



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců v  
průmyslovém podniku

Performance Management and Employee Evaluation in  
an Industrial Company

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

KYTTLER

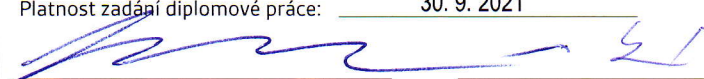


LUKÁŠ

**2020**

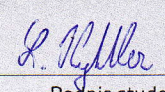
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Kyttler</u>	Jméno:	<u>Lukáš</u>	Osobní číslo:	<u>487692</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení ekonomických studií</u>				
Studijní program:	<u>Projektové řízení inovací</u>				
Studijní obor:	<u></u>				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců v průmyslovém podniku</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Performance Management and Employee Evaluation in an Industrial Company</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: DP si klade za cíl určit způsoby využívání současných faktorů, které používá průmyslový podnik k řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ve vybraných odděleních. Následně bude zhodnoceno, jak jsou tyto faktory využívány.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Na základě zjištěných nedostatků stanovit opatření, která povedou k efektivnějšímu řízení pracovníků.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Cíl a metodika práce; (3) Teoretická část práce; (4) Praktická část práce; (5) Návrhy a doporučení; (6) Závěr; (7) Seznam použitých zdrojů</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752.</p> <p>BACAL, R. Manager's guide to Performance management. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177254-9.</p> <p>BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-807-4520-204.</p> <p>WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D. - ČVUT v Praze, Oddělení ekonomických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u></u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>28. 11. 2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2021</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12.2.2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KYTTLER, Lukáš. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců v průmyslovém podniku. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 03. 08. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za odbornou pomoc a věcné připomínky při vypracování této diplomové práce.

# **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením faktorů, které podnik aktuálně využívá pro řízení pracovního výkonu. Zhodnocení probíhalo pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě byla podniku navržena doporučení, která by měla vylepšit tento systém. Další část obsahuje analýzu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců prostřednictvím několika metod – metodou 360° zpětné vazby, metodou BARS, hodnotícím pohovorem a metodou klíčových událostí. Tyto metody jsou vyhodnoceny a porovnány z hlediska jejich výhod pro vybranou společnost.

## **Klíčová slova**

Řízení pracovního výkonu, hodnocení výkonu, analýza

# **Abstract**

This thesis deals with the evaluation of the current factors that company uses for the performance management. The evaluation was based on the questionnaire survey and from the results the recommendations for the potential improving of the company system were made. The next part contains an analysis of the evaluation of employees' work performance by means of the following methods: 360° feedback, BARS, evaluation interview and event evaluation method.

## **Key words**

Performance Management, Performance Evaluation, Analysis

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Cíl a metodika práce</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Řízení pracovního výkonu</b> .....	<b>9</b>
2.1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu .....	9
2.2 Proces řízení pracovního výkonu .....	10
2.2.1 Definování role pracovníka .....	11
2.2.2 Dohoda o pracovním výkonu .....	11
2.2.3 Plánování osobního rozvoje.....	12
2.2.4 Řízení pracovního výkonu.....	12
2.2.5 Přezkoumávání pracovního výkonu .....	13
2.3 Přínosy řízení pracovního výkonu .....	13
2.4 Příčiny výkonových problémů.....	15
2.4.1 Příčiny na straně zaměstnanců.....	15
2.4.2 Příčiny na straně vedoucích .....	15
<b>3 Hodnocení výkonu zaměstnanců</b> .....	<b>16</b>
3.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu .....	16
3.2 Metody hodnocení pracovního výkonu.....	17
3.2.1 Metoda 360° zpětné vazby.....	17
3.2.2 Metoda BARS .....	19
3.2.3 Metoda klíčové události .....	20
3.2.4 Metoda hodnotícího rozhovoru .....	20
3.3 Postup hodnocení pracovního výkonu .....	22
3.4 Chyby v hodnocení pracovního výkonu.....	22
3.5 Přínos hodnocení pracovního výkonu .....	24
<b>4 Popis současného stavu ve vybraném průmyslovém podniku</b> .....	<b>26</b>
4.1 Personální charakteristika.....	27
4.2 Současné řízení pracovního výkonu .....	29
4.2.1 Definování role pracovníka .....	29
4.2.2 Plánování a dohoda o pracovním výkonu .....	29
4.2.3 Řízení pracovního výkonu.....	30



4.3	Faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu .....	30
4.4	Hodnocení pracovníků .....	31
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového šetření .....</b>	<b>32</b>
5.1	Výsledky a diskuze .....	41
5.2	Ověření hypotéz.....	41
<b>6</b>	<b>Hodnocení pracovního výkonu .....</b>	<b>43</b>
6.1	Vyhodnocení pracovního výkonu dle metod .....	43
6.1.1	Metoda 360° zpětné vazby.....	43
6.1.2	Metoda BARS .....	45
6.1.3	Metoda klíčové události .....	47
6.1.4	Metoda hodnotícího pohovoru .....	48
<b>7</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>50</b>
7.1	Návrh na nový systém benefitů.....	51
7.2	Zhodnocení metod.....	52
<b>Závěr .....</b>		<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>56</b>
<b>Seznam schémat .....</b>		<b>58</b>
<b>Seznam grafů .....</b>		<b>59</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>		<b>60</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>61</b>

# Úvod

Vyšší motivace k práci, více odvedené práce, vyšší kvalita, nižší zmetkovost a další. Pokud budeme mít spokojené zaměstnance, každý podnik dosáhne těchto cílů výrazně snadněji a jako bonus bude mít lepší pracovní prostředí. To vše je důsledek správného řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, každý podnik by měl znát a aplikovat tyto dva systémy. Někdo by si mohl myslet, že například hodnocení pracovníků je pouze v kompetencích personálního oddělení, v následujících kapitolách se lze dočíst, že tomu tak není. Personální oddělení by spíše mělo iniciovat popř. zdokonalovat tyto systémy.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit faktory, které působí na řízení pracovníků a také hodnocení jejich pracovního výkonu v průmyslovém podniku se zaměřením na jeho zhodnocení a popř. optimalizaci. V této práci je využito několik metod, na základě kterých lze rozhodnout či navrhnout možná zlepšení pro efektivitu pracovního výkonu. Práce je formulována tak, aby měla, co největší přínos pro vybraný průmyslový podnik. Díky velikosti podniku, se bude diplomová práce zabývat pouze jeho výrobní částí.

První část tvoří literární rešerše, kde se lze setkat se základní problematikou řízení pracovního výkonu, na to posléze navazuje kapitola na téma hodnocení pracovního výkonu. V této části jsou popsány metody a postupy, které jsou využity v praktické části práce.

V praktické části je provedeno několik výzkumů, kdy první část praktické části se zaměřuje na řízení pracovního výkonu, resp. na faktory, které nejvíce ovlivňují pracovníky. Zbývá část praktické části se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu, byly zde použity metody jako 360° zpětná vazba, metoda hodnotícího pohovoru, metod BARS a metoda klíčové události. Jak je zmíněno výše, práce je zaměřená jen na výrobní část podniku, při hodnocení byla využita pomoc vedoucího výrobní části, liniových manažerů, řadových zaměstnanců a personálního oddělení. Práce také obsahuje srovnání využitých metod pro hodnocení pracovníků, aby podnik mohl zvážit, která metoda by byla nejefektivnější a mohla se tak doplnit do současného systému hodnocení pracovníků.

# 1 Cíl a metodika práce

Praktická část práce je rozdělená do dvou částí. V první části je hlavním cílem zjištění faktorů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Z důvodu velikosti společnosti je tato práce výhradně zaměřena na výrobní část, i tak jsou zde, ale odlišná pracoviště. V této části práce se budou zjišťovat aspekty, které všeobecně ovlivňují řízení pracovního výkonu. V průběhu analýzy se bude každá otázka vyhodnocovat jednotlivě a podle dalších výsledků se bude pokračovat s hlubší analýzou, které budou pokrývat více otázek najednou. Druhým cílem byla analýza hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které bylo analyzováno pomocí několika metod – metodou 360° zpětné vazby, metodou BARS a další. Tyto metody jsou vyhodnoceny a porovnány z hlediska jejich výhod pro vybranou společnost.

Praktická část z hlediska **řízení pracovního výkonu** je rozdělena do několika fází:

1. **Přípravná fáze** – získávání dat o společnosti, které jsou dostupné, jaké faktory společnost používá pro řízení pracovního výkonu
2. **Dotazníkové šetření** – pro zjištění faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, byla zvolena forma oslovení pracovníků v průmyslovém podniku. Ta probíhala pomocí dotazníkového šetření, cílem bude zjistit, jaké faktory jsou nejúčinnější. Na základě toho budou vypracovány návrhy a doporučení, které budou sloužit k co nejlepšímu dosažení cílů společnosti.
3. **Stanovení hypotéz** – nedílnou součástí výzkumu je předem stanovit hypotézy, ty budou po vyhodnocení dotazníku potvrzeny nebo vyvraceny. Hypotézy byly stanoveny takto:
  - Hypotéza č. 1 – v rozmezí 0 % až 30 % se budou zaměstnanci cítit nedostatečně finančně ohodnoceni.
  - Hypotéza č. 2 – více jak 70 % zaměstnanců není dostatečně motivováno
  - Hypotéza č. 3 – v rozmezí 0 % až 40 % zaměstnanců nebude spokojených s poskytovanými benefity
  - Hypotéza č. 4 – více jak 80 % nepřipouští možnost změny zaměstnání
4. **Sběr dat** – zaměstnancům byla předána vytištěná forma dotazníku s otázkami, které slouží ke zjištění faktorů, které je nejvíce ovlivňují jejich řízení výkonu. Rozlišení zaměstnanců bude podle pohlaví a také podle pracovní pozice tzn. Řadový zaměstnanec, liniový manažer a specialista. Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů.
5. **Zpracování dat** – data budou převedena do elektronické podoby pro jednodušší zpracování.
6. **Analýza a interpretace** – po zpracování dat proběhne analýza a grafické zpracování dat. Následně tyto výsledky budou převedeny na návrhy a doporučení, k řešení určitého problému, který byl zjištěn při zkoumání.

Druhá část praktické části se zaměřuje na **hodnocení pracovního výkonu**, tato část se bude realizovat ve stejné části podniku, jako ta předchozí. Tato část bude rovněž rozdělená do několika fází:

1. **Přípravná fáze** – získání informací o současném stavu, dále obsahuje představení jednotlivých metod použitých při výzkumu, informace o časovém rozložení. Z hlediska vytváření dotazníků se postupovalo podle teoretické části diplomové práce
2. **Výzkumná část** – v této části bude probíhat samotné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
3. **Zpracování dat** – data budou převedena do elektronické podoby pro jednodušší zpracování.
4. **Analýza a interpretace** – po zpracování dat proběhne analýza získaných informací. Následně tyto získané informace budou převedeny na návrhy a doporučení, k řešení určitého problému, který byl zjištěn při zkoumání

Veškeré dokumenty budou podávány v tištěné podobě, z kvantitativních metod byla použita forma dotazníkového setření, ty byly rozdány po všech pracovištích, kde zůstaly po určitý čas a následně se vybraly zpět.

Pro metodu 360° zpětné vazby budou jako hodnotitelé vybráni: přímý nadřízený pracovníka, spolupracovník a pracovník z jiného oddělení. Jelikož zákazníci nejsou u většiny případů s žádným zaměstnancem v kontaktu, byli tedy zcela zamítnuti. Hodnocení v této metodě bude probíhat po dobu jednoho týdnu, kdy dotazníky budou rozdány těm, kteří se budou chtít výzkumu účastnit, hodnocení probíhalo v částečně anonymní podobě, kdy nebylo známo jméno hodnotitele, ale pouze jeho pracovní vztah k hodnocenému.

Metoda klíčové události - tato metoda bude probíhat po dobu 14 dnů, kdy nadřízení budou hodnotit své podřízené. Formulář, který bude použit, najdete v příloze, váhy budou stanoveny v rozmezí 1 až 5. Kdy 5 bude znamenat nejvyšší váha a 1 bude nejnižší.

Pro metodu BARS budou stanoveny jednotlivé definice pracovních míst. Pro tuto metodu budou vybrány 3-4 oddělení, kde bude tento výzkum prováděn. Tyto pracoviště budou vybrány po dohodě s vedoucím výroby. Nejdříve bude potřeba definovat pracovní místa a poté stanovit hodnotící stupnice, které budou odpovídat jednotlivým pracovním místům, vše bude přiloženo v příloze diplomové práce.

Jako poslední metoda pro hodnocení pracovního výkonu bude zvolen hodnotící pohovor. Zde bude zvolen postup, kdy se nejdříve pracovníci seznámí s metodou, minimálně týden před konáním pohovoru jim bude předán příslušný dokument, ve kterém se seznámí se strukturou pohovoru. Následně bude stanoven přesný datum a čas pohovoru, který se bude konat za účasti hodnoceného pracovníka, jeho nadřízeného a autora práce.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

## 2 Řízení pracovního výkonu

Někdo si může myslet, že řízení a hodnocení pracovního výkonu je totožná záležitost, ale tomu tak není. Někteří autoři například rozlišují pojmy jako je „výkonnost“ a „výkon“. Tato kapitola se bude zabývat problematikou pracovního výkonu zaměstnanců a budou zde znázorněny různé přístupy k řízení pracovního výkonu.

### 2.1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

V níže uvedené tabulce č. 1 je přehledně uvedeno porovnání mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417).

Tabulka 1 Porovnání mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení pracovního výkonu
Společný proces	Hodnocení a posuzování top-down
Flexibilní proces	Monolitický systém
Celoroční proces	Zpravidla jednou až dvakrát ročně
Zaměření na budoucnost	Pohled do historie
Minimální administrativa	Náročné na administrativu
Nemusí být nutně spojené s odměňováním na základě výkonu	Většinou je spojeno s odměňováním na základě výkonu
Zaměřuje se na výkon a rozvoj	Zaměřeno na úroveň výkonu

Zdroj: Armstrong (2007, s. 417)

Rozdíl mezi řízením a hodnocením pracovníků je vidět ve výše uvedené tabulce. Řízení pracovního výkonu je především soustavný proces zaměřený na budoucnost, který směřuje k celkovému zlepšování výkonu organizace pomocí pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců. Pracovní výkon lze vyjádřit pomocí rovnice (Šikýř, 2014, s. 21), kde S vyjadřuje úroveň schopností a M vyjadřuje úroveň motivace.

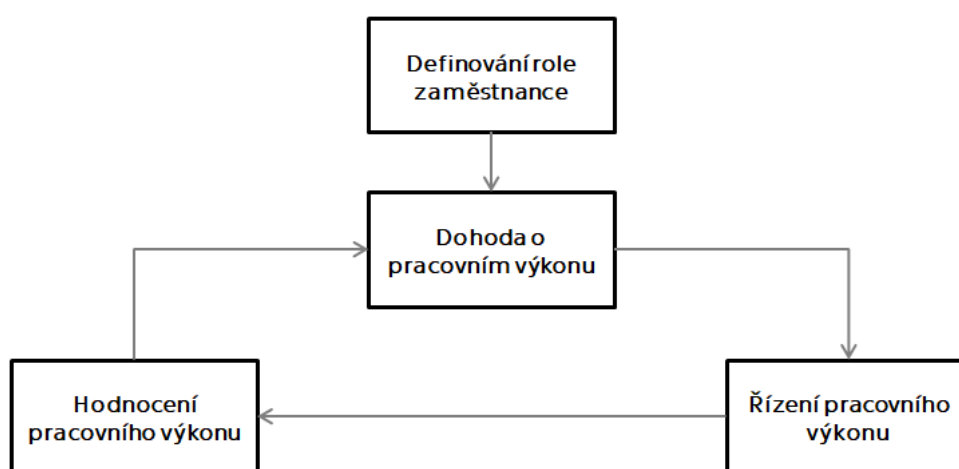
$$PV = f(S \times M)$$

Hodnocení pracovního výkonu lze chápat jako proces vyhodnocování a komunikování se zaměstnanci, který je zaměřený na to, jak dobře zvládají svou práci vzhledem k nastaveným požadavkům. Jedná se o nezbytnou součást řízení pracovního výkonu (Mathis a Jackson, 2010, s. 321).

## 2.2 Proces řízení pracovního výkonu

Soustavný cyklus, jež má několik fází, které začínají u definice role pracovníka a pokračují při uzavírání dohody o pracovním výkonu, zde je potřeba si stanovit jaké výsledky by měl pracovník dosahovat, jaké schopnosti potřebuje a jak bude probíhat jeho měření. Na základě požadavků na konkrétního pracovníka by se měl vypracovat plán osobního rozvoje, poté následuje řízení výkonu pracovníka v průběhu určitého časového období – nejčastěji jeden rok a na závěr proběhne hodnocení a posouzení pracovního výkonu, zde se zobrazí jeho úspěchy, pokroky nebo problémy (Koubek, 2011, s. 194).

Schéma 1 Soustavný cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2012, s. 114)

Je možné na to nahlížet samozřejmě z více směrů, Armstrong to ve své knize popisuje o něco jednodušeji a to ve třech částích (Armstrong, 2015, s. 107):

- **Plánování** – dohoda o pracovním výkonu
- **Aktivita** – aktivní řízení výkonu pracovníka v určitém časovém úseku
- **Posuzování** – hodnocení jak si pracovník vedl v určitém časovém úseku. Na základě získaných dat lze dále naplánovat další kroky, vylepšit jeho neúspěchy nebo naopak stanovit vyšší cíle.

Oba autoři pracují s písemně uzavřenou dohodou o pracovním výkonu, která je většinou platná jeden rok, ale nemusí to být pravidlem, záleží na odvětví ekonomiky. Na základě této smlouvy je řízen pracovní výkon pracovníka, který obsahuje několik procesů - soustavné hodnocení zaměstnance, zpětná vazba zaměstnanci, která reflektuje jeho schopnosti, chování, pracovní výsledky, pracovní podmínky a motivaci.

## 2.2.1 Definování role pracovníka

Definice role pracovníka charakterizuje jeho úlohu, kterou bude představovat při plnění svých pracovních úkolů. Jeho roli naplňuje tím, že plní svou práci v souladu s cíli firmy a jejími procesy. Role má však mnohem širší záběr, než jen vykonávání pracovních úkolů, další důraz se klade na chování. Celkově je možné tedy říci, že se jedná o chování člověka při vykonávání práce a o jeho kvalitách, které k tomu potřebuje. Definování role pracovníka tvoří rámec, který slouží k řízení pracovního výkonu, náleží to zejména pro tři věci Koubek (2004, s. 194):

- **Smysl role a účel** – očekávání od pracovníka, jeho náplň práce. Tímto se definuje základ pro dohodu o pracovním výkonu.
- **Povinnosti a hlavní cíle** - jednotlivé body a položky, o kterých se bude uzavírat dohoda o normách výkonu
- **Hlavní schopnosti** – zaměřuje se na dovednosti pracovníka, co by měl ovládat a jak by se měl chovat, aby jeho role byla co nejefektivnější. Dále jde o konkrétní schopnosti nutné k vykonávání konkrétní role. Je to základ pro plánování osobního rozvoje a o posouzení zdrojů nezbytných pro vykonávání práce.

## 2.2.2 Dohoda o pracovním výkonu

Tato dohoda o pracovním výkonu se uzavírá mezi manažerem a jeho podřízeným a měla by být stanovena na základě analýzy současného výkonu a na očekávaných výkonech, které by měl pracovník zvládat, při osvojení určitých dovedností. Dohoda tedy obsahuje očekávané cíle, které by měl jedinec nebo celý útvar splnit. Koubek (2004, s. 54) zmiňuje, že kromě jasně specifikovaných cílů, by dohoda měla nechat pracovníkovi určitý prostor v řízení svého výkonu, aby si zvolil svůj vlastní způsob, jak cílů dosáhne, ale samozřejmě by zde měla být i zahrnuta podpora od manažera.

Co se týká stanovování cílů, různí autoři na to mají jiné pohledy, např. Armstrong (2007, s. 420) rozlišuje cíle, které jsou vyjádřené jako kvantifikované výsledky nebo cíle, které jsou stanoveny v podobě jednorázových úkolů či projektů. Oproti tomu Koubek (2004, s. 54) **rozděluje cíle podle následujících hledisek:**

- Kvantifikovatelné cíle (např. objem výroby).
- Nekvantifikovatelné (výzkum a vývoj).
- Cíle vztahující se k prováděné práci
- Cíle zvyšující hodnotu pracovníka.
- Cíle dle časového hlediska – trvalé, dlouhodobé, krátkodobé.

Nicméně všechny cíle bez ohledu na způsob klasifikace ať už ty od Armstronga nebo Koubka, by měly být vymezeny na základě dialogu mezi manažerem a jeho podřízeným. Takto vymezené cíle by měly odpovídat hodnotám organizace, být specifické,



měřitelné, dosažitelné, časové přiměřené a motivovat k vysokému pracovnímu výkonu.

### **2.2.3 Plánování osobního rozvoje**

Plánování osobního rozvoje je další důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Tato část obsahuje schopnost a dovednosti, které by si měl zaměstnanec osvojit, aby mohl dosáhnout požadovaných cílů. Zaměstnanec tak získá nové schopnosti, které mu nejen pomohou zvýšit jeho pracovní výkon, ale díky těmto novým schopnostem dokáže vykonávat např. náročnější práci. Koubek zmiňuje, že by se na tomto rozvoji měl pracovník aktivně podílet a převzít odpovědnost, protože se takovéto plánování promítne i do mimopracovního života zaměstnance (Koubek, 2004, s. 76).

Na úplném začátku plánování osobního rozvoje je potřeba, aby samotný pracovník provedl analýzu svého dosavadního pracovního výkonu a mohl tak určit, v jakých směrech je potřeba se rozvíjet, aby dosáhl stanovených cílů. Na základě těchto nedostatků a problémů by s pomocí přímého nadřízeného měl pracovník, stanovit cíle jeho osobního rozvoje, které pomohou ke zlepšení jeho dovedností. Poté následuje přípravná fáze, realizace plánu činností a zhodnocení jeho realizace, které dále poslouží jako další materiál pro další plánování rozvoje na další období (Koubek, 2004, s. 76).

### **2.2.4 Řízení pracovního výkonu**

Nejdůležitější proces v řízení pracovního výkonu, jedná se o nepřetržitý proces, ve kterém se uplatňují osvědčené manažerské postupy – sledování průběhu plnění cílů, udávání směru, měření pracovního výkonu a podnikání patřičných kroků v případě, že není dosahováno požadovaných cílů nebo v případě, když se naskytne příležitost pro zlepšení pracovního výkonu. Nemělo by se jednat o novou činnost pro dobré manažery, měl by to být přirozený proces každého manažera, proces, ve kterém jde o optimální způsob spolupráce mezi manažerem a jeho podřízeným (Armstrong, 2015, s. 395).

Jak bylo zmíněno výše, řízení pracovního výkonu je normální záležitostí a manažeři, by tuto funkci neměli vnímat jako něco „zvláštního“. Řízení pracovního výkonu se odvíjí od **tří základních pilířů** (Koubek, 2004, s. 81):

1. Nepřetržité zlepšování pracovního výkonu.
2. Kontinuální rozvíjení dovedností a schopností pracovníků.
3. Organizace, která má znaky učící se organizace z poznatků získaných ze zkušeností a na analýze faktorů přispívajících k vysoké úrovni výkonu.

Propojení práce s učením se ze zkušeností, je velmi důležitý faktor úspěchu. Pracovníci a manažeři musí být vedeni k tomu, aby se učili z každého úspěchu, nebo pro-

blému se kterým se mohou v práci setkat. Je však potřeba, aby probíhala průběžná analýza pracovního výkonu na základě dohodnutých cílů a plán rozvoje pracovníka. Tento proces může probíhat jak formálně (porady), tak i v neformální podobě (každodenní komunikace mezi manažerem a podřízeným). Ať už se bude jednat o formální nebo neformální formu komunikace, je třeba výkon pracovníka a ostatní důležité faktory, které ovlivňují výkon pracovníka dokumentovat (Koubek, 2004, s. 82).

### 2.2.5 Přezkoumávání pracovního výkonu

Pomocí přezkoumání pracovního výkonu je možné projednat klíčové otázky týkající se pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Průběžné sledování, vyhodnocování výkonností a zpětná vazba se koná zpravidla v určitém časovém úseku (nejčastěji jeden rok). Smyslem průběžného zkoumání a hodnotících rozhovorů je povzbuzení motivace pracovníka a také včasné a efektivní řešení nedostatků a odchylek od dohodnutých cílů. Výsledkem je pak nalezení alternativ, které zaručí požadované výsledky. Podřízený dostává v průběhu roku zpětnou vazbu při plnění úkolu a problémových situacích. Je dobré se zaměřit při průběžném přezkoumávání na tyto oblasti (Wágnerová, 2008, s. 38):

*Tabulka 2 Důležité oblasti při přezkoumávání*

Průběžně	Čtvrtletní a pololetní hodnocení	Roční hodnocení
Oblasti, které by měl pracovník zlepšit	Povzbuzení a ocenění úspěchů	Doporučení dalšího rozvoje
Poskytnutí zpětné vazby po splnění úkolu, projektu	Vzájemná spolupráce při hledání alternativ, které pomohou k dosažení požadovaných výsledků	Zaměření se na silné stránky a na oblasti ve kterých je potřeba se zlepšit
Společné hledání zlepšení		Zhodnocení dosažených výsledků oproti dohodnutým
Úspěchy		

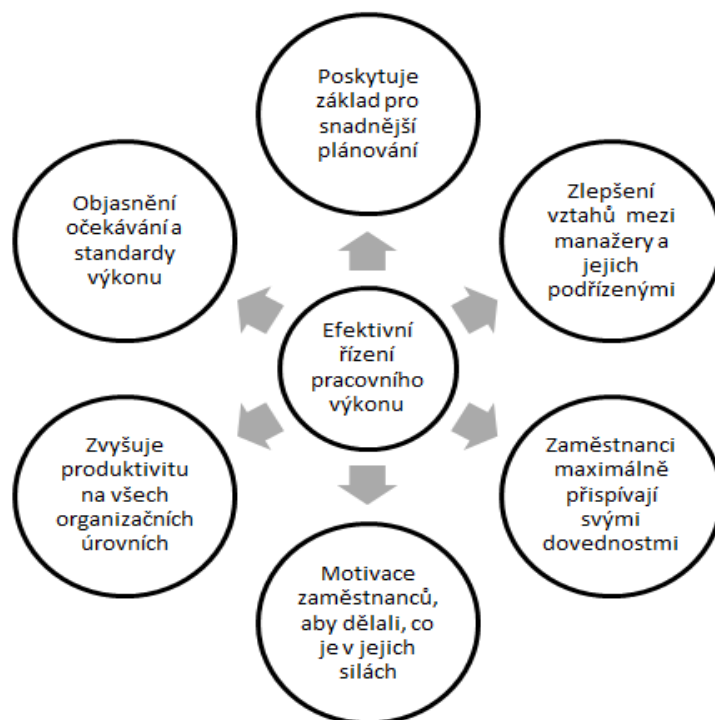
*Zdroj: Wágnerová (2008, s. 38)*

### 2.3 Přínosy řízení pracovního výkonu

Je několik důvodů proč obě strany – manažeři a jejich podřízení mají problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se snaží vyhýbat těmto aktivitám především z důvodu, že musejí podávat zpětnou vazbu svým podřízeným. Mají obavy z narušení pracovních vztahů se svými podřízenými. Podřízení zaměstnanci to nechtějí absolvovat z důvodu možnosti ohrožení jejich mzdových podmínek nebo kariérního růstu. A navíc mnoho podřízených má pocit, že jejich manažeři jsou nezkušení v oblasti ří-

zení pracovního výkonu a nemají jim tedy říkat, jak se mají zlepšovat. Tyto zmíněné postoje vedou k tomu, že řízení pracovního výkonu je na velmi špatné úrovni. Další problém je v tom, že manažéři a jejich podřízení nechápu benefity z efektivního řízení pracovního výkonu. Často to také manažéři vidí jako nezbytné zlo, které je pouze zatěžuje a slouží pouze pro účely vedení záznamů. Co si mnoho manažerů neuvědomuje, je fakt, že právě řízení pracovního výkonu je jedna z nejdůležitějších činností, kterou by měli vykonávat. Správné řízení pracovního výkonu je pro každou organizaci důležité, řídit zaměstnance, aby dosahovali důležitých cílů a naplňovali tak cíle společnosti. Na druhou stranu, špatné řízení pracovního výkonu, může mít negativní dopady pro organizaci, manažery a ostatní zaměstnance. Manažéři, kteří špatně řídí řízení výkonu pracovníků neefektivně, nejenom, že jsou k ničemu, ale také mohou poškodit vztahy na pracovištích nebo snížit sebevědomí svým podřízeným. Zaměstnanci tak budou demotivováni a mohou dokonce právně napadnout organizaci za špatně postupy. To samozřejmě poškodí reputaci a funkci cele organizace (Pulakos, 2009, s. 4).

Schéma 2 Přínos efektivního řízení pracovního výkonu



Zdroj: Pulakos (2009, s. 5)

## 2.4 Příčiny výkonových problémů

Rozpoznání příčin výkonových nedostatků je to nejdůležitější, výkonové nedostatky nemusí být nutně na první pohled zřejmé. Vedoucí pracovníci to často připisují jiným příčinám. Příčiny můžou přicházet ze strany zaměstnanců nebo ze strany vedoucích a podniku.

### 2.4.1 Příčiny na straně zaměstnanců

Hlavní příčinou výkonových nedostatků, která jsou na straně zaměstnanců, jsou **osobní limity** nebo **osobní problémy**. Osobní limity jsou vážný problém, většinou jsou to situace, kdy požadavky či nároky na pracovní pozici jsou větší, než schopnosti osob, které vykonávají tuto práci. Tito pracovníci nemusejí mít vloh, nadání či motivaci, aby podstoupili trénink, díky kterému tyto schopnosti získají. U některých profesí, mohou osobní limity být například osobnostní rysy, pracovní postoje nebo jejich výkonové tempo. Jako příklad lze uvést trvalou nespokojenost, vyhledávání konfliktu, nadměrná soutěživost či nespolupráce s ostatními. Může sem i patřit nízká motivace pro výkon k jejich práci a nemožnost vytvoření motivace pro dokončení úkolu. Pokoušet se měnit rysy člověka, nemá většinou smysl, základní a temperamentové předpoklady zpravidla již měnit u pracujících nelze. Jako preventivní krok, je předejit těmto situacím a věnovat pozornost pro **přijímání vhodných osob**. Osobní limity však nemusejí být nutně chybou samotného pracovníka, ale mohou být způsobené zaměstnavatelem, který pracovníkovi neposkytl dostatečné zaškolení nebo překážkami, který podnik zaměstnanci vytvářel (Urban, 2012, s. 18).

### 2.4.2 Příčiny na straně vedoucích

Ovšem ani správné vybírání pracovníků nezaručuje, že jejich práce bude probíhat bez problémů. Pokud nebude výkon pracovníků správně řízen, nemusejí vykonávat to, co po nich podnik nebo nadřízený očekává. Jejich výkon tak může být neuspokojivý a dokonce pod jejich možnostmi. Zde se tedy přesouváme do druhé skupiny, a to na stranu podniku nebo přímých nadřízených, nejčastěji se jedná o tři hlavní příčiny (Urban, 2012, s. 18):

- **Zaškolení** – zde nejde o osobní limity pracovníků, ale jde o situace, kde ke správnému využití potenciálu pracovníků chybí schopnosti, které u něj jsou potřeba vytvořit, organizace však tyto schopnosti pracovníka nenaučila.
- **Předpoklady, podmínky** – které jsou pro vykonávání pracovních úkolů potřeba, může se jednat o nedostatečné informace týkajících se pracovních úkolů a jejich řešení, nedostatečné nástroje a pomůcky, dokumentace.
- **Správná motivace** – i ti dostatečně placení pracovníci, nemusí vždy podávat maximální výkon, způsob, kterým je nadřízený motivují, či trestají, může být v rozporu se správným plněním jejich pracovních úkolů.

## 3 Hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců je důležitým prvkem, který souvisí s řízením výkonu zaměstnanců – poskytuje přehled o schopnostech a výkonech zaměstnanců. Pracovníkům poskytuje hodnocení jejich výkonu, zpětnou vazbu a zaměstnavatel může na základě těchto dat odměňovat, vzdělávat nebo rozvíjet své zaměstnance.

### 3.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Při stanovování kritérií pro hodnocení pracovního výkonu, je důležité znát jeho zacílení. Pro odměňování pracovníků, bude kritériem hodnocení jejich pracovního výkonu, pro rozvíjení pracovníků, jsou důležitá kritéria, jako jsou dovednosti či jejich schopnosti.

Kritéria, které lze posuzovat, definuje Barták (2011, s. 80):

- **Výsledky práce** – kvalita a množství práce, počet obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, úrazovost, množství reklamací.
- **Pracovní chování** – úsilí při plnění úkolů, dodržování předpisů, hospodárnost, zacházení se svěřenými pracovními pomůckami, docházka.
- **Sociální chování** – spolupráce, vztahy k ostatním pracovníkům.
- **Znalosti, schopnosti a dovednosti** – fyzické a psychické předpoklady, vzdělání, kvalifikace, znalost cizích jazyků, loajalita, kreativita apod.

Při definování kritérií je třeba také stanovit, jaké výsledky (z pohledu pracovního výkonu, sociálního a pracovního chování nebo znalostí apod.) jsou považovány za standardní a jaké jsou považovány za nadstandardní a které nevyhovují.

Pokud je prováděno vlastní hodnocení, je důležité přihlížet k dalším faktorům (Barták 2011, s. 82):

- přetížený pracovník s navzájem si konkurujícími úkoly,
- zda jsou k dispozici potřebné nástroje či vybavení k dané práci,
- máme definované normy a postupy,
- pracovník má potřebné znalosti a zkušenosti, které jsou nezbytné k dobrému pracovnímu výkonu,
- odpovídající životní podmínky, pracovní prostředí je úměrné náročnosti práce.

Jiný náhled na tuto problematiku nám definovala Wágnerová (2008, s. 65), ta stanovuje oblasti hodnocení takto:

- pracovní výkon,
- osobnost,

- odbornost,
- vztah k organizaci,
- řídicí pracovníci – oblast jejich řízení.

Primárně jde o hodnocení práce, resp. výkonu v dané činnosti, která v dané práci převažuje. Nemá cenu hodnotit činnosti, které jsou minoritně zastoupeny. Wágnerová dále označuje osobnost a odbornost za problematické z důvodu subjektivity.

## 3.2 Metody hodnocení pracovního výkonu

Metody hodnocení slouží zpravidla jako podpůrná funkce, pomáhají zaznamenávat a sledovat činnosti pracovníka. Rozlišuje se hodnocení neformální a formální, obě mají stejný význam, ale jen formální hodnocení bude stěžejním pro tuto práci. Jako neformální hodnocení lze považovat neplánované a situační pochvaly nebo výtky (Dvořáková, 2012, s. 265)

Metody hodnocení lze třídit do několika kategorií, viz tabulka č. 3 níže. Tyto kategorie pokrývají různé. Důležitá je volba metody, nejlepší je samozřejmě pokrýt, co nejvíce oblastí, ale to v rámci jednoho cyklu měření stěží dosáhneme (Hroník, 2006, s. 54).

Tabulka 3 Metody hodnocení

Metody zaměřené:	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, Srovnání výsledků
Na přítomnost	Assessment Centre, Manažerský audit, zkouška	Sociogram, 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, Mystery Shopping
Na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2006, s. 54)

### 3.2.1 Metoda 360° zpětné vazby

Metoda 360° zpětné vazby je navržena tak, aby poskytovala komplexní informace o činnostech pracovníka. Hodnotitelé jsou nadřízení, spolupracovníci přímí i nepřímí, externí zákazníci či podřízení. Hodnocení může být plně anonymní, částečně anonymní nebo odkryté (Hroník, 2006, s. 66).

Tabulka 4 Formy možností anonymity u metody 360°

Plně anonymní	Částečné anonymní	Odkrytá
Skupiny hodnotitelů jsou navrženy tak, aby nebylo možné rozeznat, kdo a jak hodnotil	Zde je možné určit, zda hodnotil např. nadřízený či kolega hodnoceného	Zde je každý identifikovatelný, lze zjistit, kdo konkrétně hodnotil hodnoceného

Zdroj: Hroník (2006, s. 68)

Přístup k vyhodnocování dotazníků musí být specifický, v některých případech by mohlo dojít k vyřizování si účtů. Dále je dobré myslet na to, že validita hodnocení od hodnotitelů může být velmi rozdílná a ne každý hodnotitel může objektivně posoudit hodnoceného. Třistašedesátistupňová zpětná vazba může také sloužit jako nástroj pro zhodnocení výkonnosti managementu, zde je obzvláště kladen důraz na důvěrnost resp. anonymitu, hodnotitelé by se mohli obávat, že budou za negativní hodnocení pronásledováni. Hodnocení touto metodou nemusí být nutně za účelem odměn pracovníků, někteří ji využívají jako nástroj pro zlepšení komunikace nebo zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců. Dále koncentrovanost informací to je zejména výhodou 360° zpětné vazby. Úspěšné vícezdrojové hodnocení by mělo mít následující charakteristiky (Wágnerová, 2008, s. 76):

- Vyvolání entuziasmu ze spravedlivé a kvalitní zpětné vazby s perspektivou jejich dalšího profesního rozvoje.
- Poskytuje manažerům více informací o dovednostech a potřebách jejich podřízených.
- Vytváření důvěry tím, že zapojuje zaměstnance do rozhodování.
- Podpora soustavného zlepšování.
- Stanovuje priority pro zlepšování zaměstnanců.
- Vytváření podnikové kultury, které bude zaměřená na výkonnost.

Pokud na metodu 360° nahlížíme z hlediska hodnotitelů, jsou to všichni, kteří s hodnoceným jedincem přijdou do kontaktu, tzn. nadřízení, spolupracovníci, interní a externí zákazníci a podřízení. Využívání tohoto přístupu má za následek přesnější výsledky, obzvláště tam, kde nejsou nadřízení v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Spolupracovníci mají totiž jedinečnou možnost pro hodnocení svých kolegů, protože jsou schopni je pozorovat v jeho práci, komunikaci s ostatními zaměstnanci, zákazníky a dalšími. Má to samozřejmě i své nedostatky, nejsou samozřejmě v úplně úzkém kontaktu a navíc se zde může objevit neochota hodnotit jeden druhého, další problém mohou být přátelské vztahy, které mohou hodnocení velmi zkreslit – nejlépe jsou hodnoceni ti nejpoblábnější (Wágnerová, 2008, s. 78).

### 3.2.2 Metoda BARS

Tato metoda je založena na vytváření jednotlivých stupnic pro dílčí aspekty pracovního jednání a také na pracovním jednání na konkrétním pracovním místě. Tyto hodnotící stupnice, které jsou v rozmezí - vynikající až po nepřijatelné. Každý tento hodnotící stupeň obsahuje slovní popis pracovního jednání, který spadá do jednotlivého hodnotícího stupně. Hodnotící stupnice jsou tvořeny zejména za pomoci vedoucích pracovníků a specialisty na metodiku hodnocení pracovníků, ale také samotnými pracovníky, kterých se hodnocení týká. Je to metoda náročná na přípravu, ale na druhou stranu hodnotitel nemusí dále charakterizovat plnění kritérií. Pracnost přípravy je možné snížit tím, že charakteristiky budou zpracovávány pro více pracovišť s podobnou pracovní náplní a srovnatelnými požadavky. Nicméně vždy se musí charakterizovat konkrétně pro jednotlivá pracovní místa (Dvořáková, 2012, s. 268).

V níže uvedené tabulce č. 5 je příklad hodnotící stupnice, škála je vytvořená tak, aby pokryla všechna kritéria, která jsou součástí hodnocení (kvalita pracovního výkonu, dodržování termínů, samostatnost, nové metody, nadstandardní požadavky, vztahy k ostatním)

Tabulka 5 Příklad hodnotící stupnice

#### **Stupeň 1 - nevyhovující (nepřijatelná úroveň výkonu)**

Úroveň pracovního výkonu je nedostatečná, z hlediska požadavků podniku nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly nejsou plněny ve vyhovujícím kvalitě a při nedodržování termínu. Pracovní schopnosti i přístup pracovníka vytvářejí pouze malé předpoklady ke zlepšení na standardní úroveň. Pokud se úroveň nezlepší, je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti

#### **Stupeň 2 - přijatelný (standardní, uspokojivá)**

Úroveň pracovního výkonu odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má občas potíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadřízeného zvládnout. Vlastní iniciativa je minimální, má potíže s novými postupy. Úroveň a kvalita odváděné práce je v souhrnu pro podnik přijatelná, je na úrovni průměrného výkonu.

#### **Stupeň 3 - velmi dobrý (nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu)**

Kvalita a úroveň pracovního výkonu je ve všech aspektech lepší než průměrná. Pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problému, pomoc potřebuje pouze i mimořádně náročných nových postupů. Projevuje vlastní iniciativu a aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních požadavků. Je schopen pozitivně ovlivňovat své okolí.

#### **Stupeň 4 - vynikající (mimořádná a nadprůměrná úroveň kvality výkonu)**

Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný výkon, bez problému zvládá náročnější úkoly, je vstřícný k nadstandardním požadavkům, zadává si sám náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá k dosažení vysoké podnikové kultury práce a řízení. Je žádoucí zvážit, zda a jak využít jeho pracovní potenciál.

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 269)



### 3.2.3 Metoda klíčové události

Tato metoda spočívá v zaznamenávání pozitivních a negativních událostech, které se staly danému pracovníkovi v určitém intervalu. Tato metoda nevyžaduje velkou časovou a ani administrativní náročnost. Tato metoda nám také umožní si uvědomit, zda se nějaké události neopakují až příliš. Předpokladem pro největší efektivitu této metody je co nejkonkrétnější popsání situace, aby ji v zápisu bylo rozumět i po roce. Další výhodou je, že spojuje formální hodnocení s neformální, jelikož je orientovaná na konkrétní situace a vede tak hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval ihned a poskytl i zpětnou vazbu.

Metoda klíčové události je vhodná do jakéhokoli koncipovaného hodnoticího systému. Prvotní hodnocení nadřízeného bude trvat poněkud déle, jelikož bude vyhodnocovat, co by měl zaznamenat jako klíčové události. Ale po dalších hodnoceních už bude pozorně sledovat, jaké chování by měl zapsat a nemusí tak později vzpomínat, co to bylo. Díky tomu jednak vyplňuje hodnocení rychleji a pozorněji sleduje své podřízené, ale hlavně může řešit dané situace rovnou na místě (Hroník, 2006, s. 62).

Tabulka 6 Příklad formuláře pro metodu klíčové události

Metoda klíčové události				
Hodnocený:				
Hodnotitel:				
Po dobu jednoho měsíce popisujte u svého podřízeného chování, které působilo pozitivně a které negativně, minimálně každý týden je potřeba najít u podřízeného pozitivní nebo negativní chování, ať už bylo závažné či nikoliv. U každé situace pak přiřadte váhu (1=minimální, 5 = maximální)				
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha

Zdroj: Hroník (2006, s. 62)

### 3.2.4 Metoda hodnoticího rozhovoru

Tato metoda se skládá ze dvou částí, v první části se hodnotí sám pracovník, hodnotí i co se stalo v minulosti, ale postupem času se dostává k budoucnosti. Pracovník dostává otázky minimálně týden nebo čtrnáct dní dopředu, na přípravu. Záleží ovšem na každém pracovníkovi, jak přijde na pohovor připraven, někdo si sebou může při-

nést papír s poznámkami a někdo je připraven mluvit bez přípravy. Někdo odpovídá na otázky obecně a někdo je zase velmi specifický, ale všechny odpovědi jsou významné a informativní. Druhou část hodnocení provádí nadřízený pracovníka. Tato metoda pokrývá všechny časové osy, je základem pro každý hodnotící systém, jelikož obsahuje část sebehodnocení a hodnocením druhými, další výhodou je to, že pokrývá všechny časové horizonty (Pilařová, 2008, s. 33).

**Tabulka 7 Struktura hodnotícího rozhovoru**

<b>Sebehodnocení</b>		<b>Komentář</b>
1	Silné a slabé stránky (S čím jste byl za poslední dobu spokojen a co považujete za Váš nejvýznamnější úspěch a naopak)	Zde hodnotíme kromě obsahu, také konkrétnost a hloubku – jak pracovník rozlišuje slabé a silné stránky
2	O co budete usilovat v následujících třech letech (zvyšování odbornosti, karierní růst)	Jak a proč toho chce dosáhnout
3	Co potřebujete pro dosažení profesionálních cílů	Zajímá nás, jak pracovník uchopí tuto otázku, zda to bude směřovat směrem na podnik nebo co on sám do toho vloží
4	Silné a slabé stránky podniku	Vnímání podniku z pohledu pracovníka, jak si vykládá jejich stanovené cíle a strategii
5	Provedl byste nějaké změny u organizace Vaší práce	Zde získáme cenné podněty, na které můžeme reagovat ihned
6	Co Vás drží v podniku a z jakého důvodu byste uvažoval o odchodu ze zaměstnání	Co pracovníka motivuje nebo naopak demotivuje
7	Jiné, chcete ještě něco sdělit, co považujete za důležité	
<b>Hodnocení pracovníka nadřízeným</b>		<b>Komentář</b>
1	Pozitivní hodnocení (s čím je nadřízený spokojený)	Zda plní cíle/úkolů za určité období,
2	Rezervy (pracovník má na víc, ale z různých důvodů to nerealizuje)	Vyhodnocení splnění cílů za minulé období
3	Vyhlídky pracovníka	V jakých oblastech se může zlepšovat, ohodnocení jeho ambic v předešlé části
4	Návrhy, stanovení cílů a úkolů	Vlastně se jedná o proces MBO, výstup rozvojového plánu

Zdroj: Hroník (2006, s. 57)

### 3.3 Postup hodnocení pracovního výkonu

Pro co nejvíce účinné hodnocení je potřeba, aby bylo správně nastaveno. Zpravidla může být hodnocení pracovního výkonu rozděleno do tří fází (Koubek, 2008, s. 215):

- **První fáze** – přípravná fáze, zde je potřeba stanovit pravidla, zásady, metody a postup hodnocení. Dále zanalyzovat pracovní místa, která budou hodnocená, dále stanovení, co je od konkrétního pracovního místa očekáváno – jaký je očekávaný výkon, jaké schopnosti a dovednosti zde jsou potřeba a také jak se docílí případného zlepšení. Dále se formulují kritéria výkonu, jeho hodnocení a určíme období, kdy se bude hodnocení provádět. Do této fáze také patří zaškolení hodnotitelů, ale také informování pracovníků, kterých se bude hodnocení týkat.
- **Druhá fáze** – fáze, ve které se získávají informace. Je možné využít monitorování pracovníků při práci nebo zkoumání jejich dosažených výsledků. Informace lze získat nejen pozorováním, ale i od spolupracovníků nebo zákazníků pro úplný přehled.
- **Třetí fáze** – vyhodnocení informací o pracovním výkonu. Zde se vyhodnocují pracovníkovi schopnosti, dovednosti, dosažený výkon apod. Jako poslední krok je pohovor s konkrétním pracovníkem, kde se probírají případná zlepšení.

### 3.4 Chyby v hodnocení pracovního výkonu

Existuje řada hodnotitelských chyb, kterých se může hodnotitel dopustit. Je klíčové, aby hodnotitel (většinou nadřízený zaměstnanec) byl důvěryhodný a dobře informovaný a musí být dobře seznámen s technikou hodnocení. Je známo několik studií, které ukazují určitou závislost na hodnocení při náladě hodnotitele. Matoušův efekt, další z hodnotitelských chyb podle biblického Matouše, tento efekt se projevuje tím, že když mají zaměstnanci konstantní pracovní výkon třeba 2 roky po sobě, budou mít stejný výkon i rok následující. Nestrannost hodnotitele je také důležitá, sympatie k hodnocenému jsou často zdrojem zaujatosti a hodnotitelských chyb. Hodnotitelské chyby jsou především důsledkem individuálního hodnocení v závislosti na vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, sebevědomí, předsudky). Jelikož je hodnocení především subjektivní záležitost, chybou jsou její nedílnou součástí. Chyby jdou samozřejmě minimalizovat, pokud vybereme správný systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele, aby byl schopen rozeznat časté chyby a mohl se jim vyhnout. Nejčastější chyby hodnotitele jsou (Wágnerová, 2008, s. 89):

- „zaujatost“,
- „kontrast“,
- „přísnost nebo mírnost“,
- „centrální tendence“.

Pokud je **hodnotitel zaujatý**, vychází to buďto z pozitivního nebo negativního postoje k hodnocenému (zaměstnanci). Nejčastěji k zaujatosti může dojít v důsledku efektu prvního dojmu, pozitivní nebo negativní haló efekt nebo třeba diskriminační zaujatost. Když hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci, to je **chyba kontrastu**. Zaměstnanci, kteří mají výkon na minimu přijatelných norem, by měli dostávat uspokojivé hodnocení a to i v případě, když jejich kolegové mají výsledky nadprůměrné. **Mírnost nebo přísnost** má hodnotitel tehdy, když bude hodnotit všechny na jednom konci škály pracovní výkonosti nehledě na jejich aktuální výkonosti. **Chyba centrální tendence** se vyskytuje, když hodnotitelé hodnotí všechny průměrně nebo blízku průměru. Tato chyba může vzniknout, když jsou hodnotitelé nuceni odůvodnit nadprůměrné/podprůměrné pracovní výkony nebo z důvodu, že se nechtějí odlišovat. Nejčastější chyby, které vznikají při hodnocení (Wágnerová, 2008, s. 89):

- **Metodické chyby** – hodnotí se osoba a ne výkon, ovlivnění náladou, nedostatek informací
- **Zvýhodnění přátel a známých** - zkreslení
- **Sériový efekt** – snížení diferencí při větším množství hodnocených nebo kritérií
- **Nesprávná měřítka** – mírná měřítka vedou k tendenci nadhodnocovat kvalitu hodnocení
- **Egocentrická chyba** – hodnotitel posuzuje pracovníky podle sebe a má své vlastní měřítka, podobné pracovníky hodnotí kladně
- **Kumulativní chyba** – pokud pracovník podával dobrý pracovní výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále
- **Efekt nedávnosti** – hodnotitel je ovlivněn nedávnými výsledky hodnoceného a nehodnotí, tak celé období
- **Haló efekt** – posuzování na základě celkového dojevu a ne podle dosažených výsledků
- **Efekt svatozáře** – oblíbenost nebo neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele

### **Jak předcházet chybám**

Důsledná příprava, kvalita všech hodnotitelských fází, objektivnost a odpovědnost, to je obrana proti hodnotitelským chybám. Nadřízení hodnotitelů by měli také sledovat hodnocení a při nejasnostech by se měli začít angažovat a řešit případnou nesprávnost.

Tabulka 8 Opatření proti chybám v hodnocení

Z hlediska hodnocení	Z hlediska hodnotitele
Dostatečné a jednoznačné informace	Nestrannost a nezaujatost
Rozlišení objektivních informací od domněnek	Uvědomění si možných chyb, způsobené hodnotitelem
Zvolení vhodné metody	Zkoumá příčiny
	Fair play

Zdroj: Wágnerová (2008, s. 92)

### 3.5 Přínos hodnocení pracovního výkonu

Přínos z hodnocení pracovníků je několik, přínos to má jak pro zaměstnance samotné, tak i pro zaměstnavatele. Hroník (2006, s. 15) vymezuje tři základní důvody proč je hodnocení pracovníků důležité. První důvod je **posílení organizační struktury a komunikace**, společnost tak snadněji dosáhne toho, o co jí jde a co je pro ni prioritou. **Sladění zájmů všech zúčastněných**, společnost má své stanovené cíle a strategie, zaměstnanci mají ovšem také své zájmy. Hodnocení slouží jako prostředník nebo spíše nástroj, při kterém se sladují tyto zájmy (vlastníků, manažerů a podřízených). **Zvýšení výkonnosti** – hodnocení, které není zaměřeno na zvýšení výkonností, je zbytečnou administrativní zátěží. Většinou je hodnocení pracovníků také spojeno s odměňováním. Hodnocením zaměstnanců, lze získat přehled o jejich dovednostech a schopnostech, které se dají využít k dalšímu rozvoji těchto silných stránek. Hodnocení může posloužit jako východisko pro karierní růst nebo přemístění.

Tabulka 9 Přínos hodnocení pracovního výkonu

Pro zaměstnance	Pro zaměstnavatele
Podpora pro zlepšování se	Dovednosti a schopnosti zaměstnanců
Oblasti, ve kterých je potřeba vzdělávat	Možná rezerva ve výkonu zaměstnanců
Zpětná vazba pro zaměstnance	Zpětná vazba pro zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na druhou stranu, je možné narazit i na negativa. Zaměstnanci mohou mít například obavy, že při hodnocení jiného zaměstnance, může mít jejich posudek negativní dopad na jejich mzdy nebo odměny hodnoceného. Dále zde nabízí možnost ze zneužití hodnocení, kdy bude záměrně snižován výkon hodnoceného zaměstnance.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Popis současného stavu ve vybraném průmyslovém podniku

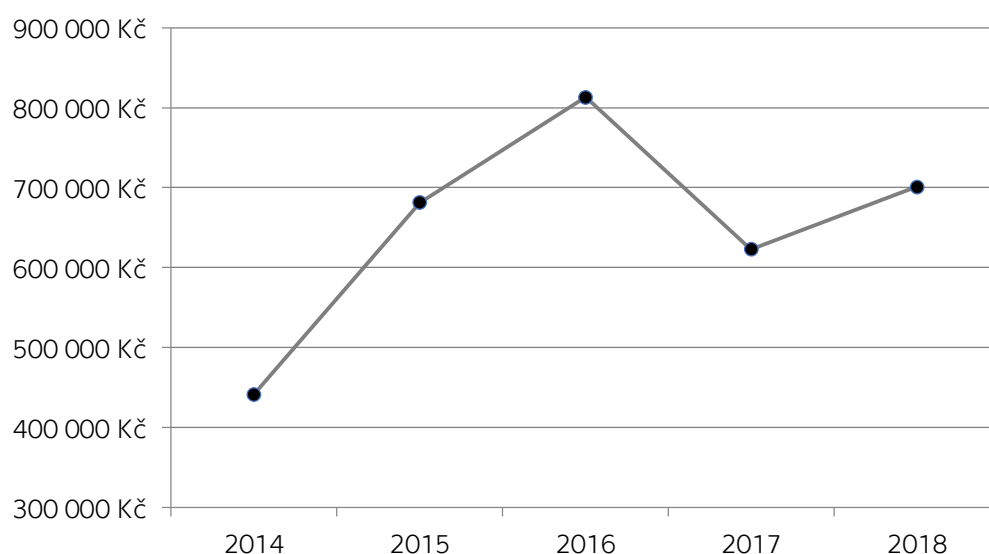
Tato část se zabývá popisem stávajícího fungování z hlediska řízení, ale i hodnocení zaměstnanců, jelikož má společnost několik útvarů, týkat se bude vše jen výrobní části podniku. Společnost nechtěla být jmenovaná, nazveme ji tedy - XY a.s. a zabývá se vývojem a výrobou elektronických řídicích zařízení. Je to ryze česká společnost s českým vedením zaměřená pouze na B2B trh.

Společnost byla založena v sedmdesátých letech minulého století. Podnětem pro vznik společnosti byl důlní průmysl, kdy se zde spouštěl vývoj a výroba pro automatizaci důlní těžby. Při privatizaci v roce 1993 došlo k zahájení vývoje nových řídicích systémů, především z důvodu úpadku těžby uranu.

Společnost je držitelem několika certifikátů ISO – ISO 9001:2015 pro oblast vývoje a výroby řídicích systémů a dalších komponentů se zaměřením na energetiku, dopravní systémy a komplexní systémové integrace; ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, 13458:2016.

V níže uvedeném grafu č. 1 lze vidět vývoj celkových tržeb (v tis.) za uplynulé roky. Výkyvy jsou způsobené zejména tím, že u některé zakázky přesahují dobu do úplného předání o více než jeden rok. Společnost se v posledních letech snaží expandovat i na zahraniční trhy, v současné době realizuje zakázky ve více než 70 zemích.

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2014 až 2018 (v tis.)



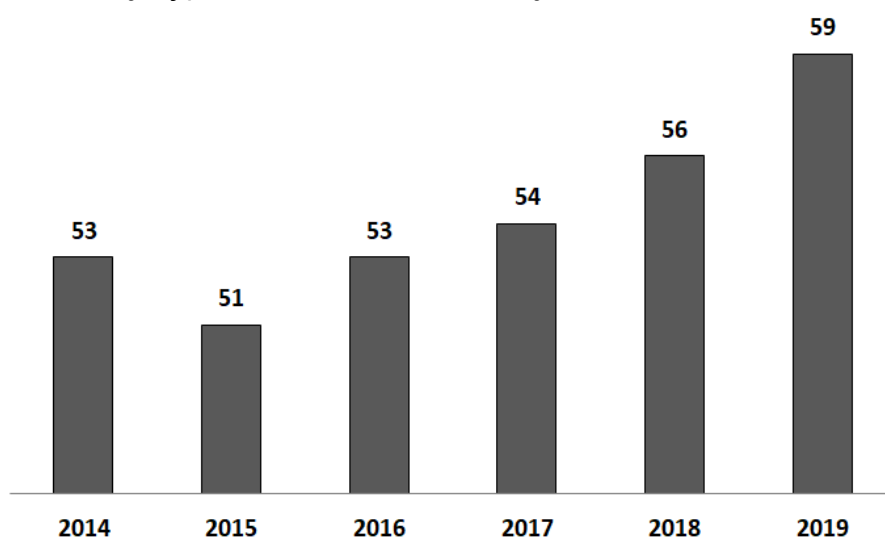
Zdroj: Interní materiály společnosti, 2019

## 4.1 Personální charakteristika

Ve výrobní části pracuje momentálně 60 zaměstnanců (ke dni 31. 1.2020), kde větší část z nich je tvořena dělnickou profesí. V grafu č. 2 lze vidět vývoj stavu zaměstnanců v předchozích letech, je zde patrný nárůst z důvodu navýšení objemu výroby. Průměrná doba zaměstnání je 6,3 let. Společnost se snaží zaměstnávat kvalitní lidské zdroje, kvalitu lidských zdrojů určuje zejména praxe v oboru a dosažené vzdělání pro danou pozici. Bohužel v posledních letech, není úplně možné tato očekávání naplnit a to z důvodu nedostatku lidských zdrojů v ČR. Společnost díky tomu musela snížit požadavky na lidské zdroje.

Průměrná mzda za loňský rok byla 26 400 Kč, vývoj mzdy je zachycen v grafu č. 3. Společnost podporuje rozvoj svých zaměstnanců, jednak v cizích jazycích nebo zajišťuje vzdělávání v jejich odborné činnosti. Určitý prostor pro kariérní růst zde určitě je, vlastně většina liniových manažerů pracovala na nižších pozicích. Benefity jako příspěvky na stravu a volný čas jsou samozřejmostí. Co se týká mzdového systému, tak většina zaměstnanců má mzdu formou úkolů. Dá se říci, že každý pracovník má individuálně stanovenou mzdu, jelikož většina z nich provádí rozdílný druh práce, je možno tedy zachytit pouze průměrnou mzdu. Nicméně další složkou mzdy jsou odměny/prémie, ty jsou zpravidla udělovány čtvrtletně, pokud se naplní plán výroby. Měsíční prémie jsou udělovány také, každé pracoviště má stanovené jiné podmínky pro jejich získání. Odměny jako takové lze zcela odejmout pro neplnění příslušných podmínek, tak může učinit vždy manažer jednotlivého pracoviště. Lze využívat i pružnou pracovní dobu, ale pouze za podmínky, že to neomezí nebo nenaruší výrobní činnosti podniku.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v minulých letech

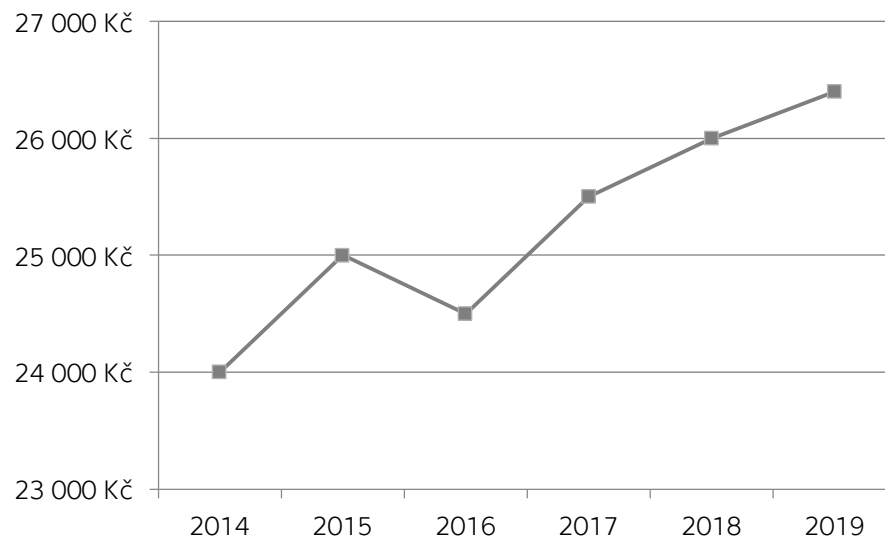


Zdroj: Interní materiály společnosti, 2020



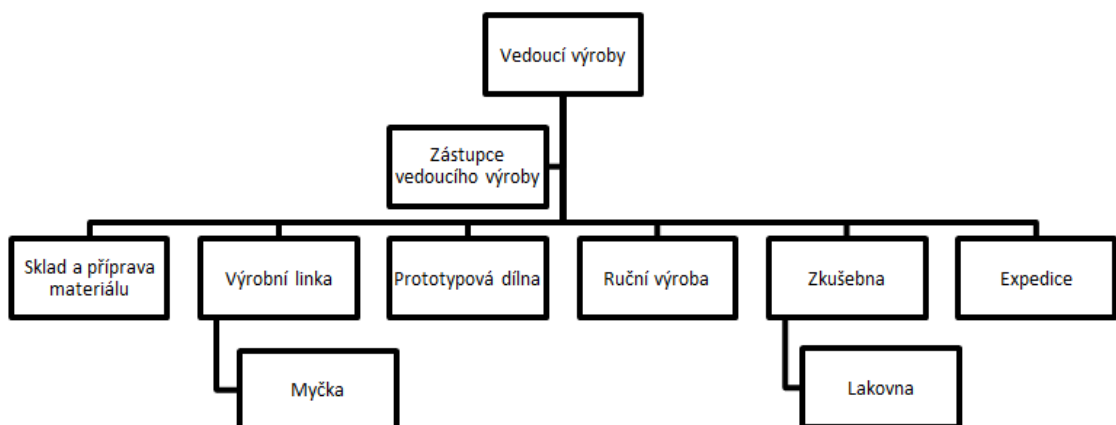
Co se týká hodnocení zaměstnanců, to zajišťuje personální oddělení společnosti, za podpory dalších oddělení a to zejména liniových manažerů jednotlivých oddělení. Benefity a další programy spojené s hodnocením pracovníků a řízením jejich výkonu, společnost jich nabízí několik. Penzijní a životní připojištění, stravovací příspěvek, firemní tarif, odměny k pracovnímu výročí ve společnosti (5, 10, 15, 20 let - /5/10/15/20 tis), týden dovolené navíc, 3 dny Sick Days, možnost zapůjčení firemního automobilu.

**Graf 3 Vývoj průměrné mzdy ve výrobní části za roky 2014 až 2019**



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2020

**Schéma 3 Organizační struktura pro výrobní část**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

## 4.2 Současné řízení pracovního výkonu

Před začátkem výzkumu bylo provedeno několik rozhovorů s ředitelem výroby, který popsal současné řízení a hodnocení pracovního výkonu. Následující podkapitoly dávají přehled o jednotlivých fázích procesu řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení.

### 4.2.1 Definování role pracovníka

Jak bylo zmíněno výše, ve společnosti je 60 kmenových zaměstnanců, ale jsou zde i pracovníci, kteří zde pracují na dohodu o provedení práce. Role jednotlivých brigádníků je přiřazována vedoucím pracovníkem, tam kde je zrovna potřeba pracovní síla. Ovšem potřeby kmenových pracovníků určuje dokument, ve kterém jsou jasně specifikovány požadavky a náplň práce každé pracovní pozice. Pro příklad si uvedeme požadavky pro pozici liniového manažera pro výrobní oddělení:

- Znalosti z vysoké nebo střední elektrotechnické školy,
- praxe v oboru min. 5let
- znalosti anglického jazyka minimálně na úrovni B2,
- minimálně uživatelské znalosti prostředí MS Office,
- schopnost vést zaměstnance, technické myšlení,
- řidičský průkaz sk. B,
- vyhláška č. 50/1978 Sb. minimálně § 6.

### 4.2.2 Plánování a dohoda o pracovním výkonu

Plánování pracovního výkonu je stanovené na základě klíčových ukazatelů výkonu. Tyto kvantifikované měřítka jsou zaměřeny na aspekty, které rozhodují o budoucím úspěchu organizaci. Příkladem pro KPI jsou např. *zmetkovost, zákaznické reklamace, objem vyrobeného množství, dodržení termínu zakázky*. Zakázky jsou nasmlouvané ve většině případů na půl roku dopředu. KPI jsou tedy stanovovány pro výrobní část společnosti na půl roku dopředu. Na základě toho se vytváří plán výroby, kde se následně rozdělí, kdo a jaké činnosti bude vykonávat, kdo je za ně zodpovědný a kdo je kontroluje.

Na základě tohoto plánu se stanovuje dohoda o pracovním výkonu s konkrétními zaměstnanci, tak aby se splnil očekávaný plán. Půl roční plán je rozdělen až do úrovně týdenních plánů, průběžné plnění mohou zaměstnanci sledovat prostřednictvím interního informačního systému. Funguje to i jako forma zpětné vazby, která dává zaměstnancům povědomí o průběhu naplnění plánu, ale také i o opatřeních, které jsou nutné k dosažení plánovaných hodnot. Všichni zaměstnanci mají možnost podávat návrhy na zlepšení efektivity výroby, které mohou být odměněny peněžní odměnou.

## **Plánování osobního rozvoje**

Rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance má za cíl zvýšit kvalifikaci svých pracovníků tak, aby byly v souladu s požadavky pracovního místa. Nadřízení pravidelně kontrolují odpracované výsledky svých podřízených. Hodnotící rozhovory napomáhají k tomu, aby se stanovil rámcový plán vzdělávání na období jednoho roku.

### **4.2.3 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je v kompetenci liniových manažerů. Liniovní manažeři se jedenkrát v týdnu účastní porady s vedoucím celého útvaru. Předmětem této porady je především výměna informací o současném stavu plnění plánu oproti plánovanému.

Společnost se snaží řídit výkon pomocí mzdy a motivovat je benefity, je to systém zaměřený na výkon. Mzda každého zaměstnance se skládá z několika složek:

- Splnění stanovených úkolů (měsíční nebo podle velikosti zakázky)
- Hodnocení pracovního výkonu nadřízeným (čtvrtletně)
- Naplnění ročních cílů celého útvaru

Minoritní úkoly jsou přidělovány na denní bázi při komunikaci s podřízenými. Každý pracovník má jinak jasně dané pracovní týdenní úkoly, které ale mohou být doplněny např. o servis jiných řídicích jednotek.

## **Přezkoumávání pracovního výkonu**

Vedoucí jednotlivých pracovišť kontrolují a hodnotí pracovní výsledky svých podřízených. Pracovníci zaznamenávají každý den do interního informačního systému svou odpracovanou činnost. Vedoucí má tedy podrobný přehled, o výkonnosti jednotlivých pracovníků. Většinu pracovníků nelze porovnávat mezi sebou, jelikož jsou zde velké rozdíly v pracovní náplni.

## **4.3 Faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu**

V předchozích kapitolách byla provedena orientační analýza, jak společnost prosperuje, kolik má zaměstnanců a jaké jsou zde mzdy. Tyto informace byly získávány přímo v podniku nebo z výročních zpráv. Nejdříve bylo zjišťováno, jakými faktory ovlivňuje společnost pracovní výkon (mzdy, karierní růst, benefity atd.). Toto vše je uvedeno v přechozích částech DP. Jako nástroj pro analýzu faktorů, které ovlivňují pracovníky v jejich pracovním výkonu, byla zvolena forma dotazníkového šetření s předem vytištěnými otázkami. Analýza tedy probíhala ručním zpracováním. Interpretace je primárně rozdělena podle pohlaví respondentů, dále pak podle pracovního zařazení, Výsledky jsou shrnuty a porovnávány graficky.

## 4.4 Hodnocení pracovníků

Současný stav hodnocení pracovního výkonu má na starosti část personální oddělení, která při tom spolupracuje s dalšími odděleními v našem případě, s oddělením výroby. Systém hodnocení pracovního výkonu, slouží především jako stanovení výše odměn jednotlivých pracovníků, a také jako zpětná vazba. Hodnocení funguje taky jako zjištění toho, zda je průběžně naplňován plán výroby, efektivnost a také jak se zaměstnanci podílí na jednotlivých zakázkách. K tomu společnost využívá zejména metody orientované do minulosti - srovnání se standardním výkonem, metody podle stanovených cílů a pozorování pracovního výkonu.

Z hlediska hodnocení zaměstnanců podle stanovených cílů, má podnik stanoveny v oblasti tyto cíle: zmetkovost, zákaznické reklamace, objem vyrobeného množství, dodržení termínu zakázky. Vedoucí výroby vyhodnocuje počet zákaznických reklamací, za některé závady nemusí být nutně zodpovědný podnik, ale těch je opravdu velmi málo. Zmetkovost analyzuje vždy vedoucí daného úseků/pracoviště a zaznamená to do interního systému, to pak ovlivňuje plán výroby a hrozí nedodržení termínu zakázky.

Pozorování pracovního výkonu, tato metoda je důležitá zejména proto, zda se dodržují všechny předpisy a postupy práce. Například dodržování pracovního oděvu a obuvi, zákazu kouření na pracovištích nebo mimo přestávku, nevěnování se plně pracovním povinnostem.

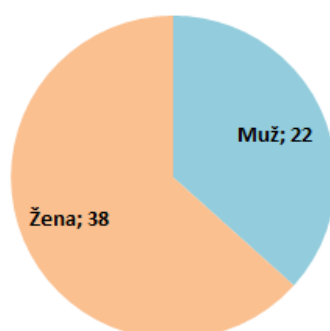
Metoda srovnávání se standardním výkonem, většina zakázek je opakujících se nebo velmi obdobná a tak jsou známá data/normy pro jeden konkrétní kus výrobku. Tyto data jsou uložena v interním systému společnosti. Vedoucí jednotlivých pracovišti pak zadají data do interního systému a můžou tak popřípadě porovnat současný pracovní výkon s minulým. To nemusí ale nutně znamenat zhoršení pracovního výkonu, ale například to může být zapříčiněné jiným postupem lakování, a může na výrobku vzniknout další nutný pracovní úkon, v tomto případě se může jednat o očištění či nutnost ručního dolakování.

## 5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Z grafu č. 4 vyplývá, že ve výrobní části podniku převládá ženské zastoupení. To je dáno především tím, že většina práce není fyzicky náročná. Ve výrobní části pracuje tedy 38 žen, tj. 63 % a 22 mužů, tj. 37 %.

Graf 4 Rozdělení respondentů dle pohlaví

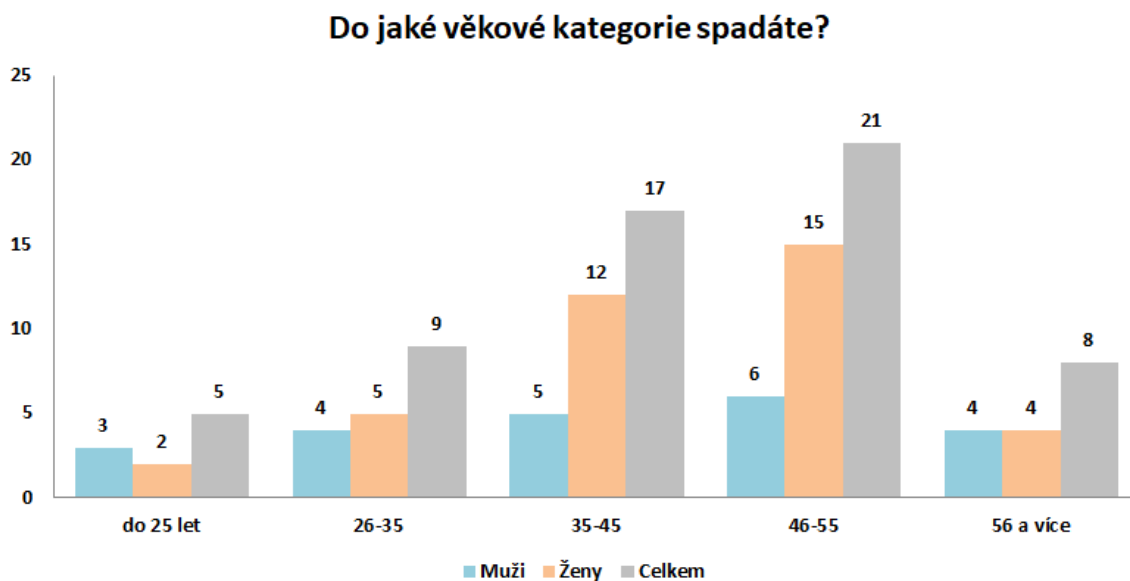
**Jaké je Vaše pohlaví?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Druhá otázka zjišťovala zastoupení věkových kategorií v průmyslové části podniku. Z grafu č. 5 je patrné, že nejmenší skupinou (8 %) jsou zastoupeni zaměstnanci, které spadají do věkové hranice do 25 let. O něco více zaměstnanců spadá do věkové kategorie 26 až 35 let, je jich zde 9 (15 %). Nejpočetnější skupiny jsou ve věkové kategorii 35 až 45 let a 46 až 55 let. Celkem 17 zaměstnanců spadá do skupiny 35-45 let, zde je již znatelný rozdíl mezi muži a ženami. Mužů je zde pouze 5 a žen je 12 dohromady tvoří 17 %. Podobně to je i v následující věkové kategorii 46-55. Zde také převládá ženské zastoupení a dohromady s muži je to nejpočetnější věková kategorie – 21 zaměstnanců, ti tvoří 35 % z celkového počtu. Poslední věková kategorie 56 a více let je zastoupena 8 zaměstnanci, poměr žen a mužů je zde rovnoměrný a tvoří tak 10 % z celkové počtu dotázaných.

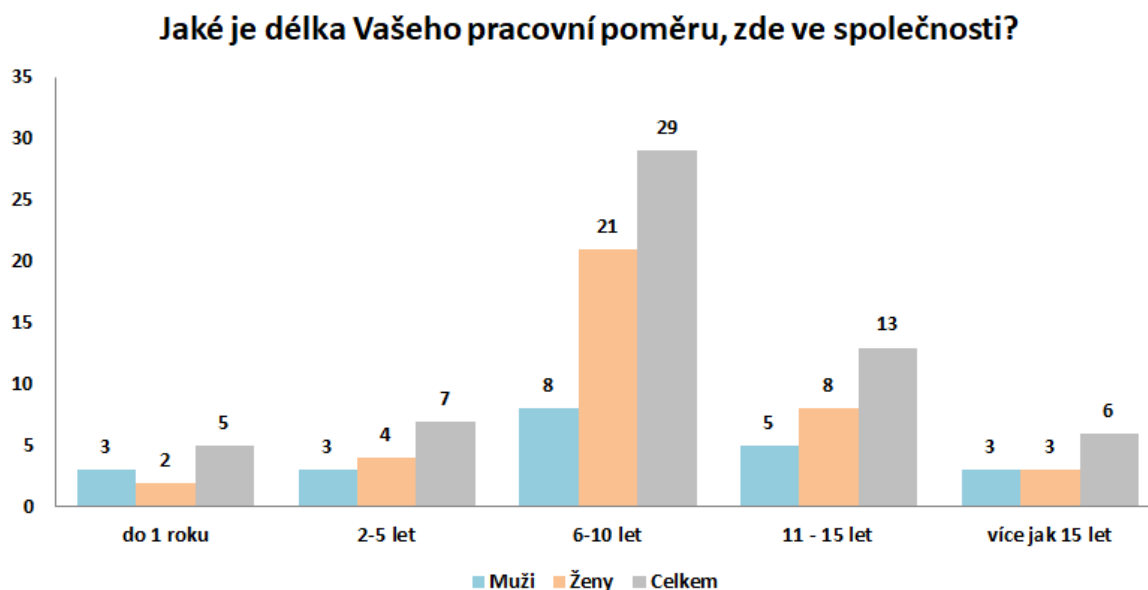
Graf 5 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Třetí otázka se zaměřovala na délku pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. Z níže uvedeného grafu č. 6 je patrné, že poměrně velká část zaměstnanců, pracuje ve společnosti poměrně delší dobu. Do 1 roku zde pracuje pouze 8 % zaměstnanců, z toho jsou 3 muži a 2 ženy. V rozmezí 2 až 5 let, zde pracuje o 2 ženy více, než v minulém případě – dohromady tedy 7 zaměstnanců (12 %). S odpracovanou délkou 6-10 let je ve výrobní části podniku 29 zaměstnanců, ti tvoří také největší část 48 %. S délkou praxe 11-15 let je podniku 5 mužů a 8 žen. A více jak s odpracovanými 15 lety je v podniku 10 % zaměstnanců, 3 muži a 3 ženy.

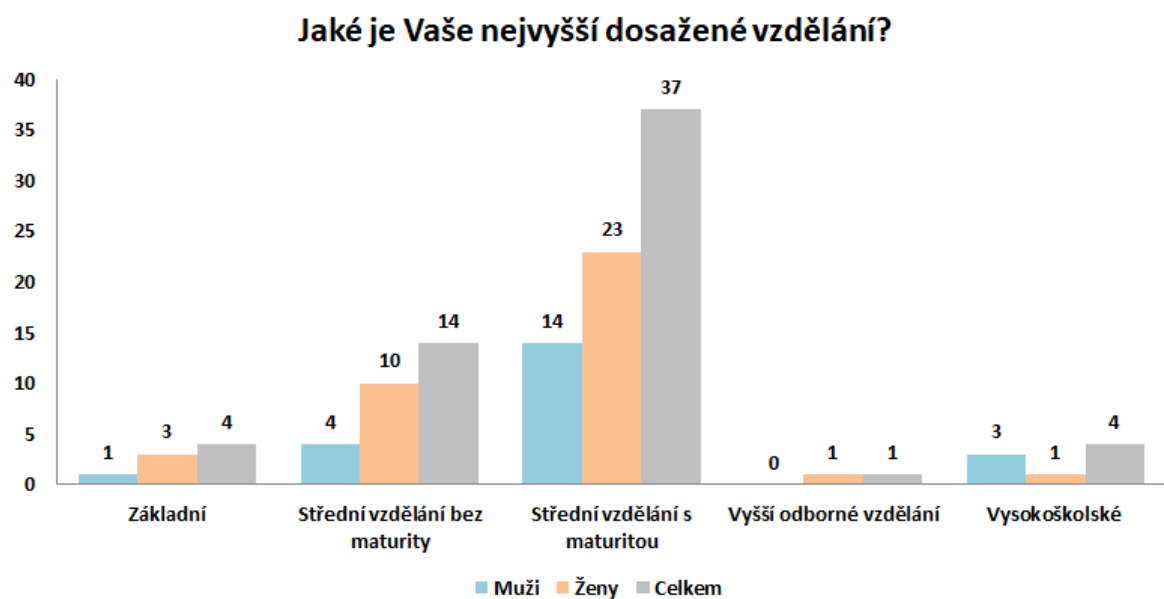
Graf 6 Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Čtvrtá otázka měla za cíl zjistit jaké je nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků ve výrobní části podniku. V uvedeném grafu č. 7 lze vidět, že celkem 5 zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 14 zaměstnanců střední vzdělání s výučním listem. Střední vzdělání s maturitou má 14 mužů a 23 žen, tato skupina dohromady tvoří 62 % zaměstnaných. Vyšší odborné vzdělání má pouze jedna žena ve výrobní části. Vysokoškolsky vzdělání jsou 4, z toho 3 jsou muži. Pro většinu vykonávané práce není potřeba nikterak velké vzdělání, pouze pro specifické pozice je toto vyžadováno. Nejvíce je ceněná v této oblasti praxe, a pokud se zaměstnanec dostatečně předvede, vzdělání není poté překážkou.

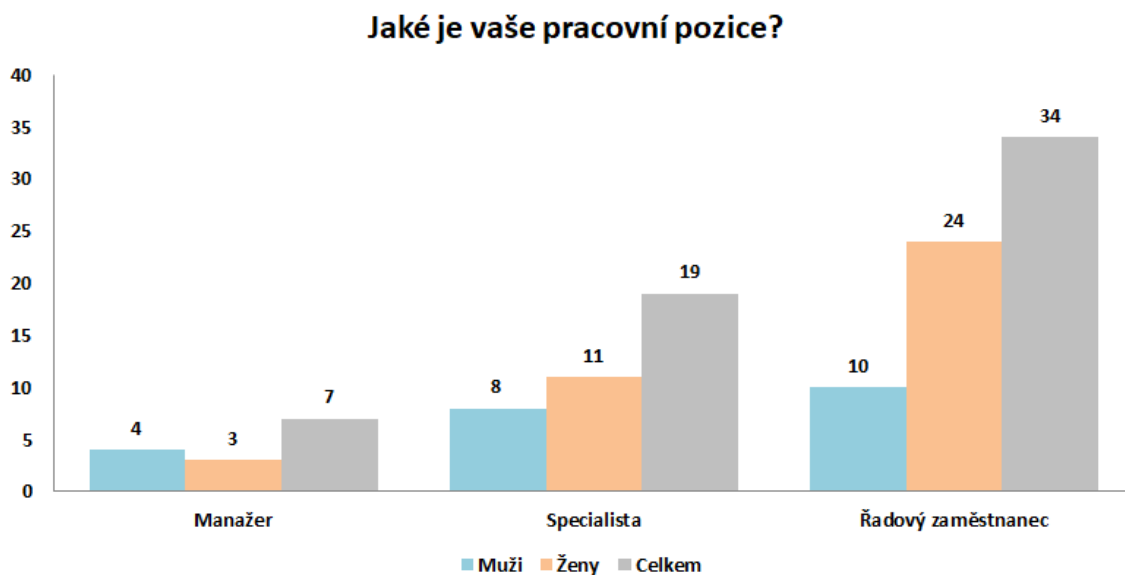
Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pátá otázka (graf č. 8) měla za účel zjistit, na jaké pracovní pozici respondenti pracují. Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií – manažer, specialista a řadový zaměstnanec. Pod odpověď manažera spadá řízení jednotlivých úseků, pojem specialista znamená, že daný pracovník musel projít specifickým školením, aby mohl vykonávat svou práci a je zde vyžadováno vyšší vzdělání zejména v elektrotechnickém směru. Pod řadovým zaměstnancem si lze představit člověka, který se dá snadno nahradit bez větších potíží, tzn. specifické zaškolování, náročnost práce. Manažerů je ve výrobní oblasti 7, specialistů 19 a řadových zaměstnanců je 34.

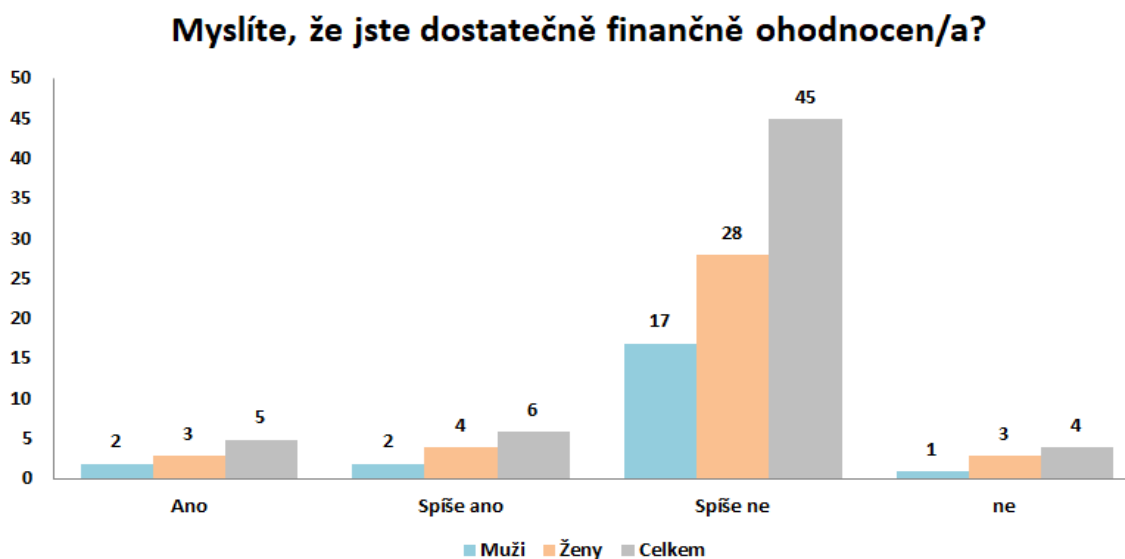
Graf 8 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Šestá otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením jejich vykonávané práce. Z grafu č. 9 je patrné, že většina pracovníků není spokojená s finanční odměnou, pouze 11 respondentů uvedlo, že si myslí, že jejich práce je dobře finančně ohodnocená. V tabulce č. 10 je uvedena spokojenost s finanční odměnou a pracovním místem. Na pozici manažer jsou spokojeni téměř všichni – 5, tzn., že pouze dva jsou nespokojeni, z řad specialistů je spokojeno také 5 zaměstnanců a z řadových pouze 1. Je pravdou, že manažeři mají z hlediska lokality, kde se společnost nachází poměrně dobrou mzdu – jedná se o částku zhruba kolem 40tis. Nicméně z grafu č. 3 je vidět, že mzdy se v celé společnosti zvedli za několik poslední pár let. Nicméně je 82 % zaměstnanců nespokojených s finanční odměnou, z toho se jedná o dva manažery, 14 specialistů a 33 řadových zaměstnanců.

Graf 9 Finanční ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020



**Tabulka 10 Spokojenost s finanční odměnou ve vztahu s pracovní pozicí**

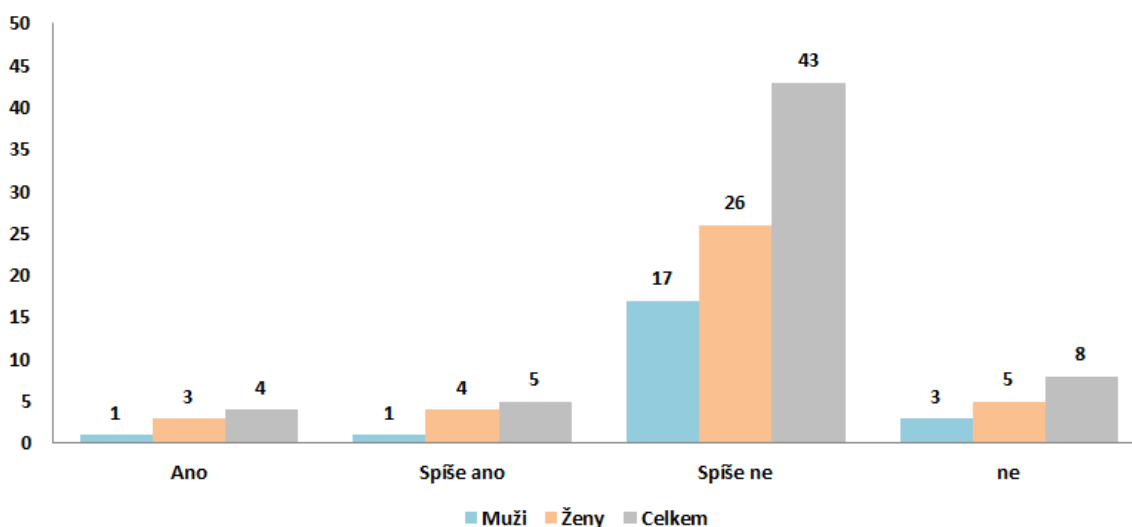
Pracovní pozice	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Manažer	3	2	2	0
Specialista	2	3	12	2
Řadový zaměstnanec	0	1	31	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Sedmá otázka směřovala na pracovní motivaci. Většina respondentů v počtu 43 (72 %) odpovědělo, spíše ne, že se tedy necítí dostatečně motivováni pro svou práci. Z grafu č. 10 je patrné, že pouze 4 respondenti jsou motivováni pro svou práci a dalších 5 uvedlo, spíše ano. Bez motivace ke své práci je 8 zaměstnanců. Celkem je tedy v podniku poměrně malá pracovní motivace. V tabulce č. 11, lze vidět motivaci k práci z hlediska pracovní místa. Motivováni jsou z hlediska pracovní pozice manažer 3 respondenti, stejně tomu tak bylo u specialistů a řadových zaměstnanců. Chybějící pracovní motivaci zvolili 4 manažeři, 16 specialistů a 31 řadových zaměstnanců. Celkově lze tedy říci, že míra pracovní motivace není ve společnosti na velké úrovni.

**Graf 10 Motivace zaměstnanců**

### Cítíte se dostatečně motivován/a pro svou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

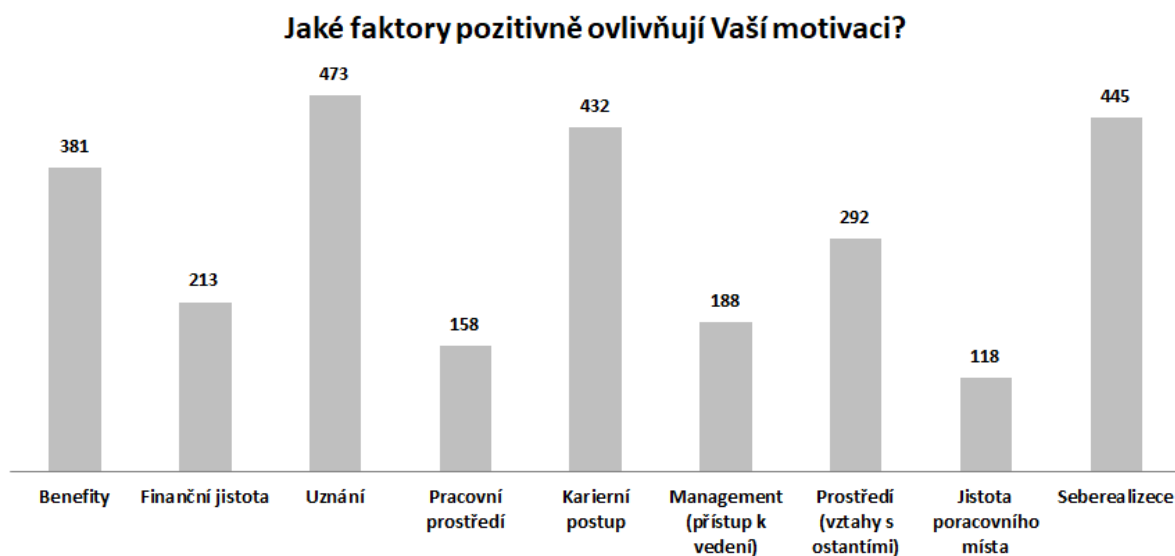
**Tabulka 11 Pracovní motivace ve vztahu s pracovní pozicí**

Pracovní pozice	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Manažer	2	1	3	1
Specialista	2	1	12	4
Řadový zaměstnanec	0	3	28	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V pořadí osmá otázka byla zaměřena na motivační faktory, které nejvíce ovlivňují zaměstnance. V této otázce měli respondenti za úkol seřadit 9 vybraných faktorů podle jejich preference od 1 do 9 (1 největší vliv a 9 nejmenší). Čím menší součet, tím je tento faktor nevlivnější a naopak. Graf č. 11 zobrazuje, že jako nejvýznamnější motivační faktor vyšel z výsledků faktor Jistota pracovního místa (118 bodů). Jako druhý faktor respondenti vybrali Pracovní prostředí 158 bodů, jako další v pořadí je dle respondentů Management (způsob vedení). Finanční jistota (213 bodů) je na čtvrtém místě. Vztahy s ostatními spolupracovníky s 292 body se umístil na pátém místě, Benefity jsou na šestém místě (381 bodů), jako sedmé místo vyšlo z dotazníku možnost Karierního postupu s 432 body. Respondenti nejsou příliš motivováni možnostmi Seberealizace, ta je až na osmém místě s 445 body. Jako nejmenší motivační faktor působí na zaměstnance Uznání pracovníků.

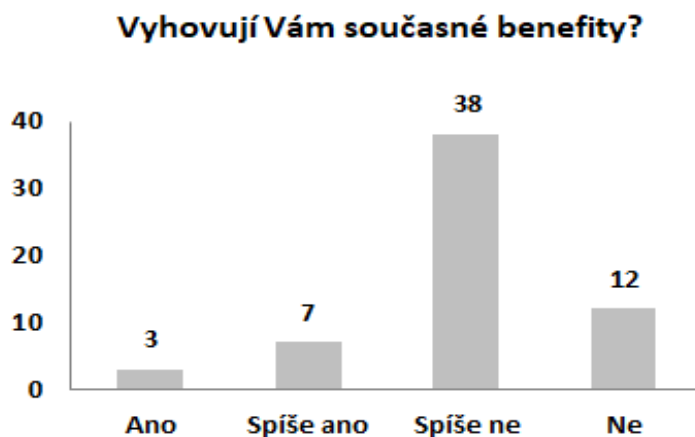
Graf 11 Motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnými benefity, na to směřovala devátá otázka. Z grafu č. 12 vyplývá, že většina zaměstnanců není spokojená se současnými benefity. Úplně spokojeni jsou 3 (5 %) zaměstnanci, spíše spokojeno je 7 (12 %). Těch, co spíše nejsou spokojeni je 38 (63 %) a nespokojeno je 12 (20 %).

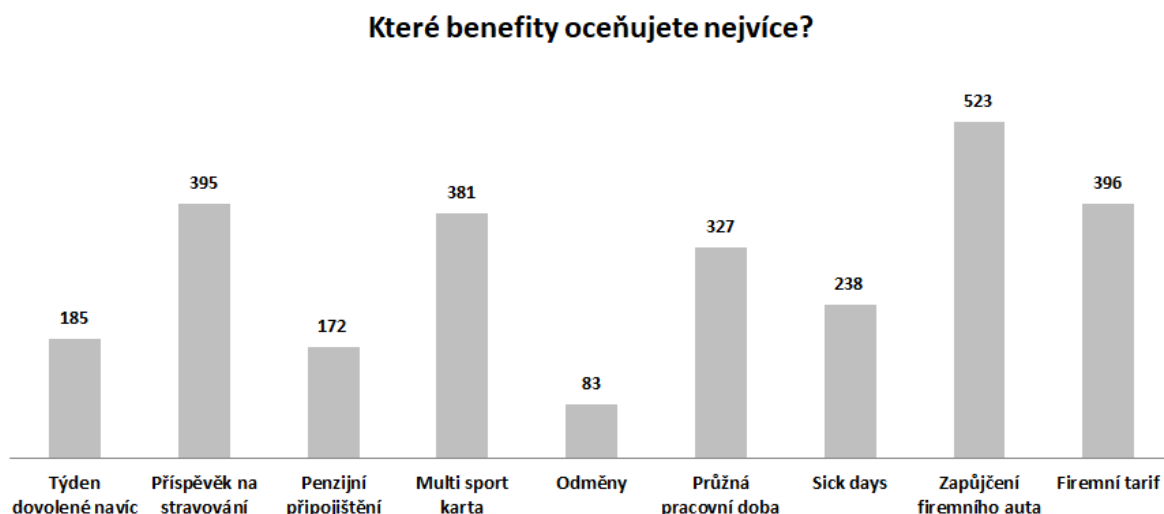
Graf 12 Spokojenost se současnými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Které benefity zaměstnanci nejvíce oceňují, na to byla zaměřena 10 otázka. V této otázce se opět seřazovalo od 1 do 9, tak jako v otázce osmé. Čím menší součet bodů byl, tím byl tento benefit oceňován zaměstnanci nejvíce. Z grafu č. 13 je patrné, že nejvíce zaměstnanci oceňují Odměny, ty získaly nejméně bodů – 83, jako druhý nejoblíbenější benefit vyšel z výsledků Příspěvek na penzijní připojištění (172 bodů) a hned v závěru za ním je Týden dovolené navíc (185 bodů). Sick Days s 238 body na místě pátém, Multi sport karta s 381 body na šestém místě, Příspěvek na stravování je až na sedmém místě (395 bodů). Firemní tarif není mezi zaměstnanci moc populární (396 bodů). A nejméně oceňovaný benefit zvolili zaměstnanci Možnost zapůjčení firemního automobilu (523 bodů).

Graf 13 Nejoceňovanější benefity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následující otázky 11-17 se zaměřovaly na pracovní podmínky v podniku a jsou zobrazeny v tabulce č. 12. Otázka 11 - Jsou dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro Vámi vykonávanou práci? Většina zaměstnanců odpověděla, že ano (49) a ostatní spíše ano (11). Lze konstatovat, že podmínky pro práci jsou zajištěny dostatečně. Zda mají zaměstnanci dostatečný profesní růst, směřovala 12 otázka. Zde pouze tři respondenti zvolili možnost ano, spíše ano zvolilo 16, spíše ne 39 a možnost ne, vybrali 2. Zda mají zaměstnanci v dostatečně míře vzdělávací a školicí kurzy, na to směřovala 13 otázka. Zde 20 % (12) respondentů uvedlo, že ano, 55 % spíše ano a zbylých 25 uvedlo – spíše ne. Zda mají zaměstnanci zajištěně dostatečné vybavení pro jejich práci, to zjišťovala otázka č. 14. Z výsledků vyplývá, že většina má dostatečné vybavení, jelikož součet obou odpovědí ano a spíše ano byl 92 %. Zbylých 8 % zvolilo spíše ne. Zda přispívá práce zaměstnanců k dosažení cílů společnosti, na to se zaměřovala 15 otázka, ano zvolilo 22 % (13), spíše ano odpovědělo 78 %, lze tedy říci, že každý zaměstnanec přispívá svou prací k dosažení cílů podniku. Zda jsou připomínky nebo nápady na zlepšení přijímány a popř. realizovány, na to se ptala 16 otázka. Na tuto otázku odpovědělo 11 respondentů, ano a spíše ano zvolilo 29. Spíše ne vybralo 15 respondentů a zbylých 5 zvolilo tedy ne. Poslední otázka, která se zaměřovala na pracovní podmínky podniku, zjišťovala, zda jsou pracovní úkoly pro zaměstnance výzvou. Výzvou je práce pro 37 % zaměstnanců (22) tyto zvolili ano a spíše ano, pro zbylé zaměstnance, kteří tedy tvoří 63 %, není práce dostatečnou výzvou.

**Tabulka 12 Otázky 11 - 17**

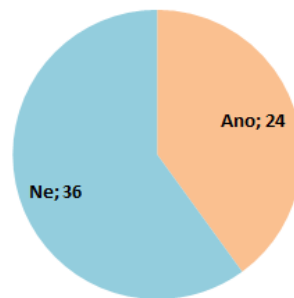
Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Máte dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro Vámi vykonávanou práci?	49	11	0	0
Máte umožněný dostatečný profesní růst?	3	16	39	2
Máte zajištěné vzdělávací kurzy či školení v dostatečné míře?	12	33	15	0
Máte odpovídající vybavení pro Vaši vykonávanou práci?	46	9	5	0
Přispívá Vaše práce k dosažení cílů společnosti?	13	47	0	0
Vaše připomínky nebo nápady jsou přijímány a popř. realizovány?	11	29	15	5
Jsou vaše pracovní úkoly pro Vás výzvou?	6	16	28	10

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2020**

Předposlední otázka č. 18 zjišťovala, zda respondenti připouštějí změnu zaměstnání. V této otázce bylo možné zvolit pouze ano či ne. Pokud respondenti zvolili odpověď ne, byla to pro ně poslední otázka, pokud zvolili odpověď ano, dostali ještě jednu doplňující otázku. Nicméně v grafu č. 14 lze vidět, že 40 % zaměstnanců zvolilo jako odpověď ano, tedy že připouští možnost změny zaměstnání. Zbylých 36 respondentů tedy nepřipouští možnost zaměstnání.

Graf 14 Připouštíte změnu zaměstnání

**Připouštíte změnu zaměstnání?**

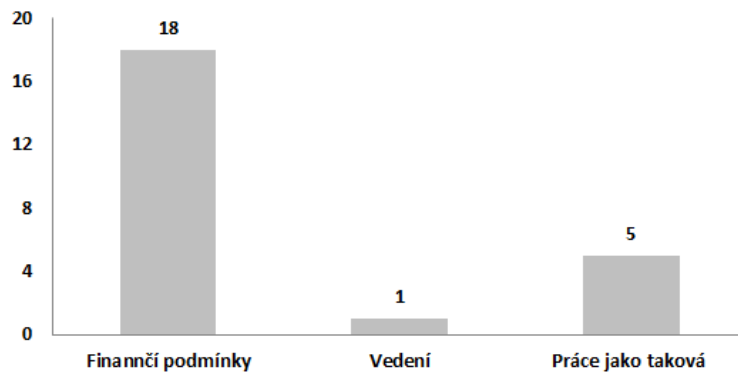


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 19 byla doplňující pro otázku č. 18 resp. pro ty, kteří připustili možnost změny zaměstnání. Tato otázka se snažila zjistit důvody, které zapříčiňují důvod pro změnu zaměstnání. Na výběr zde bylo ze tří možností – z finančních důvodů, vedení nebo práce jako taková. Odpovídalo zde 24 respondentů, z grafu č. 15 je patrné, že jako nejčastější důvod volili respondenti finanční důvody 75 %. Kvůli práci, kterou musí vykonávat, by změnilo zaměstnání 21 % a poslední 4 % by odešlo z důvodu vedení (managementu).

Graf 15 Důvody pro změnu zaměstnání

**Proč připouštíte změnu zaměstnání?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

## 5.1 Výsledky a diskuze

V této podkapitole proběhne shrnutí výsledků, které byly získány z dotazníkového šetření v průmyslové části podniku. Cílem bylo zjistit, jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Většina zaměstnanců se cítí nedostatečně finančně ohodnocená, a to má určitě svůj podíl na jejich motivaci pro vykonávání práce. Zaměstnanci dále určili jako rizikový faktor uznání, ten vyšel z výsledků úplně nejhůře. Pozitivně neovlivňuje motivaci ani karierní růst, ten je zde sice možný, ale pouze v malé míře. Na druhou stranu, je pravdou, že prvotně se hledá na vyšší pozice z řad současných zaměstnanců. Ze současného hlediska, tak na poslední dvě přijímané pozice, byli oba pracovníci vybráni z řad zaměstnanců, v posledních letech se však nabírali především pracovní síly na nižší pracovní pozice. Ovšem však i z řadového pracovníka, se může stát např. liniový manažer, když k tomu bude mít předpoklady.

Jako další významný faktor jsou benefity. Dle výsledku, s nimi není většina zaměstnanců spokojena. Z výsledku vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce, oceňují benefit ve formě odměn, penzijního připojištění a týdnu dovolené navíc.

Naopak poměrně dobře hodnotí zaměstnanci pracovní podmínky v podniku. Kdy 82 % všech respondentů uvedlo, že mají dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro jejich vykonávanou práci. Co se týká profesního růstu a formy vzdělávání, tak je zhruba 50 % zaměstnanců spokojeno. Vybavení pracovišť je na dobré úrovni, tomu odpovídají i výsledky, kde většina souhlasila. Pro většinu pracovníků není jejich pracovní náplň výzvou, to se dalo očekávat, zejména u řadových zaměstnanců, kde se jedná především o stereotypní práci. Přitom jsou si vědomi, že jejich práce napomáhá k dosažení cílů společnosti. Připomínky nebo nápady jsou ve většině případů přijímány.

Všechny negativní výše uvedené faktory vedly k tomu, že 24 zaměstnanců připouští změnu zaměstnaní. Jako nejčastější důvod uvedly nedostatek finančních prostředků. Z více než 90 % se jednalo o zaměstnance z řad řadových zaměstnanců.

## 5.2 Ověření hypotéz

Po vyhodnocení dotazníkové šetření lze ověřit hypotézy, které byly stanoveny před začátkem výzkumu.

**Hypotéza č. 1** – v rozmezí 0 % až 30 % se budou zaměstnanci cítit nedostatečně finančně ohodnoceni. Hypotéza byla vyhodnocena na základě otázky č. 6. Respondenti zde vybírali z následujících možností ANO, SPÍŠE ANO, NE a SPÍŠE NE. ANO a SPÍŠE ANO zvolilo dohromady 11 respondentů (18,3 %). Lze tedy říci, že na základě získaných dat, se tato hypotéza nepotvrdila, jelikož nedostatečně finančně ohodnocených zaměstnanců se cítí více než 30 %. Nespokojeno s finanční odměnou je totiž v průmyslovém odvětví podniku 49 zaměstnanců (81,7 %).

**Hypotéza č. 2** – více jak 70 % zaměstnanců není dostatečně motivováno. Na ověření této hypotézy směřovala otázka č. 7- zda se cítí dostatečně motivováni. Zde bylo na výběr ze čtyř odpovědí: ANO, SPÍŠE ANO, NE a SPÍŠE NE. Dostatečně motivováno se cítí pouze 9 zaměstnanců (15 %), zbylých 85 % vybralo odpovědi ne či spíše ne. Vyhodnocení této hypotézy je zřejmé, 51 zaměstnanců se cítí nedostatečně motivováno pro vykování své práce a hypotéza se tak potvrdila.

**Hypotéza č. 3** – v rozmezí 0 % až 40 % zaměstnanců nebude spokojených s poskytovanými benefity. Tato hypotéza byla vyhodnocena na základě deváté otázky v dotazníku. V této otázce bylo opět možné vybrat čtyři odpovědi: ANO, SPÍŠE ANO, NE a SPÍŠE NE. Jelikož spokojených zaměstnanců s benefity je pouze 10 (16,7 %) a zbylých 83,3 % je nespokojených, lze tuto hypotézu vyvrátit, protože nespokojených je dvakrát více než v odhadované hypotéze. Nejvíce zaměstnanci oceňují benefity jako jsou odměny, penzijní připojištění a týden dovolené navíc. Naopak zapůjčení firemního automobilu a firemní tarif nejsou mezi zaměstnanci moc v oblibě.

**Hypotéza č. 4** – více jak 80 % nepřipouští možnost změny zaměstnání. Pro tuto hypotézu byla stanovená otázka č. 18, zde respondenti vybírali ze dvou možností - ANO nebo NE. Čtvrtá hypotéza se nepotvrdila, jelikož pouze 36 zaměstnanců nepřipouští možnost změny zaměstnání tj. 60 %. Zbylých 24 zaměstnanců zvolilo možnost ANO a připouští tedy možnost změny zaměstnání. Jako nejčastější důvod pro změnu zaměstnání uvedly nedostatečné finanční ohodnocení, druhý nejčastější důvod byl náplň práce a jeden z nich zvolil jako důvod vedení. V tabulce níže je ještě zobrazeno ověření daných hypotéz.

## 6 Hodnocení pracovního výkonu

Stejně jako řízení pracovního výkonu, tak i jeho hodnocení bylo prováděno ve výrobní části podniku. Hodnoceni zde byli všechny tyto kategorie zaměstnanců – specialisté a také řadoví zaměstnanci. Z časového hlediska nebylo možné hodnotiti všech 60 zaměstnanců ve výrobní části, přesné počty zaměstnanců, kteří se účastnili jednotlivých výzkumů, budou vždy uvedeny u jednotlivých metod.

### 6.1 Vyhodnocení pracovního výkonu dle metod

#### 6.1.1 Metoda 360° zpětné vazby

V této metodě bylo celkem 28 respondentů. Výzkum byl vždy dobrovolný, pokud někdo neměl zájem se hodnocení zúčastnit, byl pracovník požádán o sdělení důvodu. Počty jsou v níže uvedené tabulce č. 14. Vybraný pracovník byl vždy hodnocen nadřízeným, spolupracovníkem a pracovníkem z jiného pracoviště. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2.

*Tabulka 13 Metoda 360° a účast*

Celkový počet pracovníků	60
Počet zúčastněných	28
Nepřítomní v době výzkumu	13
Odmítnutí účasti na výzkumu	19

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Jako důvody pro neúčast uváděli pracovníci například, že nechtějí hodnotit svého spolupracovníka z důvodů vztahů na pracovišti nebo nechtěli poškodit nějakým způsobem svého kolegu. Další z důvodů odmítnutí bylo také časové vytížení. Data byla získávána za pomoci dotazníku, kritéria byla zvolena tak, aby odpovídalo pracovnímu výkonu a požadavkům podniku. V dotazníku bylo 10 kritérií a každé z nich se bodovalo 1-5, škála hodnocení byla, jako známkování ve škole tzn. 1 maximální splnění kritéria a 5 znamenalo minimální splnění. Dotazník bylo možné doplnit o slovní hodnocení.

V tabulce č. 15 jsou výsledky z metody 360°. Ačkoliv bylo možné využít také slovní hodnocení, nikdo z respondentů tak neučinil. To je škoda, protože slovní hodnocení je celkem důležitou částí a pokud by toto hodnocení chtěl podnik využívat častěji, bylo by dobré, aby zaměstnance upozornila na důležitost slovního hodnocení, pro zvýšení efektivity výzkumu, získáme tak zejména důvody pro udělení bodového hodnocení. Dále byl proveden průměr hodnocení jednotlivých pracovníků pro lepší přehled. Dá



se říci, že hodnocení od nadřízeného jsou vždy o něco vyšší. Naopak hodnocení, které udělovali pracovníci z jiného oddělení je téměř vždy pro hodnoceného přívětivější.

*Tabulka 14 Výsledky z hodnocení pracovního výkonu metodou 360°*

Pracovník	Pracovní pozice	Průměrné hodnocení		
		Nadřízený	Kolega	Z jiného oddělení
Pracovník 1	Řadový zaměstnanec	2,5	1,4	1,6
Pracovník 2	Řadový zaměstnanec	2,2	1,7	1
Pracovník 3	Specialista	1,8	1,2	1,3
Pracovník 4	Řadový zaměstnanec	2,9	2,5	1,9
Pracovník 5	Řadový zaměstnanec	2,6	2,1	1,6
Pracovník 6	Specialista	1,7	1,3	1,4
Pracovník 7	Řadový zaměstnanec	2	1,2	1
Pracovník 8	Řadový zaměstnanec	3	2,7	1,3
Pracovník 9	Řadový zaměstnanec	1,3	1,4	1,2
Pracovník 10	Řadový zaměstnanec	1,5	1,7	1,5
Pracovník 11	Řadový zaměstnanec	1,2	1,8	1,1
Pracovník 12	Specialista	1,8	1,4	1,1
Pracovník 13	Specialista	2,1	1,9	1,3
Pracovník 14	Řadový zaměstnanec	1,4	1,3	1,4
Pracovník 15	Řadový zaměstnanec	2,2	2	1,2
Pracovník 16	Řadový zaměstnanec	2,7	2,2	1,7
Pracovník 17	Specialista	1,8	1,4	1,3
Pracovník 18	Řadový zaměstnanec	1,6	1,4	1
Pracovník 19	Řadový zaměstnanec	2,6	2,3	1,2
Pracovník 20	Řadový zaměstnanec	1,2	1,2	1,6
Pracovník 21	Specialista	1,9	1,4	1,9
Pracovník 22	Řadový zaměstnanec	1,4	1,7	1,7
Pracovník 23	Řadový zaměstnanec	1,3	1,5	1,3
Pracovník 24	Řadový zaměstnanec	2,2	1,2	1,1
Pracovník 25	Řadový zaměstnanec	2	1,8	1,2
Pracovník 26	Řadový zaměstnanec	2,3	1,8	1,1
Pracovník 27	Specialista	1,5	1,6	1,5
Pracovník 28	Specialista	1,8	1,8	1,5
	<b>Celkem</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Při porovnávání jednotlivých kritérií si nejlépe vedla kvalita odvedené práce, dodržování předpisů, spolupráce a také ochota přijímání pracovních úkolů. Na základě těchto výsledků lze tedy říci, že zaměstnanci nemají problém s dodržováním firemních předpisů a dodržováním postupů práce. Spolupráce je velmi důležitá, jelikož například na jednom výrobku pracuje několik zaměstnanců, a pokud je zde velmi dobrá spolupráce, dochází tak k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejenom k lepšímu výkonu, ale

také ke zvyšování kvality práce. Překvapující byla ochota přijímání úkolů, ale to bude dáno nejspíše tím, že je práce rozdělována tak, aby každý dělal to, co mu vyhovuje - někomu vyhovuje pracovat na stejných jednotkách a někdo preferuje častou obměnu. Poněkud mírnější hodnocení bylo vždy z jiného oddělení, většinou tito zaměstnanci spolu nespolupracují každý den, a nemohou tak důsledně znát jednotlivé pracovníky, tak jako třeba jeho kolega, který s ním pracuje každý den.

Horší hodnocení dostala tato kritéria: zvládání emocí, pracovní morálka a pracovní nasazení. Nevyšší průměr získalo pracovní nasazení, společnost by se měla zaměřit více na motivaci, způsob řízení či změnu pracovních podmínek a zvýšit tak pracovní nasazení pracovníků, jelikož pracovní nasazení ovlivňuje pracovní výkon. Zvládání emocí, také nemělo nejlepší výsledky, přímo to ovlivňuje spolupráci s ostatními pracovníky a může to narušit pracovní výkon a vztahy mezi nimi.

Celkově lze říci, že zaměstnanci dodržují pracovní předpisy, ale problém je jejich motivace k práci. Práce je tedy odvedená kvalitně, ale mohlo by jí být odvedeno více, Předchozí část praktické části obsahoval doporučení na zvýšení motivace pracovníků, bylo by dobré se na to zaměřit a zvýšit tak jejich pracovní nasazení.

### **6.1.2 Metoda BARS**

Zde se účastnilo 22 pracovníků, ti se také podíleli na sestavování hodnotící stupnice a následně se nechali ohodnotit nadřízeným. V tabulce č. 16 jsou uvedené počty pracovníků. Důvodem pro neúčast byla časová náročnost, kde tedy bylo nutné definovat pracovní místo, stanovit úkoly a vytvořit hodnotící stupnici. Někteří měli dokonce obavy z důsledků, které by zhodnocení mohly vyjít najevo. Bylo by tedy dobré, aby společnost dělala hodnocení častěji, aby zaměstnanci věděli, že po následném hodnocení jim nebudou odebrány odměny či snad hrozit výpověď.

*Tabulka 15 Metoda BARS a účast*

Celkový počet pracovníků	26
Počet zúčastněných	15
Nepřítomní v době výzkumu	3
Odmítnutí účasti na výzkumu	8

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Pracovní místa byla vybírána podle těchto kritérií: vytíženost, důležitost, různorodost. Důležitost a vytíženost byla určena vedoucím výroby. Různorodost byla určena na základě pracovních úkolů a prováděných prací na daném pracovišti.

Na základě těchto kritérií byla vybrána čtyři pracoviště: lakovna, zkušebna, výrobní linka a expedice. Popisy pracovních míst a prováděných úkonů jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka 16 Popis jednotlivých pracovních pozic

Pracovní místo	Popis	Náplň práce	Počet pracovníků
<b>Lakovna</b>	Lakovací automat, desítky druhů dílů na lakování	Příprava jednotek pro lakovací automat, zadávání programu pro konkrétní jednotky, vytváření programu pro jednotky, vypisování dokumentace, zadávání dat do systému	3
<b>Zkušebna</b>	Desítky přípravků na testování jednotek, 2 testovací soustavy pro automatické testování	Kontrola jednotek podle předepsané dokumentace, oprava jednotek, vypisování dokumentace, zadávání dat do systému, tvorba protokolů	14
<b>Výrobní linka</b>	3 automaty, kontrolní stanoviště	Výroba sériových jednotek, obsluhování automatu, doplňování součástí do zásobníku, nastavování a vytváření programu pro automat, vypisování dokumentace, zadávání dat do systému	6
<b>Expedice</b>	Balící prostředky a pomůcky	Balení výrobku dle balících předpisů, příprava na balení, zadávání dat do systému, přijímání hotových výrobků, vytváření dodacích listů	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na základě výběru pracovních míst a prováděných úkonů na jednotlivých pracovištích byla stanovena hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice byla vytvořena za pomoci vedoucího výroby a pracovníků. Hodnotící stupnice je přiložena v příloze (č. 3). Hodnocení byla stanovena jako v přechozích případech 1 - nejlepší hodnocení a 5 znamenala velmi špatný výkon.

Tabulka č. 18 zobrazuje výsledky z metody BARS. Hodnocení dopadlo velmi dobře, lze říci, že zaměstnanci v těchto pracovních místech poměrně dobře zvládají svou práci, jediná lakovna má o něco horší hodnocení. Dobré hodnocení na ostatních třech pracovištích je z největší pravděpodobností způsobené tím, že pracovníci zde vykonávají kvalitní práci a vše stíhají v řádných termínech. Na druhou stranu u výrobní linky se vlastně začíná první krok výroby a zkušebna a expedice jsou kroky poslední (mohlo by se stát, že na pracovištích mezi výrobní linkou a zkušebnou, práce není odvedena v odpovídající kvalitě a na zkušebně, pak může docházet ke zbytečným tlakům na pracovníky, aby byla zakázka stihnuta včas). Na pracovišti zkušebna se ovšem

v přepočtu na zaměstnance pracuje o několik hodin týdně více, konkrétně to vychází na cca 2,3 hodin týdně na člověka, oproti pracovišti výrobní linka. Na pracovišti lakovna, která získala „nejhorší“ hodnocení, je způsobeno nejspíše špatnou dodávkou výrobků. Zaměstnanci si zde stěžují na neplánovanou dodávku výrobků na lak. Kdy musí několikrát denně měnit program a pak se k tomu samému vracet po několika hodinách. Dále zde prý není stálá teplota v místnosti a musí se tak neustále nastavovat jiné parametry stroje. Celkově, ale hodnocení dopadlo dobře, to mohlo být také zapříčiněno, špatně stanovenou hodnotící stupnicí.

*Tabulka 17 Metoda BARS - výsledky*

Pracovní místo	Průměrné hodnocení
Lakovna	2,3
Zkušebna	1,1
Výrobní linka	1,3
Expedice	1

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

### 6.1.3 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události se bohužel nepodařila realizovat a to z důvodu neúčasti žádného zaměstnance. Jako hlavní důvody pro neúčast uváděli zaměstnanci časovou vytíženost, nechtěli být pod dohledem při vykování své práce a také neochota. Na druhou stranu kvalita odváděné práce by měla být v pořádku, jak jsme se dozvěděli z přechozích výzkumů, spíše se pro někoho může jednat o stresovou situaci, když je při práci pozorován. V tabulce č. 19 jsou uvedené důvody podle počtu zaměstnanců.

*Tabulka 18 Metoda klíčové události a účast*

<b>Celkový počet pracovníků</b>	<b>60</b>
Počet zúčastněných	0
Nepřítomní v době výzkumu	15
<b>Odmítnutí účasti na výzkumu</b>	<b>45</b>
Časová vytíženost	25
Neochota	12
Nechci být pozorován	8

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Nicméně i pro tuto metodu byl připravený formulář (příloha č. 4). Pokud zaměstnanci nejsou zvyklí na pozorování při jejich práci, je jasné, že jim to zprvu přijde velmi nepříjemné a budou se např. cítit nervózně. Na druhou stranu zde mohou mít někteří zaměstnanci určité rezervy, na které se jinak než pozorováním nemusí přijít. Určitě by bylo dobré, tuto metodu v budoucnu někdy realizovat.

### 6.1.4 Metoda hodnotícího pohovoru

Této metody se účastnilo 11 zaměstnanců, kteří byli ochotni podstoupit hodnotící pohovor. V uvedené tabulce č. 20 jsou opět uvedené počty zaměstnanců ve vztahu k účasti na výzkumu. Nejčastějším důvodem bylo opět časová vytíženost a náročnost pro pohovor a dále neochota.

*Tabulka 19 Metoda hodnotícího pohovoru a účast*

<b>Celkový počet pracovníků</b>	<b>60</b>
Počet zúčastněných	11
Nepřítomní v době výzkumu	14
Odmítnutí účasti na výzkumu	35

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Před začátkem hodnotícího pohovoru, byl sestaven hodnotící dotazník s otázkami, které byly hodnoceny na hodnotícím pohovoru. První část obsahovala sebehodnocení od pracovníka a ve druhé části se nachází podobné otázky, kde hodnotil nadřízený svého podřízeného. Každý z hodnocených dostal předběžně dotazník s otázkami, na které se mohl připravit, vzor je uveden v příloze č. 5. U hodnotícího pohovoru byl přítomen pouze nadřízený a hodnocený pracovník a autor práce.

Jako první se hodnotili silné stránky pracovníků, odpovědi se většinou lišili. Nejčastěji to, ale směřovalo na plnění cílů/úkolů, byla zde uváděna spolehlivost, zůstat v práci o něco déle, i přes časovou náročnost plnění všech zakázek, časová flexibilita, neustálé zlepšování se v dané práci, kterou vykonávají. Z rozhovoru vyplynulo, že někteří zaměstnanci stráví v práci o několik hodin více času (opravdu práci) než ostatní, určitě by nebylo od věci tyto zaměstnance například ohodnotit finanční odměnou.

Pokračování rozhovoru směřovalo k rezervám pracovníků. Většina pracovníků si je vědoma svých rezerv. A jak by se snažili využít tyto rezervy? Většina se opět shodla na zlepšení organizace své práce, jak jsem zmiňoval v této práci výše, většina pracovníků dostává pracovní úkoly/zakázky a už je poté na nich jak si svou práci zorganizují, důležitý je termín splnění. Na to reagoval i nadřízený, že většina pracovníků by měla zlepšit své organizační plánování.

Co se komunikace s nadřízeným týká, tak většina uvedla, že komunikace je na výborné úrovni. U dvou případů zde byl problém, kdy s těmito pracovníky, je občas obtížné komunikovat ve smyslu, že se pracovníci ne úplně přesně vyjadřují. Veškeré komunikace s nadřízeným probíhá v 99 % případů v přímé komunikaci.

Na otázku, zda mají pracovníci stanovené cíle a zda jim v tom něco překáží, směřovala další z otázek. Pouze 3 by se chtěli zlepšovat ve své práci, snažit o 100% plnění všech zakázek v řádném termínu. Jako překážku v dosažení v těchto cílů uváděli nej-

častěji čas či nezkušenost, nicméně ze strany nadřízeného mají ve všech případech vždy maximální podporu. Ostatní hodnocení uvedli, že nemají žádné cíle.

Pokud by mohli zaměstnanci učinit nějaké změny v podniku, z rozhovorů vyplynulo, že je většina se současným stavem spokojená a tak nemají důvod pro zavádění různých změn (snad jen kromě navýšení mezd). Nicméně někteří ze zaměstnanců zmiňovali, že by bylo dobré lépe rozdělovat mezi své kolegy různé pracovní činnosti. Dříve jsem zmiňoval, že někteří pracovníci jsou více vytížení, než ostatní. Možná by nebylo od věci se lépe soustředit na rozdělování práce, nebo spíše zaškolovat další zaměstnance, aby mohli vykonávat i další činnosti, když nejsou na 100 % využiti.

Co udržuje pracovníky zrovna v této společnosti, uváděli, jako důvod náplň práce, vyhovující směny, dále dobrý kolektiv spolupracovníků. Zhruba polovina z dotazovaných uvedla, že pokud by dostali lepší pracovní nabídky, uvažovali by o změně zaměstnavatele.

Nadřízení hodnotili také slabé stránky svých podřízených, nejčastěji vytýkali, neochotu pracovat přesčas, malou spolehlivost a horší pracovní výkon pod tlakem/stresem. Odbornou kvalifikaci pracovníků hodnotili ve většině jako dostatečnou, pouze u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zhruba rok, uvedli jako nedostatečnou z důvodu chybějící praxe a zkušeností.

Na základě shrnutí výše uvedeného rozboru dat/informací, lze doporučit určitou změnu plánování práce jednotlivých zaměstnanců, někteří to evidentně sami nezvládají a potřebují pomoc s časovým rozložením, jejich nadřízený má vždy přehled o jejich schopnostech, tak by některým mohl s tímto pomáhat. Komunikace probíhá na dobré úrovni, zde není potřeba nic měnit. Určitě by to chtělo více odměňovat zaměstnance, kteří práci obětují více svého volného času a tráví tak více času v práci, tyto zaměstnance určitě nechce podnik ztratit nebo demotivovat, spíše by se měl snažit o opak a když ostatní zaměstnanci uvidí, že z toho plynou určité výhody (peníze), tak třeba také zváží nějaký přesčas.

## 7 Návrhy a doporučení

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření v průmyslové části podniku, které se snažilo zjistit informace o současném systému řízení pracovního výkonu pracovníků.

Jedno z nejdůležitějších zjištění bylo, že 40 % současných zaměstnanců připouští možnost změny zaměstnání. Pokud chce podnik tyto zaměstnance udržet, určitě by se chtělo zaměřit na lepší řízení těchto pracovníků, samozřejmě nejen těchto, protože všichni nejsou spokojeni. Nejvíce bude potřeba zapracovat na motivaci a na řízení zejména u řadových zaměstnanců.

Největším problémem byly finance, je na zvážení, zda by nebylo vhodné zvýšit plošně mzdy v podniku, nebo přepracovat mzdový systém. Nicméně současný systém odměňování podle příslušných zakázek není špatný, možná by stačilo přepracovat hodnocení jednotlivých zakázek. Určitě je žádoucí udržet současné zaměstnance, kteří jsou schopní a odvádí kvalitní práci.

Zakázky, na kterých pracují jednotliví zaměstnanci, mohou působit nerovnoměrně, protože např. nezáleží na počtu vyrobených kusů nebo náročnosti, každý momentálně pracuje na zakázkách, se kterými má největší zkušenosti. Jelikož má každá zakázka jiné finanční ohodnocení, další návrh zní takto – finanční ohodnocení by mělo být více rovnoměrné a spíše udělováno podle vykonané práce, tu by měl hodnotit nadřízený. Samozřejmě nejen vykonanou, ale hlavně kvalitně odvedou práci.

Poslední návrh se týká finančních odměn. Protože dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je nespokojena s finanční odměnou. Současně jsou udělovány odměny čtvrtletně pro řadové zaměstnance je to v hodnotě 0-5tis, pro specialisty 0-8tis a pro liniové manažery do maximální výše 12tis. Měsíční odměny jsou v rozmezí 0-3tis. pro specialisty a řadové pracovníky a pro liniové manažery to je 0-5tis. Jako další peněžní odměna by se nabízel 13. plat, při průměrné mzdě 26 400 Kč, z hlediska nákladů by to bylo pro všech 60 zaměstnanců 1 584 000 Kč plus je ještě potřeba počítat s odvody ve výši 538 560Kč, celkové náklady by činily tedy 2 122 560 Kč. Při nastavení dobrého motivačního faktoru, že bude například 13. plat vyplácet při dosažení určitých kvót, by se určitě jednalo o značný motivační faktor a určitě by se zvýšila i loajalita zaměstnanců. Zejména pokud 40 % připouští změnu zaměstnání, máme zde samozřejmě i spojené náklady s novými zaměstnanci, jednak z hlediska vybavení, školení a dalších záležitostí. Náklady na přijetí jednoho nového zaměstnance se pohybují v částce zhruba 15tis. Samozřejmě dát 13. plat pouze výrobní části a opomenout ostatní části podniku není dobrý tah, takže celkové náklady by byly rozhodně vyšší.

Dále by byla potřeba změnit/upravit nabídku benefitů, dle výsledků s nimi nejsou zaměstnanci úplně spokojeni. Současný stav je takový, že některé benefity jsou naprosto nevyužívané nebo jen velmi zřídka. Takže někteří takto přicházejí o benefity, které jim podnik nabízí a nemohou to nikterak ovlivnit. Doporučení zní následovně, zrušení současných jednotlivých příspěvků apod. a zavedení bodového systému např. se spoluprací s benefity a.s., kdy každý ze zaměstnanců dostane určitý počet kreditů, který bude moci utratit, jak uzná za vhodné. Odměny a týden dovolené navíc zůstanou neměnné. Za kredity, které zaměstnanci dostanou, mohou pak utratit, za co budou chtít. Náklady zůstanou neměnné, pokud pomineme větší pracovní motivaci, za kredity si budou moci koupit i další dny dovolené (náhrada za Sick Days), takže se předpokládá, že se kredity spíše využijí na něco jiného než na Sick Days a zvýší se tím i pracovní výkon. Na každý rok by měl dostat řadový zaměstnanec a specialista 12 tis. kreditů, tyto kredity si mohou rozdělit dle libosti, jediné omezení bude u extra dovolené, ta bude omezena maximálně na 5 dnů a jeden den bude stát 1500 kreditů. Níže je uveden podrobnější návrh pro nový systém benefitů.

Další doporučení je směřováno na uznání zaměstnanců, zaměstnance lze motivovat jednak penězi, ale také chválou na jejich osobu. A jelikož zaměstnanci uvedli tento způsob motivace jako nejméně motivující, je potřeba na něm zapracovat. Tato kategorie spíše spadá do hodnocení pracovníků, a na tu se zaměřuje druhá polovina praktické části této diplomové práce.

## **7.1 Návrh na nový systém benefitů**

Bude se jednat o rozpočet, který bude přidělen každému zaměstnanci, ten bude převeden na kredity, které bude moci zaměstnanec směnit za služby či zboží, které on sám chce. Výhoda spočívá v tom, že z toho druhu benefitů se neodvádí daň z příjmu fyzických osob a ani odvody na sociální a zdravotní pojištění. Částka je tedy o toto navýšena.

Přidělení kreditů proběhne celoplošně v celé společnosti, ti kteří budou ve zkušební době, budou mít nárok na kredity, až po jejím vypršení, to samé platí pro nové příchozí zaměstnance. Doba expirace bude jeden rok, plný stav bodů bude přidělen vždy 1.1. Ti, kteří nastoupí po tomto datu, budou mít poměrně zkrácen počet kreditů.

Co se týká základního počtu kreditů pro jeden rok. Pro řadové a technické pracovníky ve výši 12tis. a pro vedoucí pracovníky o 2tis více. Co se týká dalšího individuálního navýšení, to je zobrazeno v tabulce níže.



**Tabulka 20 Individuální navýšení kreditů**

Důvod navýšení kreditů:	Kredity
Odměna k výročí (narozeniny)	500
Věrnostní odměna (za každých 5 let)	5000
Životní jubileum 40, 50, 60 let	8000

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Pro penzijní/životní připojištění budou moci také pracovníci využít své kredity, zaměstnavatel bude pojistné uhrazovat na účet příslušné pojišťovny. Jak bylo zmíněno dříve, s tímto systémem benefitů, budou zrušené současné Sick Days. Za kredity bude pracovník moci zakoupit až 5 dní dovolené navíc (1200 kreditů/den), pracovníci budou samozřejmě muset volno ohlásit nadřízenému nebo zadat do interního systému docházky, v zakoupených dnech volna bude zaměstnanci náležet plná mzda.

Kredity bude možno také utratit za rekreaci, pokud budou pracovníci chtít využít kredity na rekreaci, mohou využít částku maximálně do výše 20tis., pokud by to bylo více, bude ona přesahující částka zdaněna. Rekreace samozřejmě musí splňovat definici zájezdu či rekreace. Z hlediska ukončení pracovní poměru ze strany pracovníka, pokud vyčerpá kredity nad rámec přepočteného období, bude muset částku doplatit, v případě ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, pracovník nemusí vrátet nic.

## **7.2 Zhodnocení metod**

Na závěr jsou zde zhodnoceny výše použité metody, které byly použité pro hodnocení pracovního výkonu. Hodnotit lze podle několika kritérií – časová náročnost na vypracování nebo na provedení výzkumu, ochota účasti na výzkumu a také jaké měli tyto metody přínosy.

Z hlediska časové náročnosti na přípravu, zde bude jako první metoda BARS. Nicméně jde o prvotní časové náklady, kdy je potřeba vytvořit veškerou specifikaci, hodnotící stupnice. Následný proces aplikování metody už není tak časově náročné. Jako další nejvíce časově náročná metoda byla metoda pracovního pohovoru. Hodnotitele a hodnocení se musejí nejdříve seznámit s otázkami, následně se musí určit čas a datum pohovoru. Samozřejmě čím více, pracovníků, tím více času to zabere, tato metoda se asi nejvíce časově navyšuje s počtem zaměstnanců, což se o těch ostatních říci nedá. Metoda 360° zpětné vazby je ze všech metod asi nejméně náročná na vytvoření a aplikování, větší náročnost je zde se zpracováním dat. Jelikož metoda klíčové události nebyla aplikována, těžko lze určit přesnou časovou náročnost, ale výzkum by měl probíhat minimálně po dobu 14 dnů.

Jako další kritérium byla ochota spolupráce na výzkumu. Úplně nejlepší úspěch měl dotazník zabývající se řízením pracovního výkonu, zde byla 100% účast. To ale bylo způsobeno několika faktory, jednak se jednalo o prvotní výzkum ve společnosti a za druhé to bylo dáno časovým obdobím, kdy všichni zaměstnanci byli v práci (dotazník byl vyplňován po jarních prázdninách). Zbylé metody byly bohužel aplikovány v průběhu června a července, tudíž pracovníci čerpali dovolené a zbytek pracovníků se více soustředil na pracovní činnosti. Nicméně největší účast pracovníků u hodnocení pracovního výkonu byla u 360° zpětné vazby (28 hodnocených), další byla metoda BARS (15 hodnocených), metoda hodnotícího pohovoru měla 11 účastníku.

V případě přínosů jednotlivých metod, nelze jednoznačně určit nejlepší metodu, protože každá metoda má jiný pohled na věc a přináší jiné informace. Nejvíce užitečných informací se získá na hodnotícím pohovoru, kde je možné rovnou rozvést určitý problém a popřípadě ho rovnou vyřešit. Metoda 360° zpětné vazby dokáže v případě, že budou pracovníci vyplňovat slovní ohodnocení, získat také důležité informace, které by nám na pohovoru nikdy neřekli, tedy za předpokladu, kdy bude použita alespoň částečné anonymní verze dotazníku. Pomocí metody 360° získáme na jednoho pracovníka pohled z více úhlů. Metoda BARS má určitě své opodstatnění, ale přijde mi, že se překrývá s výše uvedenými metodami a tak bych ji společnosti nedoporučil. Určitě bych v budoucnu kombinoval metodu 360° a hodnotící pohovor.

## Závěr

Řízení a hodnocení pracovního výkonu jsou důležitými prvky řízení lidských zdrojů, které by neměly být neznámou v žádné společnosti. Jak si obstál vybraný podnik, je vidět v praktické části. Praktická část je rozdělena do dvou částí, kdy první část hodnotí současné faktory, které podnik využívá pro řízení pracovního výkonu. Tomu předcházelo zjištění současných podmínek v podniku, kde bylo zjištěno, že primárně používá jako motivační prvek pro řízení pracovního výkonu peněžitě formy (mzdy, odměny, benefity). Pro zjištění, jak tyto faktory ovlivňují pracovníky, bylo použito dotazníkové šetření, které bylo následně vyhodnoceno a graficky zpracováno pro lepší přehlednost. Z výsledků vyšlo najevo, že zrovna s těmito prvky, nejsou zaměstnanci spokojeni a díky tomu i část zaměstnanců připouštěla možnost změny zaměstnání, to nicméně potvrdila i poslední stanovená hypotéza č. 4. Na základě tohoto zjištění byly navrženy doporučení, která by měla tyto problémy napravit. Jednalo se například o zavedení 13. platu, pozměnění systému ohodnocování zakázek, dokonce se nabízelo i celoplošné navýšení mezd v celé výrobní části. Další návrh byl směřován na změnu současného systému benefitů, jelikož zaměstnanci s nimi nebyli spokojeni. Bylo navrženo kompletní předělání systému benefitů, kdy zaměstnanci mají přidělený rozpočet, kde si jen oni sami určí, na co ho použijí. Pro dosahování co nejlepších výsledků a hlavně udržení pracovníků, je zapotřebí zlepšit stávající řízení pracovního výkonu.

Druhá část se zabývala analýzou hodnocení pracovního výkonu. V první fázi proběhlo opět informační zjištění současných postupů, které podnik využívá. Společnost využívá několik metod - porovnávání se standardním výkonem, metodu podle stanovených cílů a pozorování pracovního výkonu. Srovnávání se standardním výkonem probíhá porovnáváním totožných zakázek z minulosti. Každý zaměstnanec má ovšem jiné schopnosti a mohou zde vzniknout nedostatečné pracovní výsledky ze strany zaměstnance, to ale může sloužit jako podnět pro jeho přeřazení na jiné pracoviště nebo zvýšení jeho schopností pomocí školení. Metoda podle stanovených cílů znamená, zda se splňují zakázky ve stanovených termínech a pozorování pracovního výkonu je spíše doplňkové. Analýza probíhala pomocí několika metod, metoda 360° zpětné vazby nedosáhla úplně uspokojujících výsledků, protože zaměstnanci nevyplňovali slovní hodnocení, ale z dostupných dat přesto vyplývá, že pracovníci odvádí kvalitní práci, dodržují předpisy a pracovní postupy. Ovšem pracovní morálka a pracovní nasazení není na nejlepší úrovni, je tedy určitě žádoucí, aby se podnik zaměřil na tuto oblast, tzn. zvýšení motivace, lepší řízení pracovního výkonu. Metoda BARS poskytla informace o čtyřech pracovištích. Ty byly vybrány po dohodě s vedoucím výroby, podle stanovených kritérií – vytíženost, důležitost a různorodost. Výsledky, které byly získané díky této metodě, dopadly velmi dobře. Jednotlivé pracoviště odvádějí kvalitně odvedenou práci, nicméně se jedná a prvotní a koncové pracoviště, kdy na koncová pracoviště je vyvíjen větší tlak z hlediska času, aby byla stihnuta zakázka v časovém termínu. Dobré hodnocení mohlo také být způsobeno špatně stanovenou

hodnotící stupnicí. Tato metoda neměla tak velký přínos jaký byl očekáván. Určitě by bylo vhodné aplikovat tuto metodu na všechna pracoviště a následně je porovnávat mezi sebou. Poslední provedenou metodou byly hodnotící rozhovory. Bohužel nízká účast, která mimochodem doprovázela celou druhou část praktické části. To bylo způsobeno zejména díky velkému omezení výroby v předešlých měsících, kdy se muselo intenzivněji pracovat na zakázkách, aby se splnily dohodnuté termíny a jako druhý faktor bych označil čerpání pracovního volna. Nicméně hodnotící rozhovory potvrdily, kvalitně odváděnou práci pracovníků, ale u některých zaměstnanců vyšlo najevo, že mají problémy s časovou organizací své práce. Budto bude potřeba zlepšit tyto schopnosti u pracovníků nebo přejít na jiný systém zadávání práce.

Společnosti bylo dále doporučeno zavedení dalších systémů pro hodnocení pracovního výkonu a to konkrétně metodu 360° zpětné vazby a hodnotící pohovory. Asi největším problémem byla proměnlivá účast pracovníků, kde u každé metody byl jiný počet respondentů. Lze z toho odvodit, že pracovníci prostě nejsou zvyklí na hodnocení. Lze doporučit rozumné zintenzivnění hodnotícího systému. Nicméně provedená hodnocení nedopadly špatně, zaměstnanci odvádějí poměrně kvalitní práci, dodržují předpisy a postupy, komunikace s nadřízeným je také na dobré úrovni. Někteří mají ovšem problém s organizací svých pracovních úkolů, zde by bylo tedy potřeba zapracovat, nejspíše za pomoci nadřízeného. Bohužel nebyla realizována metoda klíčových událostí, která byla vyloučena z důvodu nulové účasti. Kromě výše uvedeného doporučení, která se týká organizace práce a aplikování dalších metod hodnocení, nelze podniku nic jiného doporučit.

# Seznam použité literatury

## Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS. L. Robert, JACKSON H. John. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning, 2011, 288 s. ISBN 9780538481700.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PULAKOS. D. Elaine. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2009, 214 s. ISBN 978-1405177610.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Garda Publishing, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Garda Publishing, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti za rok 2019

Interní materiály společnosti za rok 2020

# Seznam schémat

Schéma 1 Soustavný cyklus řízení pracovního výkonu.....	10
Schéma 2 Přínos efektivního řízení pracovního výkonu.....	14
Schéma 3 Organizační struktura pro výrobní část.....	28

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2014 až 2018 (v tis.) .....	26
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v minulých letech .....	27
Graf 3 Vývoj průměrné mzdy ve výrobní části za roky 2014 až 2019 .....	28
Graf 4 Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	32
Graf 5 Věk respondentů .....	33
Graf 6 Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti .....	33
Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	34
Graf 8 Pracovní pozice respondentů .....	35
Graf 9 Finanční ohodnocení.....	35
Graf 10 Motivace zaměstnanců .....	36
Graf 11 Motivační faktory .....	37
Graf 12 Spokojenost se současnými benefity .....	38
Graf 13 Nejoceňovanější benefity .....	38
Graf 14 Připouštíte změnu zaměstnání.....	40
Graf 15 Důvody pro změnu zaměstnání .....	40



# Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu.....	9
Tabulka 2 Důležité oblasti při přezkoumávání.....	13
Tabulka 3 Metody hodnocení.....	17
Tabulka 4 Formy možností anonymity u metody 360°.....	18
Tabulka 5 Příklad hodnotící stupnice.....	19
Tabulka 6 Příklad formuláře pro metodu klíčové události.....	20
Tabulka 7 Struktura hodnotícího rozhovoru.....	21
Tabulka 8 Opatření proti chybám v hodnocení.....	24
Tabulka 9 Přínos hodnocení pracovního výkonu.....	24
Tabulka 10 Spokojenost s finanční odměnou ve vztahu s pracovní pozicí.....	36
Tabulka 11 Pracovní motivace ve vztahu s pracovní pozicí.....	36
Tabulka 12 Otázky 11 - 17.....	39
Tabulka 13 Individuální navýšení kreditů.....	52
Tabulka 14 Metoda 360° a účast.....	43
Tabulka 15 Výsledky z hodnocení pracovního výkonu metodou 360°.....	44
Tabulka 16 Metoda BARS a účast.....	45
Tabulka 17 Popis jednotlivých pracovních pozic.....	46
Tabulka 18 Metoda BARS - výsledky.....	47
Tabulka 19 Metoda klíčové události a účast.....	47
Tabulka 20 Metoda hodnotícího pohovoru a účast.....	48

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník pro řízení pracovního výkonu

Dobrý den,

jsem studentem Masarykova ústavu na ČVUT v Praze a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který se zaměřuje na řízení pracovního výkonu.

1) Jste:

Muž       Žena

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

do 25 let     26-35       35-45       46-55       56 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní     Střední bez maturity     Střední s maturitou

Vyšší odborné     Vysokoškolské

4) Jaká je délka Vašeho pracovního poměru, zde ve společnosti?

do 1 roku     2-5 let       6-10 let     11-15 let     více jak 15 let

5) Jaké je vaše pracovní pozice

Manažer     Specialista/Technický pracovník     Řadový pracovník

6) Myslíte, že jste dostatečně finančně ohodnocen/a?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

7) Cítíte se dostatečně motivován/a pro svou práci?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

8) Jaké faktory kladně ovlivňují Vaší motivaci? (Seřadte podle priorit 1 – největší, 9 – nejmenší)

Benefity       Finanční jistota       Pracovní prostředí

Karierní postup     Management (přístup k vedení)     Seberealizace

Uznání       Prostor (vztahy s ostatními)     Jistota pracovního místa

9) Vyhovují Vám současné benefity?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

10) Jaké benefity oceňujete nejvíce? (Seřadte podle priorit 1 – největší, 9 – nejmenší)

Odměny       Týden dovolené navíc       Pružná pracovní doba  
 Sick Days       Příspěvek na stravování       Penzijní připojištění  
 Firemní tarif       Multi sport karta       Zapůjčení firemního auta

11) Máte dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro Vámi vykonávanou práci?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

12) Máte umožněný dostatečný pracovní růst?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

13) Máte zajištěné vzdělávací kurzy či školení dostatečné míře?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

14) Máte zajištěné odpovídající vybavení pro Vaši práci?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

15) Připívá Vaše práce k dosažení cílů společnosti?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

16) Jsou Vaše připomínky nebo nápady přijímány a popř. realizovány?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

17) Jsou Vaše pracovní úkoly pro Vás výzvou?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

18) Připouštíte možnost zaměstnaní?

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

19) Odpovídejte, pouze pokud jste zvolili u předchozí otázky ano/spíše ano. Proč připouštíte změnu zaměstnání?

Finanční podmínky       Vedení       Práce jako taková

Děkuji za Váš čas.

Příloha č. 2 – dotazník pro hodnocení metodou 360°

Hodnotitel (Do pracovního zařazení uveďte pracovní vztah k hodnocenému nadřízený/spolupracovník (stejně pracoviště)/kolega (jiné pracoviště))

Pracovní zarážení: \_\_\_\_\_

Hodnocený

Jméno: \_\_\_\_\_

Pracovní zarážení: \_\_\_\_\_

Hodnocení jako ve škole (1 - kritérium splněno na maximum, 5 - kritérium splněno minimálně) + je možné doplnit slovní hodnocení

Kritéria	Hodnocení (1-5)	Slovní hodnocení
Spolehlivost		
Pracovní nasazení		
Spolupráce		
Kvalita odvedené práce		
Ochota přijímat úkolů		
Pracovní morálka		
Odbornost, kvalifikace		
Dodržování předpisů		
Učení se a rozvoj		
Zvládání emocí		

Příloha č. 3 – stupnice hodnocení pro metodu BARS

Stupně	Popis - LAKOVNA
1 – vynikající	Pracovník zvládá po všech stránkách své pracovní úkoly, dokáže vytvářet složité nové programy, využívá automat v maximální možné míře, provádí pečlivou kontrolu a údržbu automatu, vypisuje dokumentaci bez chyb.
2 – velmi dobré	Úroveň pracovního výkonu odpovídá možnostem pracovníka, zvládá vytvářet pokročilé programy, obsluhuje automat dle jeho možností, provádí ucházející kontrolu a údržbu automatu, vypisuje dokumentaci bez větších chyb.
3 – dobré	Pracovník zvládá své pracovní úkoly bez větších obtíží, zvládá vytvářet jednoduché programy, provádí kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s občasnými chybami.
4 – ucházející	Pracovník s občasnými problémy vykonává své pracovní úkoly, nezvládá vytvářet ani jednoduché programy, provádí občasnou kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s chybami.
5 – nevyhovujících	Pracovník spíše nezvládá vykonávat své pracovní úkoly, nezvládá vytvářet programy, neprovádí občasnou kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s častými chybami.

Stupně	Popis - ZKUŠEBNA
1 – vynikající	Pracovník zvládá po všech stránkách své pracovní úkoly, dokáže testovat i nejsložitější jednotky, oprava jednotek je na vynikající úrovni, tvoří protokoly a vypisuje dokumentaci bez chyb.
2 – velmi dobré	Úroveň pracovního výkonu odpovídá možnostem pracovníka, dokáže testovat složitější jednotky, oprava jednotek je na velmi dobré, tvoří protokoly a vypisuje dokumentaci bez větších chyb.
3 – dobré	Pracovník zvládá své pracovní úkoly bez větších obtíží, potřebuje pomoc s testováním složitějších jednotek, oprava jednotek je na dobré, tvoří protokoly a vypisuje dokumentaci s občasnými chybami.
4 – ucházející	Pracovník s občasnými problémy vykonává své pracovní úkoly, dokáže testovat jen jednoduché jednotky, neopravuje jednotku z nedostatku zkušeností, tvoří protokoly a vypisuje dokumentaci pouze pod dohledem zkušenějšího pracovníka
5 – nevyhovujících	Pracovník spíše nezvládá vykonávat své pracovní úkoly, často chybuje i u testování jednoduchých jednotek, neumí opravovat jednotky, netvoří protokoly a nevypisuje dokumentaci

Stupně	Popis – VÝROBNÍ LINKA
1 – vynikající	Pracovník zvládá po všech stránkách své pracovní úkoly, dokáže vytvářet složité nové programy, využívá automat v maximální možné míře, provádí pečlivou kontrolu a údržbu automatu, vypisuje dokumentaci bez chyb.
2 – velmi dobré	Úroveň pracovního výkonu odpovídá možnostem pracovníka, zvládá vytvářet pokročilé programy, obsluhuje automat dle jeho možností, provádí ucházející kontrolu a údržbu automatu, vypisuje dokumentaci bez větších chyb.
3 – dobré	Pracovník zvládá své pracovní úkoly bez větších obtíží, zvládá vytvářet jednoduché programy, provádí kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s občasnými chybami.
4 – ucházející	Pracovník s občasnými problémy vykonává své pracovní úkoly, nezvládá vytvářet ani jednoduché programy, provádí občasnou kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s chybami.
5 – nevyhovujících	Pracovník spíše nezvládá vykonávat své pracovní úkoly, nezvládá vytvářet programy, neprovádí občasnou kontrolu automatu, vypisuje dokumentaci s častými chybami.

Stupně	Popis – EXPEDICE
1 – vynikající	Pracovník zvládá po všech stránkách své pracovní úkoly, přesně dodržuje balící předpisy, zvládá veškerou administrativu na vynikající úrovni
2 – velmi dobré	Úroveň pracovního výkonu odpovídá možnostem pracovníka, dodržuje balící předpisy, zvládá veškerou administrativu na velmi dobré úrovni
3 – dobré	Pracovník zvládá své pracovní úkoly bez větších obtíží, občas nedodržuje balící předpis, jinak veškerou administrativu vykonává na dobré úrovni
4 – ucházející	Pracovník nestíhá vykonávat své pracovní úkoly, často nedodržuje balící předpisy, a nezvládá plnit ani administrativu
5 – nevyhovujících	Pracovník vyloženě nezvládá vykonávat své pracovní úkoly, vůbec nedodržuje balící předpisy, a neumí vykonávat administrativu spojenou s jeho prací

Příloha č. 4 – formulář pro metodu klíčové události

<b>Metoda klíčové události</b>					
Hodnocený:					
Hodnotitel:					
Po dobu jednoho měsíce popište u svého podřízeného chování, které působilo pozitivně a které negativně, minimálně každý týden je potřeba najít u podřízeného pozitivní nebo negativní chování, ať už bylo závažné či nikoliv. U každé situace pak přiřadte váhu (1 = minimální, 5 = maximální)					
<b>Datum</b>	Pozitivní událost	<b>Váha</b>	Negativní událost	<b>Váha</b>	

Příloha č. 5 – Metoda hodnotícího pohovoru

<b>Sebehodnocení</b>		<b>Komentář</b>
1	Silné a slabé stránky (S čím jste byl za poslední dobu spokojen a co považujete za Vaš nejvýznamnější úspěch a naopak)	
2	Mohl jsem něco za poslední dobu udělat lépe? Mám nějaké rezervy?	
3	Jak probíhá Vaše komunikace s nadřízeným, je potřeba něco zlepšit?	
4	Máte stanovené nějaké cíle do budoucna? A překáží Vám něco v dosažení těchto cílů?	
5	Provedl byste nějaké změny u organizace Vaší práce? Pokud ano, jaké?	
6	Co Vás drží v podniku a z jakého důvodu byste uvažoval o odchodu ze zaměstnání?	
7	Jiné, chcete ještě něco sdělit, co považujete za důležité	
<b>Hodnocení pracovníka nadřízeným</b>		<b>Komentář</b>
1	Pozitivní hodnocení pracovníka, jeho silné stránky	
2	Má pracovník nějaké rezervy?	
3	Komunikace a podpora pracovníka	
4	Slabé stránky pracovníka	
5	Odborná kvalifikace pracovníka	



