejich dosaženém pracovním výkonu a vhodně je nadále motivovat do dalšího období k zajištění větší výkonnosti.

Firma ACO Industries má rozdílné způsoby hodnocení pro THP (technicko-hospodářský pracovník), vykonávající převážně administrativní práci, kde se hodnocení provádí 1x za rok.

Pro dělnické pozice, kteří vykonávají svoji práci manuálně, je hodnocení prováděno častěji 2x za rok.

Ve společnosti je velké množství pozic lišících se svými požadavky na pracovní výkon. I přesto jsou kritéria pro hodnocení dělníků stejná.

Hodnocení je doplněno o metodu hodnotící stupnice, která napomáhá udávat celkovou mzdu zaměstnance, která se skládá ze základní mzdy dle mzdového zařazení jednotlivého zaměstnance.

Firma nabízí zaměstnanců různé benefity, patří sem například možnost půjčení chat, firemní tarif, nebo například příspěvek na dopravu. Dále firma poskytuje svým zaměstnancům odměnu, která se vyplácí v dubnu, v podobě 13. měsíční mzdy, pokud je firma zisková (tzn. v dubnu zaměstnanci obdrží dva měsíční platy).

## Postup

Před hodnotícím rozhovorem si hodnotitel připraví pro každého pracovníka předvyplněnou hodnotící tabulku. Při samotném rozhovoru by měl hodnotitel projednat vše, co si zasloužilo pochvalu, ale hovořit i o tom, co se nepovedlo.

Ve firmě ACO Industries je hodnotící schůzka prováděna v klidném a relativně bezpečném prostředí. V žádném případě se nejedná o kritický monolog, kde se zaměstnanec dozví pouze negativní hodnocení a co udělal špatně. Jedná se o oboustranný proces komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, kde si mohou vyměnit svoje názory.

## System

System hodnocení zaměstnance je zrcadlem výkonu jednotlivého pracovníka během daného období.

Před samotným začátkem hodnocení se nadřízený musí ujistit, že zvažil všechny náležitosti, které bude hodnotit u daného pracovníka.

Před hodnocením probíhá příprava hodnotitele, který předpřipravené rozhovory projednává s nadřízeným bezprostředního nadřízeného, který mu to musí schválit.

Pracovník je zařazen do určité kategorie, která odpovídá určité skupině odměňování. Záleží na kritériích, podle kterých je hodnocen (viz. Tab. 6). Dle mého názoru jsou kritéria pro hodnocení zvolené dobře.

Když zaměstnanec nastoupí je v té nejhorší skupině, ale hodnocení se každým půl rokem zvyšuje, podle výkonnosti.

Hodnocení se zaznamenává do příslušného formuláře, který podepíše hodnocený i hodnotitel. Hodnocení se zakládá do osobní složky zaměstnance na personálním oddělení. Výsledky se nadále používají pro další činnosti, např. rozhodování o odměňování, zajištění potřeb doškolování, nebo stanovení budoucího profesního vývoje.

Společnost využívá systém „KS portál“, zaměstnanecký a manažerský portál, který slouží zaměstnancům ke komunikaci s personálním oddělením, manažerům k získání personálních údajů odkudkoliv a kdykoliv a k evidenci a řízení docházky. Využívaný systém, který slouží pro mnoho dalších personálních činností, ne pouze k hodnocení zaměstnanců. Obsahuje např. popis pracovních míst, školení, vzdělávání, plánování kariéry apod.

Zaměstnanci jsou hodnoceni v průběhu vykonávání své práce, tedy i neformálně. Společnost využívá neformální hodnocení zejména díky její nenáročnosti z administrativní stránky a zároveň jako poskytování zpětné vazby.

Společnost zaměstnává velký počet dělníků, pro které je neformální hodnocení vhodný styl vedení, vyžadují totiž rychlejší zpětnou vazbu od nadřízeného a je nezbytnou částí každého dne.

Tabulka 5- Kritéria hodnocení při hodnocení

Kritérium	Z velké části naplňuje požadavky, ale je zde určitý prostor pro zlepšení	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky na spodní hranici běžných očekávání	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky a očekávání.	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky na horní hranici běžných očekávání	Naplňuje všechny požadavky a v určitých ohledech překračuje požadované standardy a očekávání	Překračuje požadavky, kritérium splňuje na úrovni, která je výrazně za hranici běžných očekávání
Samostatnost						
Zodpovědnost						
Řemeslná zručnost, univerzálnost						
Pozitivní autorita						
Vstřícnost, ochota						

Zdroj: interní dokumenty firmy, vlastní zpracování

### První kritérium

Zde se hodnotí, zda musí být na hodnoceného dohlíženo, zda je samostatný a dokáže řešit nestandardní situace svépomocí, nechodí se pořád na něco ptát svého vedoucího.

### Druhé kritérium

V rámci tohoto kritéria se posuzuje, je-li zaměstnanec schopný dodržet termíny a je schopen si rozvrhnout a zorganizovat práci.

### Třetí kritérium

Zde se hodnotí, zda byla práce kvalitně vykonaná a byla zvládnuta bez určitých komplikací. Klade se důraz i na to, zda umí pracovník číst v dokumentaci.



#### Čtvrté kritérium

V rámci tohoto kritéria se posuzuje, jaký má pracovník respekt vůči ostatním zaměstnancům. Zda může být ostatním příkladem a dodržuje předpisy.

#### Páté kritérium

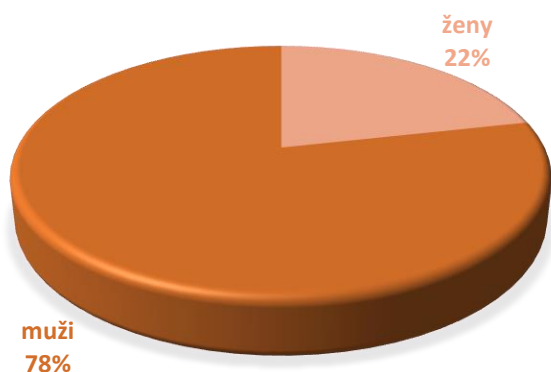
Zde se hodnotí, zda je pracovník ochoten dělat práci na víc a jaký má k tomu postoj.

## 6.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Pohlaví?

První otázka se zaměřovala na rozřazení respondentů na základě pohlaví. Dotazníkového šetření se celkem zapojilo 65 členů. Z toho 48 mužů a 17 žen, z čehož vyplývá, že podstatně větší skupinu tvoří muži, což je v tomto průmyslu očekávané.

Graf 1-Pohlaví

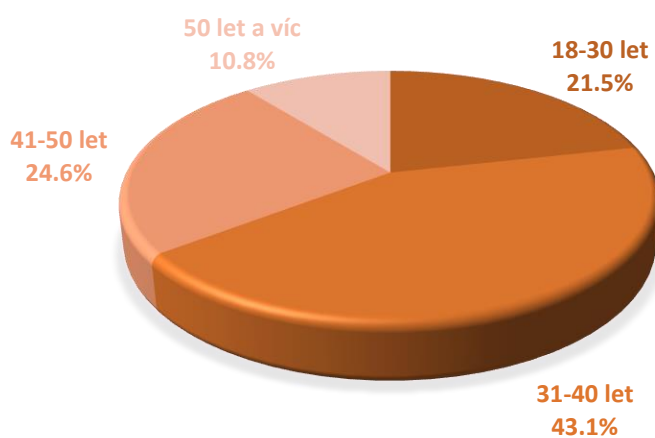


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 2: Věková skupina?

Ve druhé otázce respondenti měli odpovědět na otázku, která se týkala věku. Největší počet dotazovaných je ve věku 31-40 let, a to je přesně 43,1 %. Druhá nejpočetnější skupina, která odpovídala na dotazníky byla v rozmezí 41-50 let, která tvořila 24,6 %. O něco menší byla skupina 18-30 let, a to přesně 21,5 %. Nejméně početnou skupinou byla nejstarší možná kategorie 50 let a víc, která odpovídá 11 %.

Graf 2- Věk

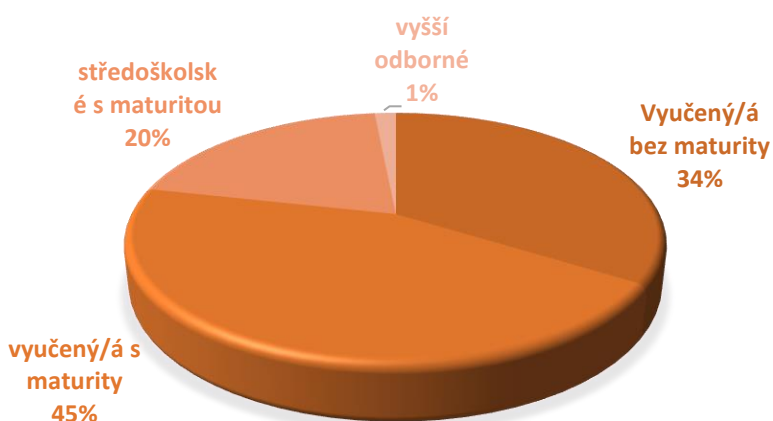


Zdroj: Vlastní zpracování

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

Nejvyšším dosaženým vzděláním u respondentů bylo vyučený s maturitou celkem 45 %. Základní a vysokoškolské vzdělání neuvedl žádný respondent.

Graf 3-Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve firmě?

Z grafu vyplývá, že největší skupiny tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 3–4 roky (28 %) a 5 a více let (37 %). Společnost ACO si své zaměstnance celkem udržuje, jelikož zastoupení pracovníků zaměstnaných déle, než pět let je dostatečně velké.

Graf 4-Jak dlouho pracujete ve firmě

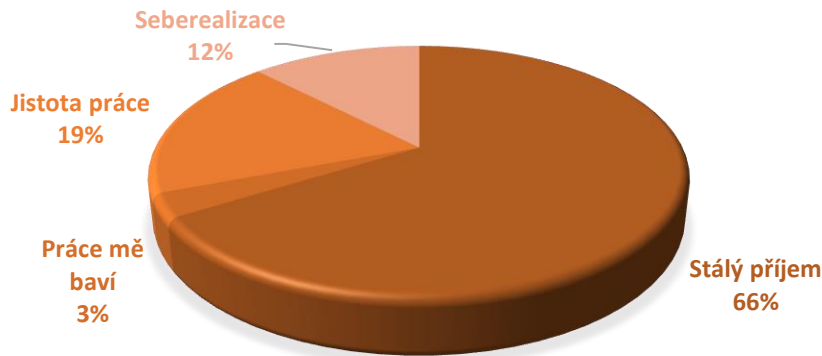


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Z jakého důvodu vykonáváte tuto práci?

V otázce č. 5 respondenti vypovídali, z jakého důvodu tuto práci vykonávají. Nadpoloviční většina označila odpověď „stály příjem“ a to celkem 66 %, což není překvapující, jelikož příjem je v životě důležitý. Druhý důvod výkonu práce byla jistota práce, tuto možnost označilo 19 % respondentů. O něco méně 12 % označilo seberealizaci. Pouze 2 respondenti, což odpovídá pouze 3 % označili možnost, že je práce baví.

Graf 5-Důvod výkonu práce



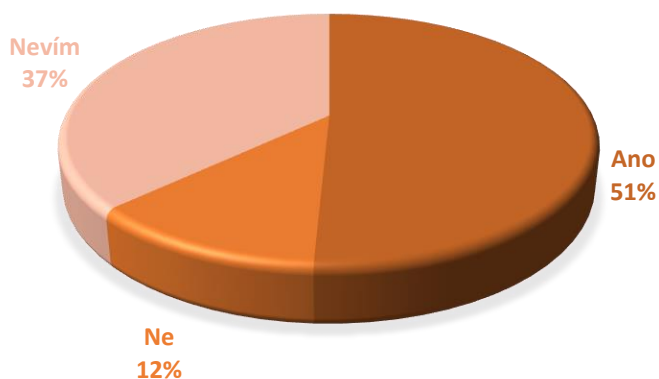
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Myslíte, že odměňování je spravedlivé?

Jako spravedlivé vnímá své hodnocení 51 % dotazovaných. Třetina označilo odpověď neví. A nejméně obsazená skupina 12 % nesouhlasí, že je odměňování spravedlivé. Dle teorie, je jedním z hlavních motivačních faktorů finanční ohodnocení. Demotivovaný pracovník může působit špatným směrem i na ostatní pracovníky a může ovlivnit jejich výkonnost.

Zde je v této otázce zastoupené množství spokojených pracovníků s odměňováním, což vede k dobré výkonnosti pracovního týmu. Ale třetina zaměstnanců, kteří neví, zda je odměňování spravedlivé může odpovídat skutečnosti, že hodnocení má pouze formální charakter a lidé nevědí a nemají zpětnou vazbu a propojení jejich výkonu versus hodnocení. Zaměstnanci by měli vědět, že pokud byli hodnoceni dobře a dosahovali požadovaného výkonu, tak tomu odpovídá i odměna.

Graf 6- Spravedlivost odměňování

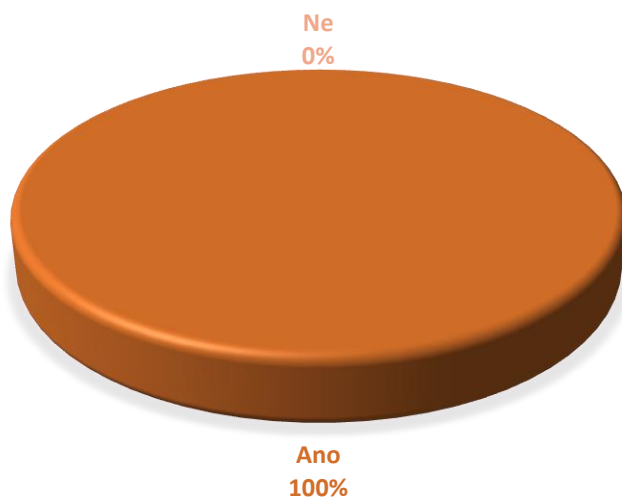


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 7: Jste hodnoceni přímým nadřízeným?

Všichni respondenti odpověděli na otázku totožně. Jejich hodnotitelem je přímý nadřízený. Odpověď se s hoduje i s teoretickou částí, kde je nejčastějším hodnotitelem bezprostřední nadřízený. Je správné, že zaměstnance hodnotí přímý nadřízený, protože ten je sním v každodenním styku a zadává mu práci, probírá s ním stanovené cíle a je mu nápomocný, takže nadřízený ví nejlépe, jak se daný zaměstnanec projevuje a vykonává pracovní činnost.

Graf 7-Hodnoceni nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?

Dotazovaní zaměstnanci jsou se systémem částečně spokojeni. 37 % dotazovaných odpovědělo, že se systémem jsou spokojeni. Další 23 %, že jsou spíše spokojeni. U dělníků se objevily i záporné odpovědi, 26 % spíše spokojeni nejsou a 14 % zaměstnanců spokojeni nejsou vůbec. Důsledek negativních odpovědí může mít pouze formální charakter.

Graf 8- Spokojenost se systémem



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Jste hodnoceni i neformálně i během výkonu své práce?

Výsledky šetření ukázaly, že dělníci jsou hodnoceni i neformálním způsobem. Většina zaměstnanců souhlasili, že jsou hodnoceni neformálním způsobem. Bezprostřední nadřízení jim poskytují průběžnou zpětnou vazbu, ať už jde o zpětnou vazbu negativní či pozitivní. Tento způsob poskytování zpětné vazby je vhodný a je doporučován. Např. kritika má být pracovníkům poskytována bezprostředně, nedávat ji po delší době. Vyvolává to u pracovníků stres a s časem pozbývá účinnosti.

Tento způsob hodnocení je pro dělnickou kategorii velice důležitou složkou.

Graf 9-Neformální hodnocení



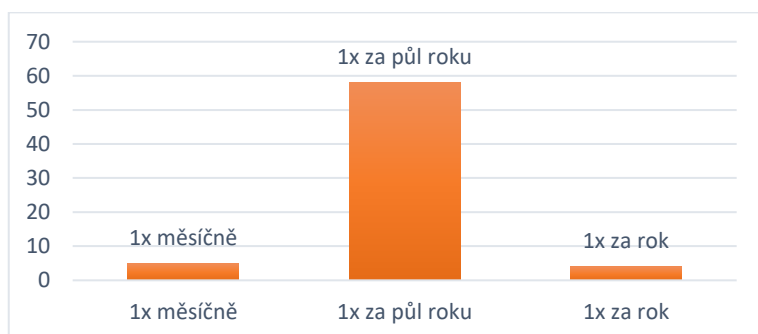
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 10: Jak často probíhá ve vaší firmě hodnocení?

Na otázku č. 10 se většina odpovědí respondentů celkem 87 % shodovalo s odpovědí, že hodnocení probíhá ve firmě 1x za půl roku. 7 % respondentů zaškrtnla odpověď 1x měsíčně, někdo to může brát tak, že proces probíhá častěji, jelikož zpětnou vazbu (neformální hodnocení) dostávají zaměstnanci v průběhu celého roku. Posledních 6 % odpovědělo, že hodnocení probíhá 1x za rok.

Z odpovědí na tyto otázky je patrné, že zaměstnanci pravděpodobně nerozlišují formální pravidelné hodnocení pracovního výkonu a běžnou zpětnou vazbu, kterou dostávají průběžně.

Graf 10- Frekvence hodnocení



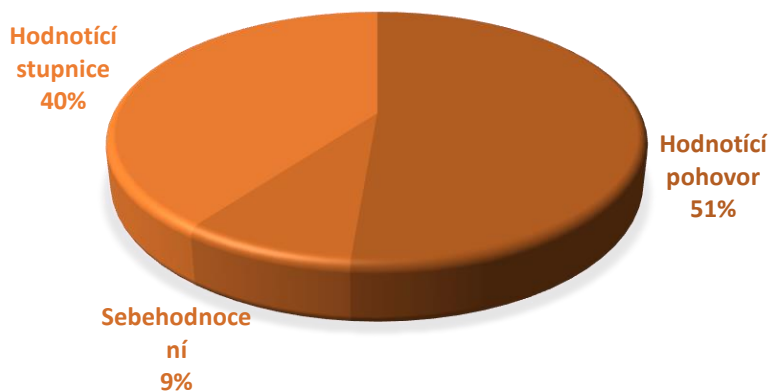
Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka č.11: Jakou metodou jste hodnoceni?

V této otázce respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí, jak již vyplývá z teorie, metody hodnocení se mohou kombinovat. Ve výsledcích zazněly dvě hlavní metody, a to hodnotící rozhovor a hodnotící stupnice, a malé procento respondentů označilo sebehodnocení. Dvě metody ve vyplněném dotazníku vůbec nebyly zaškrtnuty, a to metoda Sociogram a hodnotící dotazník.

Graf 11- Metody hodnocení

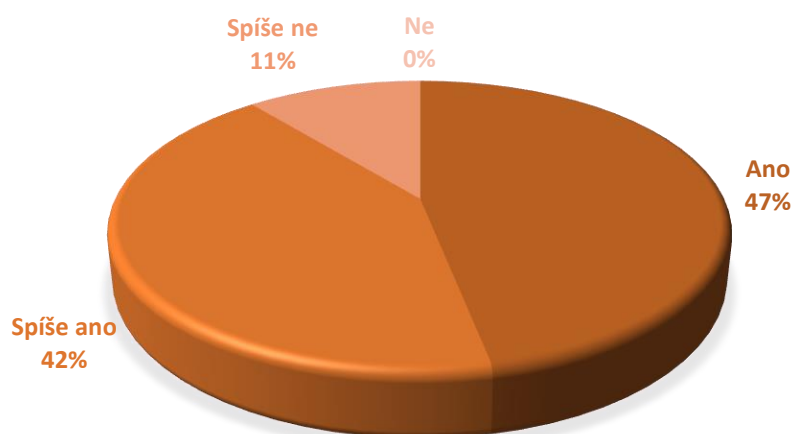


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Dostáváte zpětnou vazbu od vašich nadřízených?

V této otázce téměř většina respondentů odpovědělo kladně, a to 47 % že zpětnou vazbu dostává. O něco málo méně 42 % odpovědělo „spíše ano“. Pouze 11 % respondentů odpovědělo, že spíše zpětnou vazbu nedostává. Na odpověď „ne“ neodpověděl žádný z respondentů. Zpětná vazba je velmi důležitou součástí, je tedy pro firmu dobré, že převažovaly kladné odpovědi.

Graf 12- Zpětná vazba



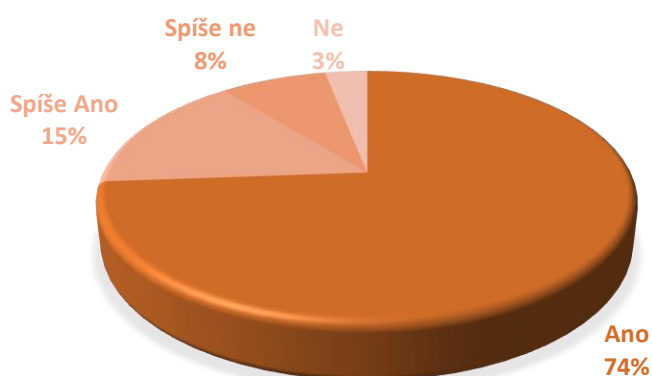
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 13: Je pro Vás hodnocení přínosem?

V této otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ nebo „Ne“. Pozitivním výsledkem bylo, že pro většinu dotazovaných je hodnocení přínosem tedy pro 74 %. Další kladnou odpověď označilo 15 % respondentů. Vyskytly se zde i hodnocení s negativním výsledkem, 8 % spíše ne, a pro zbylé 3 % hodnocení přínosem není.

Tento výsledek je pro společnost převážně kladný a hodnocení zaměstnanců má smysl provádět.

Graf 13- Hodnocení přínosem

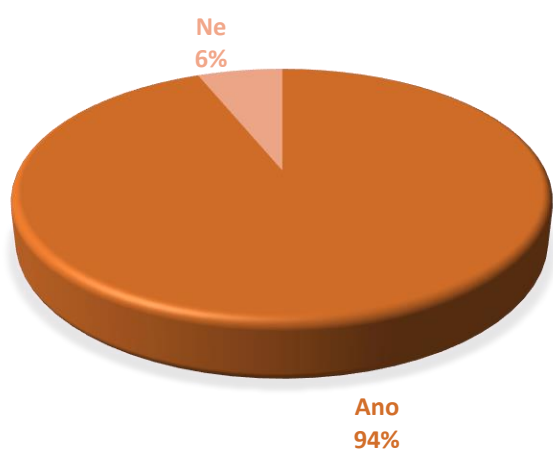


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 14: Je/bylo na hodnocení dostatek času?

Ve čtrnácté otázce, jsem se dotazovaných ptala, jestli bylo na hodnocení dostatek času. Na tuto otázku odpovědělo 65 respondentů. Většina 91 % (59) oslovených uvedla, že je na hodnocení dostatek času. Na druhé straně, zbylých 6 % dotázaných odpovědělo opak.

Graf 14- Čas na hodnocení

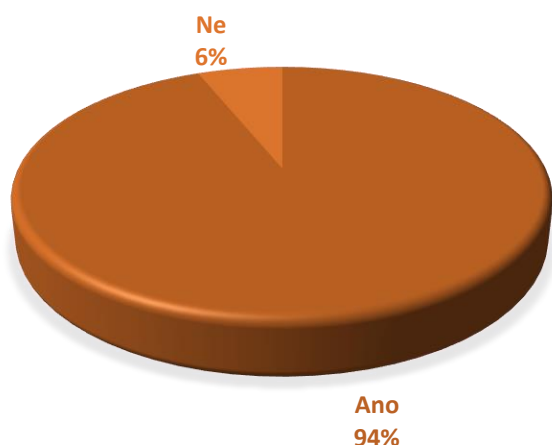


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 15: Měl jste možnost se k hodnocení vyjádřit?

Patnáctá otázka se orientovala na možnost vyjádření k hodnocení. Oslovených respondentů bylo 65. Z toho většina respondentů, tedy 94 % oslovených odpovědělo, že mají možnost se vyjádřit a projevit názor. Zbytek oslovených tedy 6 % uvedlo pravý opak.

Graf 15- Vyjádření k hodnocení

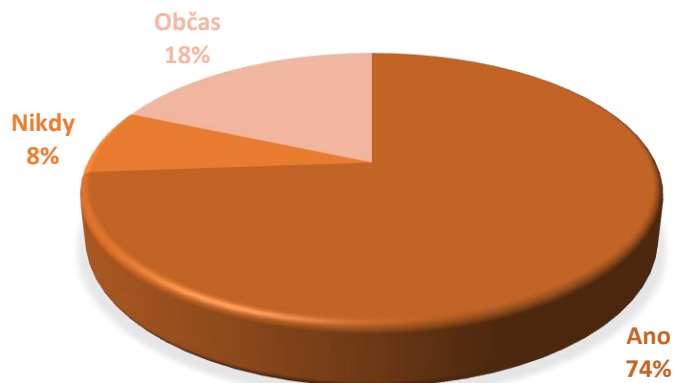


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 16: Pokud při hodnocení s něčím nesouhlasíte nebo máte jiný názor, vyjádříte ho?

Následující otázka navazovala na předchozí otázku a zkoumala, zda respondenti mají důvěru ke svým nadřízeným a nebojí se vyjádřit svůj odlišný názor při průběhu hodnocení. Pouze 8 % dotazovaných vybralo možnost, že se k hodnocení nikdy nevyjadřují. Větší procentní převahu tj. 74 % respondentů odpovědělo, že svůj názor při hodnocení vyjádří, což vypovídá o dobrých vztazích na pracovišti a důvěře zaměstnanců ke svým nadřízeným. Odpověď občas vyjádřilo téměř 18 %.

Graf 16- Sdělení názorů

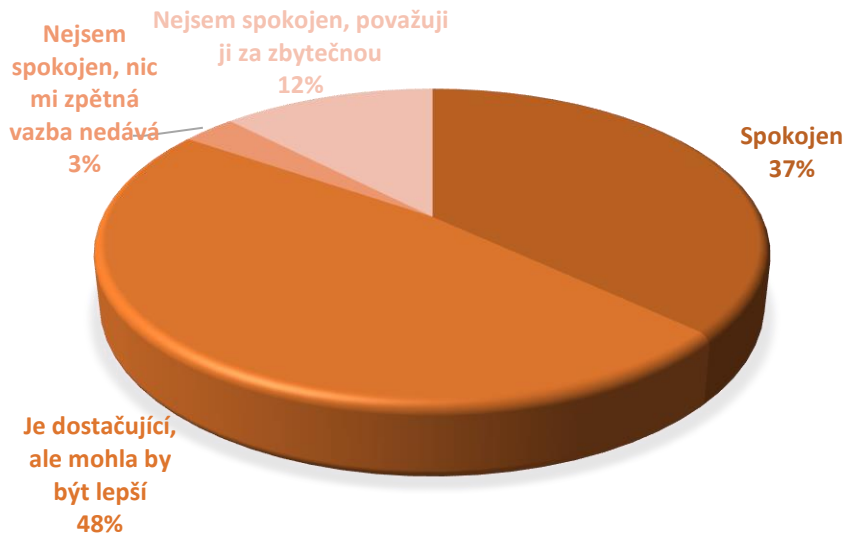


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17: Se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného, jste:**

Sedmnáctá otázka zkoumala, jak jsou respondenti spokojeni se zpětnou vazbou od nadřízeného. Nadpoloviční většina zvolila kladnou odpověď, kdy 37 % je se zpětnou vazbou spokojen, dalších 48 % respondentů označilo, že je hodnocení dostačující, ale mohlo by být lepší. Pro organizaci je tento výsledek určitě uspokojující, že většina odpovídala kladně. Za negativní odpověď, kde zpětnou vazbu považují za zbytečnou odpovědělo 12 % dotazujících. Nejméně obsazenou skupinou pouze 3 % respondentů vypovědělo, že jim zpětná vazba nic nedává, a tudíž nejsou spokojeni.

Graf 17- Spokojenost se zpětnou vazbou

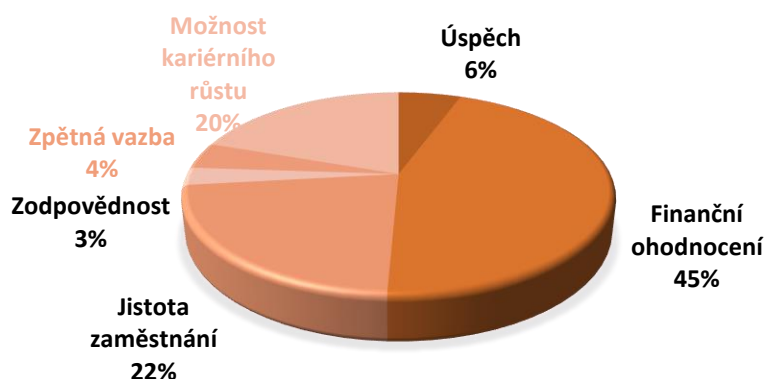


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 18: Co Vás motivuje k lepšímu výkonu?

Osmnáctá otázka zjišťovala jeden z nejdůležitějších aspektů hodnocení, co zaměstnanec vede k lepšímu výkonu. Tato otázka může přinést firmě zásadní informace. Respondenti měli na výběr ze sedmi možností; úspěch, finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, zodpovědnost, zpětná vazba, možnost karierního růstu anebo zaměstnanecké akce. Z výsledků je patrné, že polovinu respondentů motivuje finanční ohodnocení.

Graf 18- Motivace k lepšímu výkonu

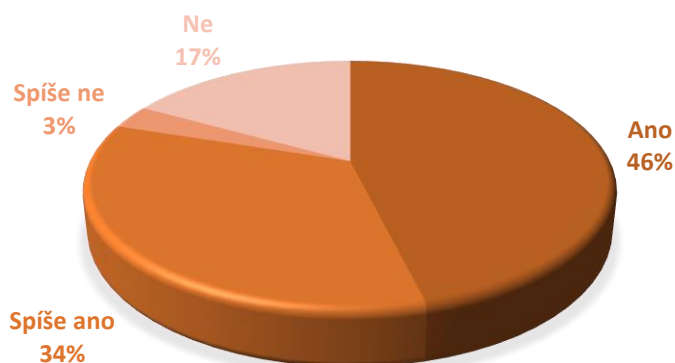


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 19: Myslíte si, že kvalitní hodnocení zaměstnanců přispívá k lepší motivovanosti pracovníků a je důležitou součástí pro úspěch firmy?**

Předposlední otázka se věnovala důležitosti správně nastaveného systému hodnocení zaměstnanců, který jako jeden z aspektů personální práce může vést k úspěchu firmy. Otázka měla za cíl zjistit, zda si respondenti myslí, že je jeho důležitou součástí. Téměř polovina respondentů odpovědělo, že si myslí, že hodnocení, poskytování zpětné vazby pro zaměstnance na jimi odvedenou práci, -patří mezi důležité a nezbytné metody personální práce, které jim pomáhají při plnění úkolů a ovlivňují jejich profesní ambice.

Graf 19- Úspěch firmy



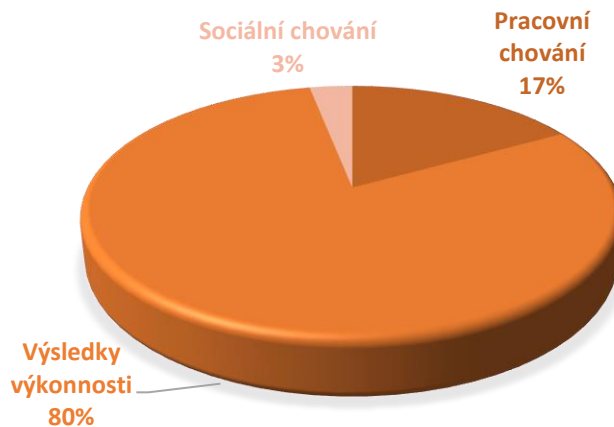
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č.20: Na která hodnotící kritéria se klade důraz v systému hodnocení zaměstnanců?**

Závěrečná otázka měla za cíl poskytnout odpověď, která kritéria považuje zaměstnavatel za nejdůležitější. Respondenti si mohli vybrat ze tří možností: důraz je kladen na výsledky – výkonnost, dále na pracovní chování, kdy je hlavním subjektem, jak se zaměstnanec staví k pracovním úkolům, zda je schopen vést zodpovědnost za svá rozhodnutí. Poslední možnost bylo sociální chování, při kterém se hodnotí, jak podřízený spolupracuje s kolegy a jaký má vztah ke svým nadřízeným.

Nejméně hodnoceným faktorem je sociální chování a to pouze 3 % respondentů. Druhým nejméně hodnoceným kritériem zvolili pracovní chování a to celkem 17 %. Mezi hlavní kritérium, a to celkem 80 % respondentů, na které se klade důraz při hodnocení, jsou výsledky výkonnosti.

*Graf 20- Hodnotící kritéria*



*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 6.6 Závěry z dotazníkového šetření

V této části bakalářské práce budou zhodnoceny výsledky na základě dotazníkového šetření provedené ve firmě. V šetření odpovídali spíše muži než ženy, což je u dělnické profese zřejmé. Věková struktura respondentů byla vcelku vyvážená, nejvíce zastoupenou skupinou byli lidé středního věku, odpovídali i lidé mladší i starší, čímž je možné zajistit určitou objektivitu výsledků. U respondentů dominovalo vzdělání vyučení s maturitou, naopak respondenti s vysokoškolským vzděláním se šetření nezúčastnili, což je v dělnické pozici v pořádku.

Z dotazníků vyplývá, že v organizaci převažuje formální hodnocení, ale neformální hodnocení se také nevylučuje a probíhá i průběžné slovní hodnocení pracovních výkonů. Formální hodnocení se zde provádí, pouze jedním způsobem, a to prostřednictvím hodnotícího rozhovoru zaměstnance s přímým nadřízeným.

Odpovědi z dotazníkového šetření se s větší převahou shodovaly i s tvrzením vedoucích pracovníků, kteří hodnocení provádí. Formální hodnocení probíhá 1x za půl roku. Většina respondentů souhlasila, že ve firmě je běžné a provádí se i neformální hodnocení, tj. bezprostřední zpětná vazba pracovníků v průběhu plnění úkolů. Je správné zařadit do hodnotícího procesu i neformální hodnocení, k němu by mělo docházet vždy po dokončení nějakého úkolu. V této profesi je zcela zřejmé, že toto neformální hodnocení patří mezi denní záležitosti. Tuto skutečnost lze považovat za velmi pozitivní a přispívá k dobré atmosféře ve firmě. Pochvala napomáhá hodnocenému udržet motivaci k pracovnímu výkonu, což je pro společnost žádoucí. Naopak upozornění na chybu, by se také mělo řadit mezi neformální hodnocení, hodnocený se může z chyb poučit a příště se jim vyvarovat.

Organizační zabezpečení hodnocení a hodnotitelů patří k nejpodstatnějším faktorům pro hladký a kvalitní průběh hodnocení. Zjištěním z dotazníkového šetření bylo, že polovina zaměstnanců považuje hodnocení za spravedlivé. Realizaci pravidelného hodnocení zaměstnanců mají na starosti přímí nadřízení, kteří vědí, jaké parametry mají u svých podřízených hodnotit. Hodnocení připravuje zkušený personalista, a to zaručuje dobře organizované a systematicky připravené hodnocení. Hodnotitelé by měli být pravidelně proškolení a informováni, jak má hodnotící proces probíhat, k jakým změnám během období došlo. Proces hodnocení by měl být koncipován tak, aby se v něm promítaly i dlouhodobé plány společnosti a reflektoval aktuální situaci firmy.

Jedním z důvodů, proč hodnocení vůbec realizovat, je motivovat zaměstnance do dalších úkolů a zvýšit jejich výkonnost práce. Z dotazníku vyplývá, že polovinu zaměstnanců motivuje finanční ohodnocení. Právě finanční ohodnocení je i důvodem výkonu práce. Tuto skutečnost je třeba brát v úvahu a mít propracovaný systém odměňování, který je

s hodnocením provázán. Pokud tomu tak není a pracovníci jsou odměňováni stejně, ať už podávají mimořádné výkony nebo výkony podprůměrné. Tato realita pak vede k velké demotivaci pracovníků a nestimuluje je k mimořádným výkonům.

Na klíčové hodnocení je vyhrazeno dostatek času, jedná se o oboustranný dialog mezi nadřízeným a podřízeným, kdy podřízený může vyjádřit svoje připomínky, když s něčím nesouhlasí. Proto respondenti v 91 % považují hodnocení za přínosné a motivující.

## 6.7 Závěry ze strukturovaných rozhovorů

Po realizaci dotazníkového šetření byli osloveni tři manažeři, kteří realizují hodnotící pohovory a dále rozhovor s personalistou společnosti. Všichni byli seznámeni s výstupy z realizovaného šetření, které považovali za podnětné.

Vedoucí pracovníci se shodují v tom, že hodnocení je velmi důležitý proces, jak pro zaměstnance, tak i pro celou společnost ACO Industries. Všichni manažeři se shodují v podstatě na stejných principech. Neformální hodnocení probíhá především kontinuálně každý den v průběhu celého roku. Systém je tak nastaven a pracovníkům i manažerům to vyhovuje a vytváří příznivé klima ve firmě. Neformální hodnocení klíčových výsledků a aktivit na všech úrovních pracovního výkonu probíhá denně. Následně probíhají hodnotící pohovory tedy klíčové pravidelné hodnocení podle harmonogramu v polovině a na konci roku.

Hodnocení pracovníků je provázáno s odměňováním, a tedy se odráží na mzdě. Dle pololetních a ročních hodnocení jsou zaměstnanci zařazeni do mzdových tříd a skupin podle určitých kritérií. V případě výrazného zlepšení, či naopak zhoršení pracovního výkonu je provedeno mimořádné hodnocení a případně je dle výsledků korigovaná i mzda.

Hodnocení je pro zaměstnance motivující, jelikož každý měsíc jsou hodnoceny výsledky, které souvisí s bezpečností, kvalitou a produktivitou práce, odrážející se na splnění těchto kritérií, a v důsledku toho jsou vypláceny prémie. Hodnotitel má oprávnění a může při splnění mimořádné aktivity či splnění dlouhodobých úkolů vyplácet mimořádné odměny, což je pro pracovníky velmi motivující.

Půlroční klíčová periodická hodnocení jsou dokumentována a výstupy jsou ukládány do personálního informačního systému na personálním oddělení. Personální oddělení vypracovává pro manažery formuláře, podle kterých jsou tyto rozhovory realizovány.

Podpora pro pracovníky, kteří provádějí hodnocení, spočívá pouze v začátku. Základní proškolení bylo prováděno pouze při zavádění systému. Další školení je v režii vedoucích výroby. Z výpovědi mistrů se další školení bohužel neprovádí a nejsou zdokonalování v systému.

Školení bylo prováděno pouze při zavádění systému. Další školení je v režii vedoucích výroby. Z výpovědi mistrů se další školení bohužel neprovádí a nejsou zdokonalováni v systému.

Hodnotitelé jsou se systémem spokojeni a přijde jim srozumitelný. Naopak zazněly i slabiny současného systému a to například, že systém nezohledňuje rychlé změny na trhu práce, tudíž to může mít dopad na mzdovou konkurenci.

Z výsledků vyplývá, že stávající systém hodnocení ve firmě ve společnosti ACO Industries je nastaven správně. Vždy je ale co zlepšovat, vzhledem k tomu, že výsledky nebyly zcela všechny pozitivní, byly vypracovány návrhy na doplnění nebo zlepšení stávajícího systému hodnocení pracovníků.

## 6.8 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

### a) Je hodnocení propojeno s odměňováním práce.

V teoretické části bylo uvedeno, že hodnocení souvisí i s dalšími personálními činnostmi např. motivací, vzděláváním, ale i odměňováním. Výzkum potvrdil, že je hodnocení spjato s odměňováním práce. Hodnoceny jsou klíčové, měsíční výsledky (bezpečnost, kvalita a produktivita) a to vyplácením prémie. Při splnění dlouhodobých úkolů, nebo mimořádné aktivity, jsou zaměstnanci vypláceni mimořádné odměny. Dle výsledků z klíčových hodnocení jsou zaměstnanci zařazeni do mzdových tříd a skupin. V případě výrazného zlepšení či naopak zhoršení výkonu je provedeno mimořádné hodnocení, které je spjato se mzdou, která může korigovat nahoru či dolů.

### b) Finanční ohodnocení je respondenty považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

Tento výsledek poukazuje na orientaci respondentů na peníze. Tato výzkumná otázka zazněla i v dotazníku, kde respondenti vybírali faktor, který je nejvíce k výkonu motivuje. Tento výzkumný předpoklad můžeme potvrdit, jelikož polovinu pracovníků motivuje k lepšímu výkonu právě finanční ohodnocení.

### c) Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení.

Tato výzkumná otázka poukazuje na spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem. Nadpoloviční většina zaměstnanců jsou nebo spíše jsou spokojeni. Takže tento výzkumný předpoklad můžeme potvrdit. Ale bohužel se najdou i jedinci, kterým tento systém nevyhovuje. Tento systém hodnocení vyhovuje i pracovníkům, kteří hodnocení provádí.

### d) V jakém časovém horizontu probíhá hodnocení.

Tato výzkumná otázka zazněla i v dotazníku. Zaměstnanci odpověděli z velké části totožně, že hodnocení probíhá 1x za půl roku. Tento fakt potvrdili i zaměstnanci na vyšších pozicích, kteří hodnocení provádí. Jak vyplývá ze strukturovaného rozhovoru probíhá zde i neformální hodnocení, které probíhá denně. Každý mistr hodnotí výkony svých zaměstnanců bezprostředně během směny.

**e) Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící pohovor.**

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni metodou hodnotícího pohovoru, který probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Tento předpoklad nám potvrdila i odborná literatura, kterou uvádím v teoretické části, že nejpoužívanější metodou je právě hodnotící pohovor. Touto metodou jsou zaměstnanci hodnoceni dvakrát do roka. Obvykle se uskuteční na klíčovém hodnocení, kdy se setká nadřízený s podřízeným a hodnotí jeho pracovní výkon.

V této metodě najdeme i mnoho výhod, kdy zaměstnanci mohou otevřeně hovořit s přímým nadřízeným a vyjasnit si různé pracovní věci. Nalezneme zde i drobné nedostatky, např. hodnotitel i hodnocený nemusí odpovídat zcela otevřeně, a v důsledku toho mohou být výsledky nespravedlivé a neobjektivní.

## 7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě získaných informací zjištěných z dotazníků vyplněný stávajícími zaměstnanci, jsem předložila společnosti ACO Industries návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení pracovníků, které by mohly vést ke zlepšení systému hodnocení.

Pro společnost ACO Industries a její současný systém hodnocení zaměstnanců bych navrhla následující změny.

### **1. Zavedení pravidelného proškolení manažerů, kteří hodnocení zaměstnanců provádějí.**

V současném systému se pravidelné školení hodnotitelů neprovádí. Doporučila bych před každým hodnocením zorganizovat krátké proškolení hodnotitelů, jelikož tato osoba hodnotitele patří mezi důležité články firmy, rozhoduje formou hodnocení o svých podřízených a tím i o celkovém výkonu firmy. Pro hodnotitele je školení důležité, jelikož na školení je hodnotitelům vysvětlen účel a smysl hodnocení, nemá cenu jenom pro ně, ale i pro jeho podřízené. Zaškolení by mělo být intenzivní a realizovat tyto kurzy pravidelně před každým hodnocením.

Hodnotitelé musí vědět, jaké metody mají a jak je správně provádět. Tedy jak správně vést hodnotící pohovory s podřízenými, jak vyhodnotit a formulovat závěry hodnocení a jak je dál využívat. Celý systém hodnocení a jeho změny by měly být zaznamenávány v interních normách společnosti, aby v případě potřeby mohl zaměstnanec do systému hodnocení nahlédnout. Kurz by měl obsahovat i prostor pro vyjádření se samotných účastníků, kteří mohou personalistům poskytnout informaci a cenné zkušenosti, které lze následně aplikovat a zavést do hodnocení. Součástí hodnocení by měla být také zavedena možnost získat od samotných pracovníků náměty, co by bylo dobré zavést, jak práci zefektivnit.

## **2. Zavedení 360stupňové vazby**

Pro objektivnější a spravedlivější systém hodnocení bych doporučila ve společnosti pro některé klíčové pozice (manažeři, mistři, klíčové pracovníky) zavést 360stupňovou vazbu.

Pracovník dostává zpětnou pouze vazbu od lidí, kteří s ním přichází do kontaktu v zaměstnání. Může být hodnocen jeho podřízeným, kolegy, nadřízenými, ale také např. klientem. Zaměstnanec je kromě externích a interních zdrojů hodnocen i sám sebou.

Tento krok je doporučován celou řadou autorů v odborné literatuře. Zavedení této zpětné vazby, by mělo spočívat v tom, že se zařadí do hodnocení více hodnotitelů, např. kolegové, kteří spolu přichází do styku na každodenní směně. Tento postup by mohl být realizován např. ve formě dotazníků, které by vyplňovali jednou za čas všichni. Realizaci bych prováděla jednou ročně distribucí např. pomocí e-mailu, aby to nenarušilo pracovní dobu a hodnotitelé nato měli čas. Každý zaměstnanec by se na základě výsledků mohl dozvědět, jak na něho lidé v okolí nahlíží. Dotazníky by měly být anonymní, aby nevznikly různé spory mezi zaměstnanci. Z administrativní stránky by tento proces měl být zvládnutelný, jelikož finanční náklady na tuto metodu jsou téměř minimální, naopak proces bude náročnější pro někoho z personálních pracovníků, který by musel proces připravit a koordinovat průběh.

## **3. Nová kritéria hodnocení pro nižší management**

Stávající systém hodnocení je navržen jen pro jednu kategorii. Rozhodla jsem se navrhnout nové rozdělení zaměstnanců dle kritérií.

Při sestavování kritérií jsem vycházela ze stávajícího systému hodnocení.

Co se týče kritérií, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, korespondují s náplní práce. Ale z rozhovoru s mistry, kteří hodnotí své podřízené vyplývá, že jsou hodnoceni podle stejných kritérií jako jejich podřízení. Navrhovala bych pro mistry nová hodnotící kritéria, která uvádím v tabulce č. 6

Tabulka 6- Navrhovaná kritéria hodnocení pro nižší management

Kritérium	Z velké části naplňuje požadavky, ale je zde určitý prostor pro zlepšení	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky na spodní hranici běžných očekávání	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky a očekávání.	Dosahuje požadovaných standardů a naplňuje požadavky na horní hranici běžných očekávání	Naplňuje všechny požadavky a v určitých ohledech překračuje požadované standardy a očekávání	Překračuje požadavky, kritérium splňuje na úrovni, která je výrazně za hranicí běžných očekávání
<b>Dodržování harmonogramu, Umění rozdělit práci podřízeným</b>						
<b>Tvůrčí přístup k práci, iniciativa,</b>						
<b>Vztah k podřízeným, přirozená autorita</b>						
<b>Flexibilita, nasazení, předávání zkušeností</b>						
<b>Znalost technologie</b>						

Zdroj: vlastní zpracování

U kategorie nižšího managementu, kam mistři patří, dle mého názoru, je vhodné přikládat největší váhu vztah k podřízeným, umět je řídit a rozdělovat práci. Periodu hodnocení bych dodržela dle stávajícího systému půl ročně.



### První kritérium

Zde se hodnotí, zda si umí hodnotitel na pracovišti sjednat pořádek, aby byla práce odváděna tak, jak má. Přiřadit práci pracovníků dle denní potřeby a dodržovat harmonogram prací.

### Druhé kritérium

Zde se hodnotí tvůrčí přístup k práci, jak hodnocený umí pracovat se svými návrhy a umí je předat dál. Přijít s novými nápady; a umět vyhledat alternativní řešení problému, pokud nějaký nastane.

### Třetí kritérium

Zde se hodnotí přístup komunikace mezi mistry a podřízenými. Je důležité, aby si hodnotitel udržoval kontakt se svými podřízenými, je nutné je motivovat a řídit, předávat jim zkušenosti a zachovat si míru autority.

### Čtvrté kritérium

Jednou z povinností mistra je předávat zkušenosti svým podřízeným a být jim nápomocný. Flexibilita mistra uvádí, např., že pokud je požádán o přesčas či jít do práce o víkend, bez problémů práci přijme.

### Páté kritérium

V tomto kritériu je hodnocena znalost technologie, jelikož mistr přichází do kontaktu s různými stroji každodenně, a je zapotřebí dané technologii porozumět, aby mohl podřízeným vysvětlit funkci.

## 8. ZÁVĚR

Každá organizace usiluje o kvalitní zaměstnance, kteří budou svoji práci vykonávat zodpovědně a správně. Společnost by se měla zaměřit na jednu z velmi důležitých složek personálního řízení, a to je hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení slouží ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnance, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, k lepší motivaci pracovníků. Výsledky hodnocení napomáhají určit potenciál zaměstnance i jeho rezerv.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců.

První kapitola se zabývá hodnocením zaměstnanců, kde jsou sepsány formy, kritéria a nejčastější používané metody hodnocení, nechybí zde ani upozornění na chyby, které se během hodnocení mohou vyskytnout.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve firmě ACO Industries, případně identifikovat nedostatky a navrhnout doporučená zlepšení, která by napomohla k vyšší efektivnosti systému hodnocení.

V rámci analýzy praktické části bylo využito vlastního kvalitativního výzkumu. Nejdříve proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci formou písemného dotazníku. Otázky i dotazník jsou uvedené v přílohách. Dotazník se zprvu týkal identifikace pracovníka: pohlaví, věková skupina, vzdělání. Další otázky se týkaly systému hodnocení zaměstnanců ve firmě.

Dále jsem realizovala strukturované rozhovory s personálním manažerem a vedoucími pracovníky, kteří hodnotí své podřízené. Na základě potřebných otázek jsem získala potřebné informace o zaměstnancích a současném systému hodnocení pracovníků. Hodnocení ve firmě probíhá periodicky, a to v polovině a na konci roku. Používanou metodou je hodnotící pohovor, který probíhá mezi nadřízeným a podřízeným, a slouží zejména k vyhodnocení pracovních výsledků, se kterými se nadále pracuje na personálním oddělení.

Z analýzy hodnocení zaměstnanců v této společnosti vyplynulo pár nedostatků, na které by bylo vhodné se zaměřit, aby hodnocení bylo efektivnější. Prvním krokem by mělo být proškolení hodnotitelů. Pro větší objektivitu bylo navrženo do hodnotícího systému zavést 360stupňovou vazbu, která zaměstnancům určí lepší pohled na sebe. Dále jsem navrhla nová kritéria, které slouží jako podklad pro hodnocení mistrů.

I přes drobné nedostatky společnost ve výzkumu obstála. Společnost si uvědomuje, že lidské zdroje jsou pro organizaci velice důležitou součástí a základní stavební jednotkou a váží si jich.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN isbn978-80-251-2235-8.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o. Management. ISBN 978-80-87255-14-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN sbn80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN isbn80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN isbn:978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN isbn80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-3701-0.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

ACO INDUSTRIES, b.r. <https://www.aco-industries.cz/aco-pribyslav/historie-aco-v-pribyslavi/>. *Www.aco-industries.cz*.

## Příloha 1- Dotazník

Dobý den,

Chtěla bych Vás touto formou požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je anonymní a jeho cílem je analyzovat stávající systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, zda hodnocení má vliv na motivaci zaměstnanců ve firmě ACO industries. Výsledky budou použity jen pro účely bakalářské práce. Předem děkuji za vyplnění a pomoc získat pravdivé informace k vyhodnocení, a přeji Vám krásný den.

Andrea Sochová

- 1. Pohlaví?**
  - a) Muž
  - b) Žena
- 2. Věková skupina?**
  - a) 18-30
  - b) 31-40
  - c) 41-50
  - d) 50 a víc
- 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**
  - a) Základní
  - b) Vyučený/á bez maturity
  - c) Vyučený/á s maturitou
  - d) Středoškolské s maturitou
  - e) Vyšší odborné
  - f) Vysokoškolské
- 4. Jak dlouho pracujete ve firmě?**
  - a) Méně než rok
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-4 roky
  - d) 5 let a víc

- 5. Z jakého důvodu vykonáváte tuto práci?**
- a) Stálý příjem
  - b) Práce mě baví
  - c) Jistota práce
  - d) Seberealizace
  - e) Jiné:
- 6. Myslíte, že odměňování je spravedlivé?**
- a) Ano
  - b) Nevím
  - c) Ne
- 7. Jste hodnoceni přímým nadřízeným?**
- a) Ano
  - b) Jinou osobou – napište:
- 8. Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?**
- a) Ano
  - b) Pokud ne, proč:
- 9. Jste hodnoceni i neformálně během výkonu své práce?**
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Občas
- 10. Jak často ve Vaší firmě probíhá hodnocení?**
- a) 1x za půl roku
  - b) 1x za rok
  - c) 1x měsíc
  - d) Nepravidelně
- 11. Jakou metodou jste hodnoceni?** (může být označeno více odpovědí)
- a) Hodnotící stupnice
  - b) Hodnotící pohovor
  - c) Sebehodnocení
  - d) Sociogram
  - e) Hodnotící dotazník

- 12. Dostáváte zpětnou vazbu od vašich nadřízených?**
- a) Ano
  - b) Spíše Ano
  - c) Spíše Ne
  - d) Ne
- 13. Je pro Vás hodnocení přínosem?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 14. Je/Bylo na hodnocení dostatek času?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 15. Měl jste možnost se k hodnocení vyjádřit?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 16. Pokud při hodnocení s něčím nesouhlasíte nebo máte jiný názor, vyjádříte ho?**
- a) Ano
  - b) Nikdy
  - c) Občas
- 17. Se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného, jste:**
- a) Jste spokojen
  - b) Je pro Vás dostačující Jste spokojen, ale mohla by být lepší
  - c) Nejste spokojen nic Vám zpětná vazba nedává
  - d) Nejste spokojen, považujete ji za zbytečnou

**18. Co Vás motivuje k lepšímu výkonu?**

- a) Úspěch
- b) Finanční ohodnocení
- c) Jistota zaměstnání
- d) Zodpovědnost
- e) Zpětná vazba
- f) Možnost kariérního růstu
- g) Zaměstnanecké akce (párty)

**19. Myslíte si, že kvalitní hodnocení zaměstnanců přispívá k lepší motivovanosti pracovníků a je důležitou součástí pro úspěch firmy?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**20. Na která hodnotící kritéria se klade důraz v systému hodnocení zaměstnanců?**

- a) Pracovní chování
- b) Výsledky výkonnosti
- c) Sociální chování



**Strukturovaný rozhovor pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní za odměňování zaměstnanců a provádějí hodnocení**

**1. Umožňuje nastavený systém odměňování zaměstnanců flexibilně reagovat na hodnocení zaměstnanců a jejich výkon?**

Odpověď:

- a) Ano, pokud je využíván v plném rozsahu.
- b) Ano.
- c) Ano.
- d) Ano.

**2. Je hodnocení zaměstnanců součástí personálního systému?**

Odpověď:

- a) Ano, jedná se o písemný záznam v personálním systému „KS portál“, nebo záznam v papírové verzi.
- b) Hodnocení zaměstnanců se zakládá do osobní složky na personální oddělení.
- c) Ano, hodnocení je součástí personálního systému.
- d) Záznam se zpracovává na personálním oddělení pro další činnosti, jako například rozhodování o odměně.

**3. Je poskytována teoretická i praktická podpora pracovníkům, kteří provádějí hodnocení formou kurzů nebo koučování?**

Odpověď:

- a) Způsob i klíčové parametry hodnocení jsou, zejména pro dělnické pozice detailně popsány. Při zavádění systému bylo provedeno školení – další školení je v režii vedoucích výroby a hlavních mistrů.
- b) Školení mistrů je režii vedoucích výroby.
- c) Teoretická podpora ze strany vedoucích je vždy na místě, školení bylo provedeno pouze při zavádění systému.
- d) Při zavádění systému nebo zaučení nového vedoucího pracovníka, je prováděno školení a vžití do procesu hodnocení formou, že hodnotitel je součástí hodnocení pracovníka jako pozorovatel.

#### **4. Jaké jsou slabiny současného systému hodnocení?**

Odpověď:

- a) Nezohledňuje rychle změny na trhu práce – v některých profesích nezohledňuje mzdovou konkurenci.
- b) Myslím si, že systém hodnocení je nastaven správně.
- c) Systém je řádně propracován a funkční.
- d) Může to být i lidský faktor.

#### **5. Jaké metody hodnocení používáte?**

Odpověď:

- a) Pohovor Face to Face a motivační způsob hodnocení.
- b) Hodnotící pohovor, hodnotící stupnice, kdy je hodnocený pracovník zařazen do určité kategorie, odpovídající odměňování.
- c) Hodnocení zaměstnanců na bázi pohovoru, kdy je každý zaměstnanec zařazen do určité kategorie.
- d) Hodnotící pohovor, dále využíváme neformální hodnocení každodenních výsledků.

#### **6. Je hodnocení prováděno pravidelně, jak často?**

Odpověď:

- a) Denní hodnocení klíčových výsledků a aktivit na všech úrovních řízení středisek. Týdenní hodnocení dlouhodobých aktivit. Měsíční hodnocení výsledků středisek a divizí. Dále i kvartální a roční hodnocení.
- b) Klíčové hodnocení s provádí u dělnické pozice 1x za půl roku, u THP pracovníků se jedná o hodnocení jednou za rok.
- c) 1x za pololetí u dělnických pozic a 1x ročně u THP pozic. Dále se provádí i mimořádné hodnocení.
- d) Hodnocení 1x za půl roku a 1x ročně u THP pozic, neformální hodnocení probíhá každý den v průběhu celého roku.

#### **7. Je hodnocení provázáno s odměnami? Jak spolu souvisí?**

Odpověď:

- a) Hodnoceny jsou klíčové, měsíční výsledky (bezpečnost, kvalita a produktivita). A to vyplácením prémie. Při splnění dlouhodobých úkolů, nebo mimořádné aktivity, vyplácíme mimořádné odměny.
- b) Pracovníkovi připadá určitá odměna ve formě prémie, na které zaměstnanec může dosáhnout za předpokladu, že splní určité podmínky.
- c) V případě výrazného zlepšení či naopak zhoršení, je provedeno mimořádné ohodnocení.

- d) Na základě splnění požadavků – bezpečnost, kvalita, produktivita, je udělena případná odměna za splnění a dodržení požadavků.

**8. Souvisí hodnocení i se mzdou, jakým způsobem?**

Odpověď:

- a) Dle výsledků pololetních a ročních hodnocení jsou pracovníci zařazeni do mzdových tříd a skupin. V případě výrazného zlepšení, či naopak zhoršení „výkonu“ je provedeno mimořádné hodnocení a příslušně korigována mzda.
- b) Zaměstnanci jsou zařazeni do skupiny dle určitých kritérií. Všichni zaměstnanci vědí, co se od nich očekává. Pokud si plní své povinnosti, jsou ohodnoceni adekvátně finančně.
- c) Na základě určitých kritérií, je pracovníkovi přidělena mzda.
- d) Ano, hodnocení je zrcadlem výkonu, na jehož základě je pracovníkovi přidělena určitá mzdová skupina.

**9. Je hodnoceným poskytována zpětná vazba?**

Odpověď:

- a) Ano, vždy. O klíčových hodnoceních je proveden písemný záznam.
- b) Ano, zaměstnanci se dozví zpětnou vazbu v každém případě.
- c) Ano.
- d) Ano.

**10. Je podle Vás způsob hodnocení zaměstnancům srozumitelný?**

Odpověď:

- a) Ano, systém je propracovaný a srozumitelný.
- b) Ano, hodnocení patří mezi velmi důležité procesy a je nutností, aby byl i srozumitelný.
- c) Ano, dostatečně. Na začátku mi byla vysvětlena podstata systému hodnocení.
- d) Ano.

**11. Je součástí pohovoru i část zaměřená na rozvíjení potenciálu zaměstnance, jeho rozvoj, zda má nějaké ambice a cíle ohledně práce?**

Odpověď:

- a) Ano, hodnotící pohovor je oboustranný proces, kdy zaměstnanec může zmínit svoje cíle a ambice.
- b) Ano.
- c) Ano.
- d) Ano.

## **12. Je tento systém administrativně náročný?**

Odpověď:

- a) Celkem ano. Pro rutinní záležitosti hodnocení, jsou připraveny formuláře. Tyto jsou dále zpracovávány na Personálním oddělení.
- b) Hodnotící formulář je připraven personálním pracovníkem, který nadále slouží jako podklad hodnocení.
- c) Klíčové hodnocení je celkem náročné, ale neformální hodnocení, probíhající denně, je administrativně nenáročné a slouží jako poskytování zpětné vazby.
- d) Myslím si, že pro hodnotitele z administrativní stránky systém náročný není, jelikož do předpřipraveného formuláře hodnotitel vyplňuje tabulku a sepíše silné a slabé stránky hodnoceného.

## **13. Kdo hodnocení provádí? Kdo jsou hodnocení? Jak to konkrétně probíhá?**

Odpověď:

- a) U dělnických pozic, provádí hodnocení směnový mistr, nebo hlavní mistr. A to podle úrovně řízení. Hodnocení hlavních mistrů a THP pracovníků provádí vedoucí výroby. Hodnocení je prováděno vždy Face to Face v klidném a relativně bezpečném prostředí (kancelář, zasedačka)
- b) Hodnocení dělnických pozic provádí mistr, hodnocení se zaznamenává do příslušného formuláře, na personálním oddělení se s ním nadále pracuje.
- c) Hodnoceni jsou ve firmě všichni, jak vedoucí, tak i podřízení.
- d) Hodnocení provádí směnový mistr, který na základě výkonu jednotlivého pracovníka hodnocení zapíše do určitého formuláře.

## **14. Má systém hodnocení nějaký ekonomický přínos?**

Odpověď:

- a) Pokud je systém správně použit, pak určitě ano. Udržuje rovnováhu v mzdových nákladech za podobné pozice v rámci firmy i „vnitřní spravedlnost“.
- b) Myslím se, že spíš ne. Spíše zpětná vazba má ekonomický přínos.
- c) Můžeme řídit, regulovat a predikovat vývoj nákladů.
- d) Při použití správných kritérií a metod, systém odráží ekonomický přínos.

## 15. Jak ve firmě probíhá liniový management?

Odpověď:

- a) Základním stavebním kamenem je směnový mistr, podporovaný mistrem hlavním. Do liniového mg. U nás počítáme i neformální authority – tj. pracovníky, kteří sice nemají žádnou vedoucí úlohu ve firmě, ale svojí přirozenou autoritou výrazně ovlivňují chod střediska. Z hlediska liniového mg. je pro mě klíčová úroveň horizontální i vertikální komunikace. Tzn. zda probíhá správně komunikace nejen v rámci střediska, ale i mezi ostatními středisky.
- b) Základní postavení manažerů, kteří odpovídají za řízení činnosti.
- c) Informace jsou provázané; pravidelná setkání dle úrovní.
- d) Manažeři dohlížejí na plnění práce, jelikož mají nejvíce odborných znalostí týkajícího se produkce výrobků.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1- Tři oblasti hodnocení.....	15
Obrázek 2- Model 360° vazby .....	20
Obrázek 3 - Model procesu MBO .....	25
Obrázek 4-Mapa působení firmy ACO .....	35
Obrázek 5- Organizační struktura výrobního závodu ACO .....	37
Tabulka 1: Matice metod hodnocení.....	17
Tabulka 2 Výhody a nevýhody míst konání hodnotícího pohovoru .....	19
Tabulka 3-Assessment centre a Development centre .....	22
Tabulka 4- Cíle.....	26
Tabulka 5- Kritéria hodnocení při hodnocení .....	42
Tabulka 6- Navrhovaná kritéria hodnocení pro nižší management .....	66
Graf 1-Pohlaví .....	44
Graf 2- Věk .....	45
Graf 3-Vzdělání .....	45
Graf 4-Jak dlouho pracujete ve firmě .....	46
Graf 5-Důvod výkonu práce .....	47
Graf 6- Spravedlivost odměňování .....	48
Graf 7-Hodnoceni nadřízeným.....	48
Graf 8- Spokojenost se systémem .....	49
Graf 9-Neformální hodnocení.....	50
Graf 10- Frekvence hodnocení.....	50
Graf 11- Metody hodnocení .....	51
Graf 12- Zpětná vazba.....	52

Graf 13- Hodnocení přínosem .....	53
Graf 14- Čas na hodnocení.....	53
Graf 15- Vyjádření k hodnocení .....	54
Graf 16- Sdělení názorů .....	55
Graf 17- Spokojenost se zpětnou vazbou .....	56
Graf 18- Motivace k lepšímu výkonu .....	57
Graf 19- Úspěch firmy.....	57
Graf 20- Hodnotící kritéria .....	58

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Dotazník

Příloha 2- Rozhovor



