

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. Martin Šikýř, Ph.D.

KYTTLER

LUKÁŠ

2020

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: 13. 11. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytla v začátcích práce, dále chci poděkovat Ing. Martinu Šikýřovi za odbornou pomoc a věcné připomínky při dokončování této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje systémy řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část nejprve vymezuje proces řízení pracovního výkonu a jeho vazbu na motivaci a stimulaci pracovníků. Následně charakterizuje postup, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Praktická část představuje vybraný podnik, analyzuje jeho současný stav řízení a hodnocení pracovního výkonu, vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi pracovníky podniku a příklady využití vybraných metod hodnocení pracovního výkonu v podniku (metody 360° zpětné vazby, metody BARS, metoda klíčových událostí a metoda hodnotícího rozhovoru). Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku.

Klíčová slova

Řízení pracovního výkonu, hodnocení výkonu, analýza, motivace

Abstract

This thesis analyzes performance management and employee's evaluation systems in selected industrial company. The aim of this work is to identify possible improvements of those company systems and propose their suitable solutions. In the theoretical part, the process of performance management and its link to motivation and stimulation of employees are defined. Then, the procedures, criteria and methods of employee's evaluation and their performance are described. In the analytical part, the selected company is characterized and its current performance management and evaluation performance systems are analyzed. Furthermore, the employee's survey is evaluated and the examples of selected employees performance methods are illustrated (360° feedback method, BARS method, key events method and evaluation interview method). The work concludes with the proposals and recommendations that should improve the performance management and employee's evaluation company systems.

Key words

Performance Management, Performance Evaluation, Analysis, Motivation

Obsah

Úvod	5
1 Řízení pracovního výkonu	7
1.1 Proces řízení pracovního výkonu.....	7
1.1.1 Definování role pracovníka	8
1.1.2 Dohoda o pracovním výkonu	8
1.1.3 Plánování osobního rozvoje	9
1.1.4 Řízení pracovního výkonu	9
1.1.5 Přezkoumávání pracovního výkonu	10
1.2 Motivace a stimulace pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu.....	11
1.2.1 Motivy a stimuly	11
1.2.2 Motivační a stimulační nástroje	12
1.3 Co ovlivňuje efektivitu řízení pracovního výkonu	18
1.4 Přínosy řízení pracovního výkonu	18
1.5 Příčiny výkonových problémů	20
1.5.1 Příčiny na straně zaměstnanců	21
1.5.2 Příčiny na straně vedoucích.....	21
2 Hodnocení výkonu zaměstnanců	22
2.1 Hodnocení a řízení pracovního výkonu.....	22
2.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu	23
2.3 Metody hodnocení pracovního výkonu	24
2.3.1 Metoda 360° zpětné vazby	24
2.3.2 Metoda BARS	25
2.3.3 Metoda klíčové události	26
2.3.4 Metoda hodnotícího rozhovoru.....	27
2.4 Postup hodnocení pracovního výkonu	29
2.5 Chyby v hodnocení pracovního výkonu.....	29
2.6 Přínos hodnocení pracovního výkonu	31
3 Představení podniku	33
3.1 Výsledky podniku	33
3.2 Personál podniku.....	34

4	Systém řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku	37
4.1	Definování role pracovníka	37
4.2	Plánování a dohoda o pracovním výkonu.....	37
4.3	Řízení pracovního výkonu	38
4.4	Faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu	39
4.5	Hodnocení pracovníků	39
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky podniky	40
5.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	40
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	44
5.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	49
6	Příklady využití metod hodnocení pracovního výkonu v podniku	51
6.1	Metoda 360° zpětné vazby	51
6.2	Metoda BARS	53
6.3	Metoda klíčové události	55
6.4	Metoda hodnotícího rozhovoru	56
6.5	Shrnutí využitých metod	58
7	Návrhy a doporučení	59
7.1	Nový systém benefitů.....	61
7.1.1	Výhody a nevýhody nového systému caterie.....	62
7.1.2	Odměny za kvalitativní část práce	62
7.2	Vzdělávání pracovníků	64
7.3	Talent management.....	65
7.4	13. plat.....	66
7.5	Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba	66
	Závěr	67
	Seznam použitých zdrojů	70
	Seznam schémat	73
	Seznam grafů	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh	76

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, popřípadě zdokonalovat tyto systémy.

Cílem diplomové práce je analyzovat systém řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje pojetí, formy a metody řízení a hodnocení pracovního výkonu, včetně vazby na motivaci a stimulaci pracovníků.

Praktická část analyzuje systém řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku na základě interních podkladů, pohovorů s vedoucími pracovníky, dotazníkového šetření mezi pracovníky a příkladů využití vybraných metod hodnocení pracovního výkonu (metoda 360° zpětné vazby, metoda BARS, metoda klíčových událostí a metoda hodnotícího rozhovoru). Výsledkem jsou návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

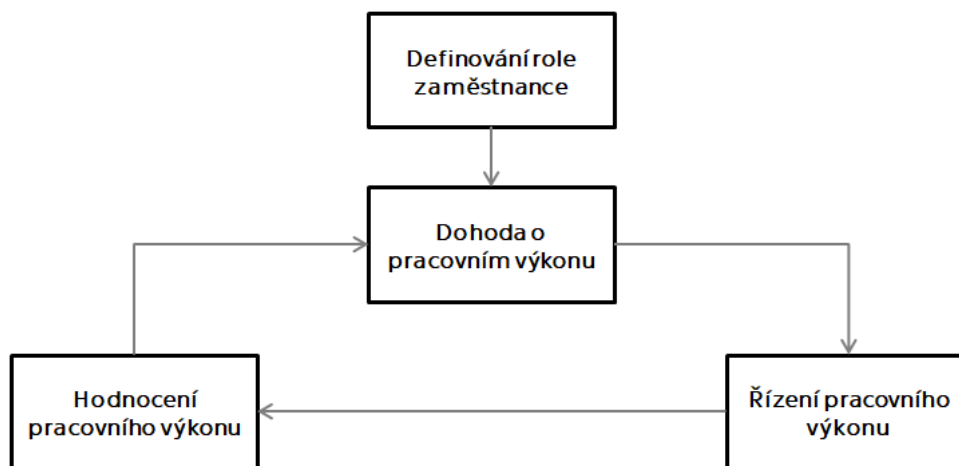
1 Řízení pracovního výkonu

Tato kapitola se zabývá problematikou pracovního výkonu zaměstnanců a jsou zde znázorněny různé přístupy k řízení pracovního výkonu. Na úvod je třeba říci, že řízení pracovního výkonu je soustavný proces, zaměřený na budoucnost. Cílem je definovat, měřit a kontinuálně zlepšovat výkonnost celého podniku, a to prostřednictvím jednotlivců a týmů. Průběh tohoto procesu je znázorněn v následující podkapitole

1.1 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
- **Aktivity** – 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.

1.1.1 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.

1.1.2 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.

1.1.3 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).

1.1.4 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 problému 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).

1.1.5 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 1 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 splněním 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)

1.2 Motivace a stimulace pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu

Stimulaci lze chápat jako vnější faktory, která působí na každého pracovníka, konkrétně na jeho psychickou část. Stimulace má za úkol změnit pracovníkovu motivaci, ale samozřejmě ne všechny stimuly toto dokážou. Rozdíl mezi stimulací a motivací je ten, že zatímco **motivace** je brána jako hnací síla každého jedince, která určuje jeho ochotu pracovat, samozřejmě v tomto případě mluvíme o pracovní motivaci. Stimulace je podněcení pracovníka, tak aby bylo dosaženo požadovaného chování nebo pracovních činností.

1.2.1 Motivy a stimuly

Pro dobrý pracovní výkon musí manažer pracovníky vhodně motivovat a řídit. Lze na to nahlížet jako na proces ovlivňování jejich nadřízeným. Jde o vyvolání pocitu, že je pracovníkova práce přínosná a důležitá. Tato motivace může být ovlivněna vnitřními motivy nebo vnějšími stimuly (Provazník a Komárková, 2004, s. 23):

- **Vnitřní motivy** – jako vnitřní motivy je možné označit ty, které určují, proč vlastně tuto práci vykonává. Může to být činnosti práce jako takové nebo například potřeba kontaktu s lidmi, touha po seberealizaci, moci. Vnitřní motivace je nejvíce důležitá u pracovníků, kteří pracují na vyšších pozicích či jsou více kvalifikováni. Asi největším motivem je pracovní náplň a výsledek jejich práce. V tomto případě je důležité prezentovat tyto výsledky nadřízenými, zejména jaký přínos měly pro organizaci nebo pro zákazníky. Důležité je, aby si každý pracovník uvědomoval, že jeho práce má smysl. Různorodé pracovní úkoly, které jsou z pohledu konkrétního pracovníka zajímavé, jsou důležitou motivací. Tímto budou rozvíjeny pracovníky schopnosti, postupem času se tak stane samostatnější. Tomuto pracovníkovi je možné později přenechat rozhodovací pravomoci a podpořit také jeho kariérní růst. Nezbytným prvkem tohoto procesu je zpětná vazba od nadřízeného (Urban, 2017, s. 14).
- **Vnější motiv** – zde je jednoznačně mzda, která zároveň slouží jako uspokojení dalších potřeb. Určitě sem může být zahrnuta i potřeba jistoty, důležitosti, uplatnění se a také i zde vlastní rozhodování či přenechání odpovědnosti. To není myšleno jako úmyslné nebo účelné předávání odpovědnosti svým podřízeným, ale jako občasné přenechání složitějšího úkolu. Tímto pracovníkovi prokazujeme důvěru k němu a bude se tak cítit pro organizaci důležitý a potřebný. Vnější motivy jsou důležité především pro pracovníky, které jsou v podniku níže postaveni a méně kvalifikováni. Dále pro ty, kteří netouží po kariérním postupu a seberealizaci, jde jim pouze o odměnu za splněný úkol (Deibl, 2005, s. 70).

Plamínek (2015, s. 16) uvádí, že i samotné úlohy či úkoly jsou motivující faktory, resp. jejich dokončení nebo nesplnění. Plamínek se zabýval sledováním těch úkolů, které motivují běžného pracovníka nejvíce. Z jeho výzkumu vyplynulo, že jsou **čtyři předpoklady**, které mají určitou míru univerzální účinnosti. Aby dostatečně motivovaly, musí splňovat jednoduchost, musí být jednoznačně srozumitelné a proveditelné, náročnost musí být přiměřená a zadání musí být individuální (Plamínek, 2015, s. 16)

Ke stimulaci používá vedoucí pracovník vnější síly, které působí na jeho podřízeného. Výsledkem je psychický proces, kdy dochází k motivaci pracovníka. Oproti motivaci, kde se jedná o „vnitřní sílu“, se stimulace zabývá psychickou částí pracovníka. Hlavním cílem je zvýšit jejich pracovní výkon. U každého pracovníka lze stimulovat dva cíle. První je jeho přístup k pracovním činnostem a druhý jeho osobnostní rozvoj. Důležité je zmínit, že používání stimulačních nástrojů musí souviset s motivačním profilem pracovníka a samozřejmě jejich potřebami. Čím více bude řídicí pracovník znát své podřízené, tím lépe dokáže zvýšit efektivitu jejich práce (Provazník, 2002, s. 35)

1.2.2 Motivační a stimulační nástroje

Neexistuje správné zvolení motivačních nástrojů, které by fungovaly univerzálně na každého zaměstnance. Koncept musí být nastaven podle potřeb organizací a podle specifika jejich pracovníků. Pouze tímto způsobem bude zaručena nejvíce efektivní působnost na zaměstnance. Také při dlouhodobém nedostatečném odměňování hrozí, že zaměstnanci budou demotivováni. Jelikož část zaměstnavatelů využívá především strategii vysoké základní mzdy jako motivační nástroj. Ovšem, vysoká základní mzda nemusí být nutně pracovníky vnímána jako dostatečná motivace, je to pro ně samozřejmost, která jim náleží za vykonání jakéhokoli pracovního výkonu. Proto větší význam mají výkonové finanční odměny, které jsou zaměřeny na splnění konkrétních cílů. Tyto odměny by měly být poskytovány co nejdříve po splnění těchto cílů, aby byla zajištěna nejvyšší motivace (Koubek, 2015, s. 283).

Každé odvětví ekonomiky vyžaduje jiné motivační nástroje, jejich práce je vystavena různým faktorům ať už vnitřním nebo vnějším motivům. Snaha o změnu těchto motivů u pracovníků může vyvolat nepohodlí a ovlivnit myšlení a chování. Obecně platí, že potřeby mají lidé stejné, ale na každého působí individuálně. Pro stanovení moderního motivačního konceptu je dobré rozlišovat podle konkrétního zaměření podniku. Pro průmyslové podniky je to především systém stanovení konkrétních podnikových cílů pro jednotlivé zaměstnance a systém řízení mezd.

1.2.2.1 Finanční faktory

Do této kategorie spadají veškeré formy motivace, které jsou spojené s finanční odměnou. Finance jsou zásadním a nejdůležitějším prvkem v problematice odměňování. U finančního hodnocení by měla platit následující pravidla

- **Srozumitelnost a jednoduchost.**
- **Transparentnost.**
- **Spravedlivost.**

Pro finanční odměny je charakteristické, že jsou poskytovány až po vykonání určité činnosti. Nesmí se tedy stát, aby se jednalo o samozřejmost, kterou pracovník dostane za jakýkoli pracovní výkon, Tato složka musí být motivem pro vyšší pracovní výkon. Finanční odměny lze rozdělit do dvou základních kategorií (Aguinis, 2019, s. 278):

Základní mzda – také může být nazvaná smluvní. Zaměstnavatel ji vyplácí oproti práci, kterou pracovník vykonal za určité období. Velikost mzdy zpravidla určuje pracovní trh, ale konečnou výši určuje zaměstnavatel. Zaměstnavatel zohledňuje faktory jako je náročnost práce a pracovního prostředí, schopnosti, které jsou vyžadovány od pracovníka. Pokud například bude mít organizace potřebu podpořit osobní rozvoj a kreativitu svých zaměstnanců, přizpůsobí tomu jinou tvorbu mezd. V tomto případě, bude chtít organizace pracovníky, které mají vyšší schopnosti nebo kvalifikaci, z toho vyplývá, že pracovník bude vyžadovat vyšší základní mzdu. Základní mzda není vázaná na výkonnost pracovníka, je vyplácena bez ohledu na výkonnost pracovníka, ať už je jejich pracovní výkon jakýkoli. Základní mzdu tedy nelze jednoznačně považovat za motivační faktor, ale lze ji označit jako spokojenost s prací (Urban, 2017, s. 119).

Výkonnostní část mzdy – jejím hlavním cílem a smyslem je zajištění motivace jednotlivých pracovníků k vysoké pracovní výkonnosti. Velikost pohyblivé složky mzdy se zpravidla určuje podle dosažených výkonů pracovníka. Tímto je zajištěna spravedlnost mezi všemi pracovníky. Pokud bude pracovník dosahovat nadprůměrných pracovních výkonů, bude i jeho odměna vyšší.

Pro správné nastavení této výkonnostní odměny musí být splněno několik základních předpokladů:

- Stanovené cíle musí být pro pracovníka dosažitelné.
- Pracovník může ovlivnit výsledek své práce a musí znát způsob, jakým může pracovní úkoly ovlivnit.
- Pracovník musí mít možnost sledovat dosavadní průběh plnění jeho pracovních úkolů a musí být informován o případných nedostatcích

Aby výkonnostní část mzdy fungovala jako motivační faktor, musí odměna být v určitém intervalu. Platí pravidlo, že by neměla být nižší než 5 % základní mzdy a její maximální hodnota kolem 25 %. V tomto případě neplatí čím více, tím lépe, příliš vysoká odměna způsobuje pokles motivace (Urban, 2017, s. 127).

1.2.2.2 Nefinanční faktory

Motivační koncepty nemusí být nutně založené čistě jen na finančních motivátorech. Především u výše postavených zaměstnanců, nebudou jen finanční faktory plně dostačovat. Urban ve své knize tvrdí, že zaměstnanci jsou ochotni vykonávat i hůře placenou práci, když jim zajistíme tyto podmínky:

- Samostatnost a rozmanitost pracovních úkolů.
- Získávání zkušeností z pracovních úkolů.
- Proč je pracovníkova práce důležitá.
- Pracovní výzva a společenská prestiž, kterou práce přináší.
- Pochvaly za dobře odvedenou práci.

Nefinanční motivace může dále spočívat v rozvržení pracovní doby, možnost dalšího vzdělávání, přidělení IT techniky, příspěvky na stravné a další benefity. Dále spoluúčast na rozhodování a konzultací problémů, které se přímo týkají zaměstnanců. Největším vrcholem nefinanční motivace je nabídka vyššího pracovního místa tzn. kariérní postup. Celkově jsou nefinanční faktory často podceňované, ale pro velkou řadu zaměstnanců jsou velmi důležité a mohou jejich pracovní výkon zásadně ovlivnit, manažeři, kteří toto zanedbávají nebo této problematice nevěnují dostatek pozornosti, jsou pro svou organizaci velmi drazí (Koubek, 2013, s. 84).

Benefity – v současné době je v České republice poskytování benefitů standardní záležitostí, takovým nejběžnějším benefitem je u nás stravenka. Ale proč vůbec zaměstnavatel poskytuje nepovinnou formu plnění, která by pracovníkovi nabídl. Odpověď je vcelku jednoduchá – motivace. Benefity mohou ovšem plnit několik dalších úloh např. díky velmi konkurenčnímu prostředí, mohou benefity sloužit jako přilákání potenciálních pracovníků. Kdy v podobných pracovních i finančních podmínkách, může potenciální pracovník spatřit velký rozdíl v nabídce benefitů. Zaměstnanecké benefity působí na pracovníky jako součást celkové odměny a pokud benefity korespondují přímo se zájmy každého pracovníka, může se jednat velmi dobrá nástroj, pro spokojenější a výkonnější pracovníky. Pro zaměstnance je mnohem jednodušší vyjednatí lepších benefitů než zvýšení mzdy, ale výsledná spokojenost bude pro ně stejná (Aguinis, 2019, s. 281).

Pokud chce zaměstnavatel opravdu benefity motivovat své zaměstnance, musí vědět, o jaké mají zájem. To ovšem při velkém počtu pracovníků nelze, každý máme jiné zájmy, jinou životní situaci a odlišené preference. To vede zaměstnavatele často k nabízení univerzálních balíčků, které ani mnohdy nejsou konzultovány se zaměstnanci (Koubek, 2015, s. 321).

Benefity také jsou poměrně výhodné i pro zaměstnavatele, z tohoto pohledu je lze rozdělit do **čtyř kategorií** – daňově výhodné, neutrální a nesmyslné.

Daňově velmi výhodné – do této kategorie lze zařadit benefity, které jsou pro zaměstnance příjmem osvobozeným od daně a pro zaměstnavatele daňovým nákladem. Příklad benefitů – stravenky, penzijní připojištění, kurzy a školení.

Daňově výhodné – zaměstnavatel je nemá jako daňový náklad, ale zaměstnanec je osvobozen od daně a odvodů. Příklad – hrazená dovolená (do 20 tis./rok), příspěvek na kulturní akce, nápoje na pracovišti, firemní mateřská školka, nadstandardní zdravotní péče.

Daňově neutrální – pro zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad, ale pro zaměstnance příjem podléhá zdanění. Tyto benefity jsou často uvedeny již ve smlouvě. Jedná se například o firemní automobil i s využitím i pro soukromé účely, dovolen navíc, příspěvek na dopravu, výrobky poskytované zaměstnanci za nižší cenu.

Daňově nesmyslné – benefity, které nejsou daňově uznatelné a zaměstnanec z nich platí daň a odvody. Příklad – rekreace, které převyšuje částku 20tis. za rok, hodnotné dárky, PHM pro soukromé účely.

Existuje mnoho způsobů, jak stimulovat své pracovníky, patří sem i obsah pracovní náplně, prostředí, pracovní hodnocení. Stimulaci lze brát jako působení na psychiku jedince, tzn. použitím vnějších faktorů – to jsou mzdy či benefity nebo vnitřní faktory – vztah pracovníku k organizaci.

1.2.2.3 Talent Management

Tento koncept lze chápat jako soubor principů, které organizace použije pro maximální využití potenciálu u svých pracovníků nebo jako nástroj pro řízení kariérního růstu a zvyšování tak pracovního výkonu v organizaci. Talent managementu má dva přístupy, ten první znamená, že se organizace zaměřuje na zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál, které se snaží získat z externích zdrojů. Druhý přístup znamená zaměření se na talenty z interních zdrojů.

Talent managementu zajišťuje start kariéry a zvyšuje výkonnost u 90 % zúčastněných pracovníků. Dalším pro zavedení důvodem je potřeba inovací ve výzkumu a vývoji, proto se snažíme najít ty správné schopnosti a dovednosti. Organizace nejsou natolik flexibilní, aby mohli provádět výcvik od „nuly“, což vede k vyhledávání zkušených jedinců na trhu práce. Správná aplikace talent managementu přináší organizaci správné lidi na správném místě a ve správný čas. To vede k vyššímu pracovnímu výkonu a efektivnějšímu naplňování cílů organizace. Důležité je také udržení klíčových pracovníků – talentů (Hroník, 2007, s. 110).

Stává se, že organizace, aplikují talent program až v případě, kdy akutně potřebují obsadit konkrétní/klíčovou pozici. Preventivní opatření jsou spíše výjimkou a mnoho

organizací o tomto programu aktivně hovoří, ale ve skutečnosti implementují jen určitou část nástrojů talent managementu, které žádný užitek nepřinesou. Manažeři zodpovědní za talent program, často neprovádí opakovanou analýzu konkurentů, aby se ujistili, že mají srovnatelné procesy pro řízení talentů s ostatními. Dále absence monitoringu konkurence, zejména když konkurence nucena propouštět své zaměstnance, tak je vhodné posílit svůj nábor a naopak ve chvíli kdy konkurence zahájí náborové akce, je potřeba dbát zvýšené pozornosti svých talentů. Neexistuje univerzální návod pro zavedení talent managementu, každá organizace si musí vytvořit svou strategii, která bude v souladu s firemní kulturou a jejími cíli (Sullivan, 2013).

Proces talent managementu

1. **Získání talentů** – získávání talentů je rozděleno na tři části. První část je zaměřena na identifikaci klíčových kompetencí, druhá na hodnocení výkonu a vytvoření výkonových norem a vytvoření talent poolu.
2. **Rozvoj talentů** – pouhé získání talentů není dostatečné, jeho schopnost a dovednosti je potřeba dále rozvíjet, cílem je tedy zabezpečení neustálého zlepšování, aby mohl pracovník reagovat na neustále měnící požadavky na pracovní místo. Vzdělávací program by měl být vypracován ve spolupráci s nadřízeným vybraného pracovníka, program musí být ucelený, systematický a individuální. V současnosti se nejvíce používají trainee programy, které jsou určeny především pro absolventy škol. V těchto programech se účastníci stanou zaměstnanci organizace a těm nejúspěšnějším je nabídnuta práce v organizaci. Účastníci mají možnost si vyzkoušet všechny činnosti v podniku a postupně se s ním tak seznámit. Cílem toho programu je poskytnout komplexní pohled na fungování podniku, aby viděl souvislosti mezi odděleními a jejich vzájemné propojení (Armstrong, 2007, s. 470).

Jako nejefektivnější metoda pro rozvoj pracovníka se považuje Learning-by-doing, další vyzdvihovanou metodou je rotace práce a zapojení pracovníka do projektu s podporou mentora/kouče/nadřízeného. Další jsou metody, které jsou používány přímo na pracovišti, ty jsou založeny na přímém kontaktu mezi školitelem a pracovníkem. Zde lze zařadit instruktáže, mentoring, coaching, pracovní porady, projekty, stáže (Horvátová, 2011, s 82).

3. **Udržení talentů** – co je velmi důležité si uvědomit, je udržení talentovaného pracovníka. Jelikož po vynaložení tolika finančních prostředků a času na jeho získání a vzdělávání, určitě není žádoucí ho ztratit. Zejména ty nejkritičtější pracovníky, kteří jsou například nositeli know-how, kdy jejich ztráta by znamenala i ohrožení fungování podniku. Hlavním cílem je tedy pečovat o tyto pracovníky a zajistit jejich spokojenost a loajalitu. Talentovaní pracovníci do 30 let budou vyžadovat pracovní růst a musíme mu také umožnit další rozvoj jeho silných stránek, to je jeden z rozhodujících faktorů, který určuje, zda bude se-

trvat v organizaci. Naopak pracovníci po třiceti letech budou požadovat spíše určitou možnost řídit svou vlastní kariéru a vykonávat smysluplnou práci. Pracovníci nad padesát let stáří nejvíce preferují jistotu zaměstnání. Faktory, které ovlivňují talenty, definoval Armstrong takto – pověst podniku, styl vedení, příležitost ke vzdělávání, uznání a oceňování za pracovní výkon. Důležitá je také angažovanost, resp. aktivní zapojení do fungování spolčenosti, tito pracovníci jsou pak loajální, ale hlavně ztotožnění s cíli organizace a maximálně se snaží dosáhnout jejich cílů (Armstrong, 2007, s. 334).

Péče o zaměstnance má velký vliv na jejich pracovní výkonnost, stabilitu a fluktuaci. Pokud mají pracovníci pocit, že jejich práce není dostatečně oceňována, necítí tak závazek k oné organizaci a mohou se nechat zlákat konkurencí. V takovém případě by se jednalo o financování rozvoje pracovníka pro konkurenci. V dnešní době už není rozhodující jen velikost finanční odměny, ale i ostatní faktory jako image organizace, pracovní prostředí, ale i kolektiv spolupracovníků.

1.2.2.4 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí lze zařadit mnoho faktorů, které mohou ovlivnit pracovníky. U těchto faktorů je velmi důležitá zvážit individualitu pracovníky, jelikož každá má jiné preference a faktor, který může být pro někoho velmi důležitý, může být pro druhé zanedbatelný. Pracovníci dokáží pracovat i v nepříznivých podmínkách, nicméně zaměstnavatel by měl vlivy negativního prostředí co nejvíce eliminovat, aby pracovníci nemuseli vynakládat úsilí na překonání těchto vlivů, které snižuje jeho pracovní výkon. Osvětlení, teplota a hluk jsou nejzákladnější faktory, které by měly být v uspokojivé formě zajištěné. Pro další zpříjemnění prostředí, lze dosáhnout vhodného výběru barev, poskytnutím nápojů, komfortní přístup na pracoviště, prostorové řešení a různé odpočinkové koutky (Dvořáková a kol., 2012, s. 184).

Informovanost zaměstnanců a správná komunikace napříč organizací. Při správné komunikaci si pracovníci dokáží vytvořit větší pouto k organizaci a být tak více loajální, když s nimi nebude komunikováno v minimální nebo nedostatečné formě, tak si vytvoří negativní postoj k organizaci, ve které pracují. Dobrá komunikace a spolupráce vzniká při 100% informovanosti – všemi směry (zezdola nahoru/shora dolů), takto si pracovníci nebudou připadat lhostejní, pracovníci potřebují jasně vědět, co je od nich čeká, co od nich čekají jejich nadřízení a co ovlivňuje jejich vlastní práce. Do informovanosti zaměstnanců patří i zapojení zaměstnanců ve smyslu zvýšení jejich účasti na rozhodovacích procesech a ovlivňování, které se týká chodu organizace (Janda, 2004, s. 10).

1.3 Co ovlivňuje efektivitu řízení pracovního výkonu

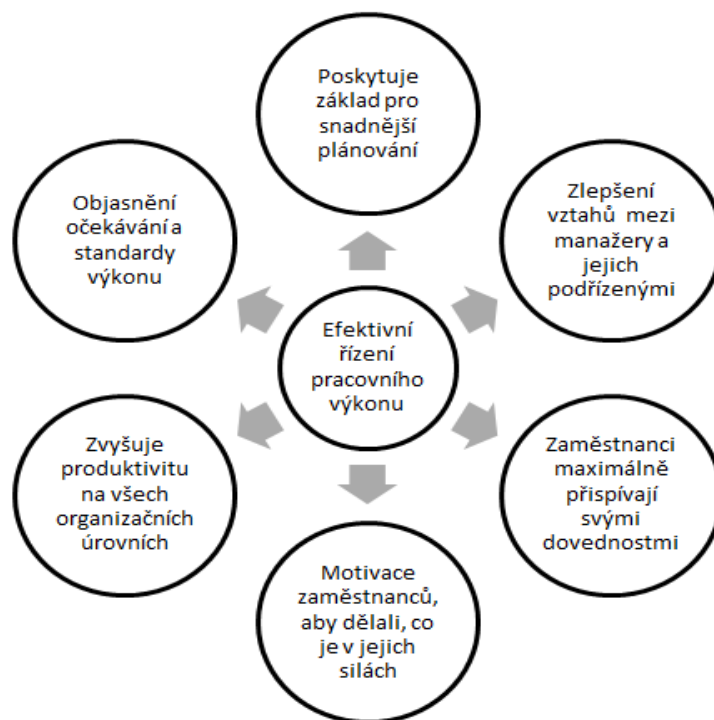
Co potřebuje podnik udělat pro úspěšné zavedení toho systému. Efektivitu nebo také účinnost fungování určuje řada klíčových faktorů. Studie odhalily, že Balanced Scorecard, správa odměn, zapojení zaměstnanců, školení, kultura a chování ovlivňují efektivitu fungování řízení pracovního výkonu. Důležité je snaha o zmírnění dopadu na změny, které s sebou řízení pracovního výkonu přináší, je třeba se zaměřit na odpor vůči změnám. **Podpora nejvyššího managementu**, kdy jeho účast je nezbytnou součástí pro správně fungující implementaci. Nedostatek zájmu či závazku managementu může mít negativní dopad na celý proces implementace. Dalším důležitým prvkem je **BSC**. Balanced Scorecard se ukázal jako důležitá součást řízení pracovního výkonu, je přeci důležité mít stanovené faktory úspěchu, cíle, strategii a akční plány. Vytvoření strategie o tom jak dosáhnout poslání a vize je zásadní pro implementaci BSC. Hlavní strategie by měla zahrnovat alokování zdrojů pro úspěšné dosažení cílů (ERP). Se systémem ERP souvisí **školení**, to by mělo být pojato organizací jako investicí nikoli jako jednorázové cvičení. Před začátkem školení by mělo dojít k důkladnému posouzení potřeb, to zajistí vhodné stanovení cílů pro školení. Proces školení by neměl být selektivní, ale měl by spíše uspokojovat potřeby a požadavky všechny pracovníků. Dalším faktorem je **chování zaměstnanců**, tomu by měla být věnována dostatečná pozornost. Chování zaměstnanců je založeno na čtyřech instrumentech: odpovědnosti, styl řízení, schopnost řešení problémů a komunikace. Odpovědnost manažerů lze zajistit minimalizací prvků subjektivity a zaujatosti z výsledků řízení pracovního výkonu. Styl řízení by měl směřovat k výsledkům a současně poskytovat podporu pracovníkům. K tomu lze využít Management By Walking Around nebo lze také využít 360° zpětnou vazbu či hodnotící rozhovory. Informace získané z těchto zdrojů lze využít k diskuzi a vyřešení problémů, které se mohou vyskytnout a následně přijmout nápravná opatření. V tomto kroku už lze hovořit o **zapořádání zaměstnanců**. **Systém odměňování** nepřináší v organizacích očekávané výsledky, i když jsou atraktivní. To je zpravidla způsobeno tím, že byl systém navrhnut vrcholovým vedením. Aby se tomuto zabránilo, je potřeba zavést **strategii řízení odměn**, které uspokojí potřeba specifických požadavků v organizaci. V ideálním případě je vhodné přijmutí participativního přístupu, kdy jsou do přípravy strategie řízení odměn zapojeni zaměstnanci na všech úrovních. Tím se zajistí shoda mezi individuálními a organizačními cíli (Jugmohun, 2018, s. 8)

1.4 Přínosy řízení pracovního výkonu

Je několik důvodů proč obě strany – manažeři a jejich podřízení mají problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se snaží vyhnout 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 řízení

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 organizace. 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)

1.5 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 mohou přicházet ze strany zaměstnanců nebo ze strany vedoucích a podniku. Dále může být výkonnost ovlivňována mnoha dalšími faktory, které lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií (Provazník, 2002, s. 63):

- **Individuální determinanty zaměstnance** - vnitřní uspokojení pracovníka, jeho motivy, fyzické a duševní předpoklady,
- **Ekonomické, technické** – finanční ohodnocení, vybavení pracoviště, stabilita zaměstnaní
- **Společenské faktory** – komunikace napříč organizací, schopnost vedení, vztahy s ostatními
- **Situační podmínky** – vlivy podniku, mimořádné události, benefity

Také jednotlivé formy odměn mají vliv na řízení pracovního výkonu, jak uvádí Aguinis ve své knize:

Tabulka 2 Vliv odměn na pracovní výkon

Různé druhy faktorů a jejich závislost na řízení pracovního výkonu	
Faktor	Míra ovlivnění
Ovlivnění životních nákladů	Malá
Jistota příjmu	Malá
Benefity	Střední
Relation rewards	Střední
Základní mzda	Střední
Pohyblivá složka mzdy	Vysoká
Krátkodobé a dlouhodobé pobídky	Vysoká

Zdroj: Aguinis, 2019

Jako příklad vlivu s nízkým stupněm ovlivnění na řízení výkonu - vliv na životní náklady (slevy na produkty, příspěvky na dopravu atd.) vyjadřují to, že tento systém nemá žádný dopad na tyto faktory. Jinými slovy lze říci, že tyto faktory mají všichni pracovníci, neohledně na jejich výkonnost. Naopak faktory s vysokou mírou ovlivnění znamenají, že pouze výkonnost pracovníka určuje, zda tento faktor/odměnu dostane a zda ne. U krátkodobých a dlouhodobých pobídek (opční práva, podíl na zisku) je velmi vysoké ovlivnění, ovšem tento druh odměn, resp. její velikost není dána jednotlivcem, ale zde záleží na výkonu celého týmu nebo organizační jednotky. Střední míra ovlivnění pracovního výkonu, zde lze zařadit benefity, základní mzdu a relation rewards,

pod tímto pojmem si lze představit vztahy na pracovišti, styl vedení, participace pracovníků.

1.5.1 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 vlohy, 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).

1.5.2 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.

2 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.

2.1 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

V tabulce 3 je přehledně uvedeno porovnání mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417).

Tabulka 3 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)

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 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 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.

2.3 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 a kol., 2012, s. 265)

Metody hodnocení lze třídit do několika kategorií, viz tabulka 4. 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 4 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)

2.3.1 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 5 Formy možností anonymity u metody 360°

Plně anonymní	Částečně anonymní	Odkrytá
Skupiny hodnotitelů jsou navrhnuty 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 pracovník do rozhodování.
- Podpora soustavného zlepšování.
- Stanovuje priority pro zlepšování pracovníků.
- 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 pracovníky, 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 nejpobláznější (Wágnerová, 2008, s. 78).

2.3.2 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 a kol., 2012, s. 268).

V uvedené tabulce 6 je příklad hodnotící stupnice, škála je vytvořena tak, aby pokryla všechna kritéria, která jsou součástí hodnocení (kvalita pracovního výkonu, dodržování termínů, samostatnost, nové metody, nadstandardní požadavky, vztahy k ostatním)

Tabulka 6 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 a kol. (2012, s. 269)

2.3.3 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 hodnotícího 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 7 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)

2.3.4 Metoda hodnotícího 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 rozhovor připraven, někdo si sebou může přinést 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 8 Struktura hodnotícího rozhovoru

Sebehodnocení		Komentář
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	Provedli 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	
Hodnocení pracovníka nadřízeným		Komentář
1	Pozitivní hodnocení (s čím je nadřízený spokojený)	Zda plní cíle/úkolů za určité období,
2	Rezervy (pracovník má na víc, ale z různého důvodu to nerealizuje)	Vyhodnocení splnění cílů za minulá období
3	Vyhlídky pracovníka	V jakých oblastech se může zlepšovat, ohodnocení jeho ambic v předešle části
4	Návrhy, stanovení cílů a úkolů	Vlastně se jedná o proces MBO, výstup rozvojového plánu

Zdroj: Hroník (2006, s. 57)

2.4 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 rozhovor s konkrétním pracovníkem, kde se probírají případná zlepšení.

2.5 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 měřítko** – mírná měřítko vedou k tendenci nadhodnocovat kvalitu hodnocení
- **Egocentrická chyba** – hodnotitel posuzuje pracovníky podle sebe a má své vlastní měřítko, 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 dojmu 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 9 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)

2.6 Přínos hodnocení pracovního výkonu

Přínos z hodnocení pracovníků je několik, přínos to má jak pro pracovníky 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**, organizace tak snadněji dosáhne toho, o co jí jde a co je pro ni prioritou. **Sladění zájmů všech zúčastněných**, organizace 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 výkonnosti, 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 kariéerní růst nebo přemístění.

Tabulka 10 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. Pracovníci 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

Praktická část analyzuje systém řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném ryze českém průmyslovém podniku, který se zabývá vývojem a výrobou elektronických řídicích zařízení, s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení, která by měla přispět ke zlepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku.

Praktická část se skládá z pěti kapitol, které obsahují představení podniku (kapitola 3), analýzu současného stavu řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku (kapitola 4), vyhodnocení dotazníkové šetření mezi pracovníky podniku (kapitola 5), příklady využití vybraných metod hodnocení pracovního výkonu v podniku - metody 360° zpětné vazby, metody BARS, metoda klíčových událostí a metoda hodnotícího rozhovoru (kapitola 6) a návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku (kapitola 7).

Z důvodu velikosti podniku je analýza zaměřena výlučně na výrobní část podniku a její odlišná pracoviště.

3 Představení podniku

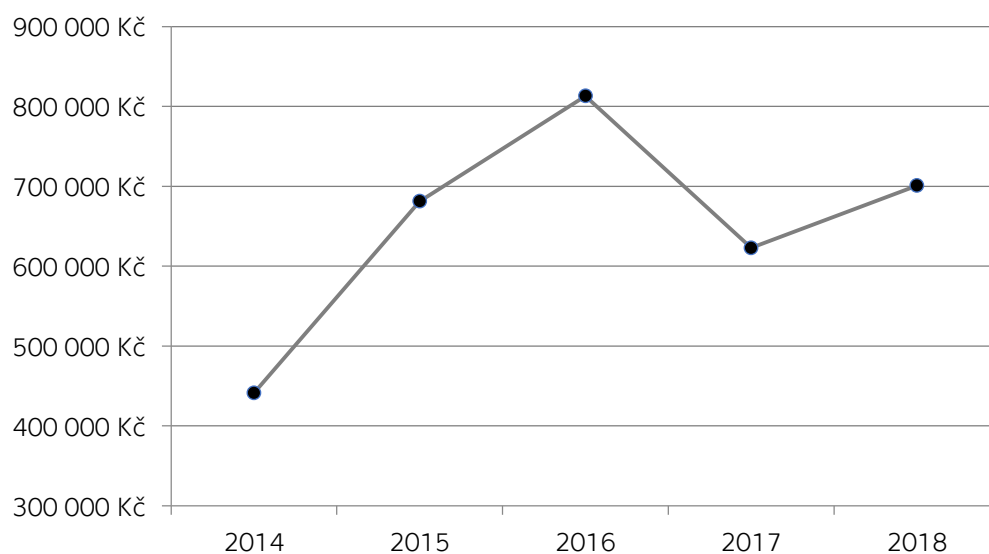
Podnik byl založen v sedmdesátých letech minulého století. Podnětem pro vznik podniku byla důlní činnost, kdy se zde spouštěl vývoj a výroba pro automatizaci důlní těžby. Při privatizaci v roce 1993 došlo k zahájení vývoje nových řídicích systému, především z důvodu úpadku těžby uranu.

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

3.1 Výsledky podniku

V grafu 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. Podnik 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.)



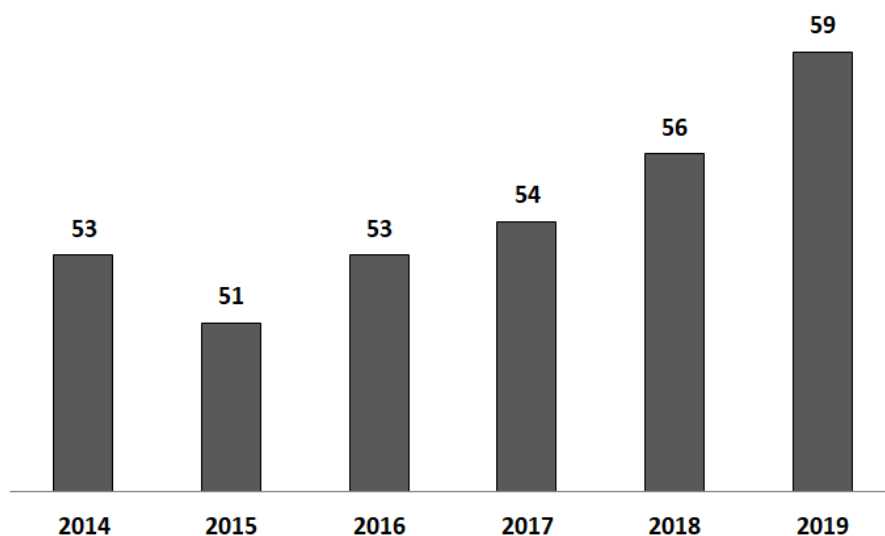
Zdroj: Interní materiály podniku, 2019

3.2 Personál podniku

Ve výrobní části pracuje momentálně 60 pracovníků (ke dni 31. 1.2020), kde větší část z nich je tvořena dělnickou profesí. V grafu 2 lze vidět vývoj stavu pracovníků v předchozích letech, je zde patrný nárůst z důvodu navýšení objemu výroby. Průměrná doba zaměstnání je 6,3 let. Podnik 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 úplné možné tato očekávání naplnit, a to z důvodu nedostatku lidských zdrojů v ČR. Podnik díky tomu musel snížit požadavky na lidské zdroje.

Průměrná mzda za loňský rok byla 26 400 Kč, vývoj mzdy je zachycen v grafu 3. Podnik podporuje rozvoj svých pracovníků, 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 pracovníků 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.

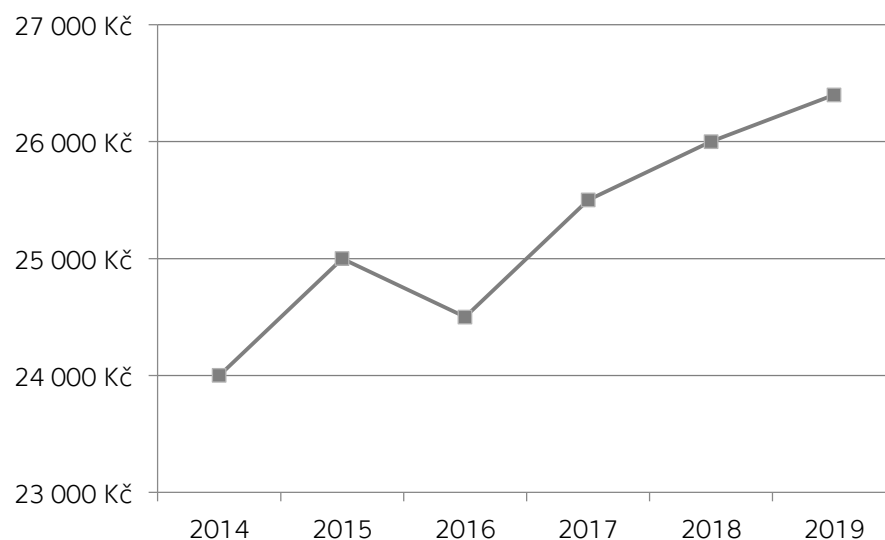
Graf 2 Vývoj počtu pracovníků v minulých letech



Zdroj: Interní materiály podniku, 2020

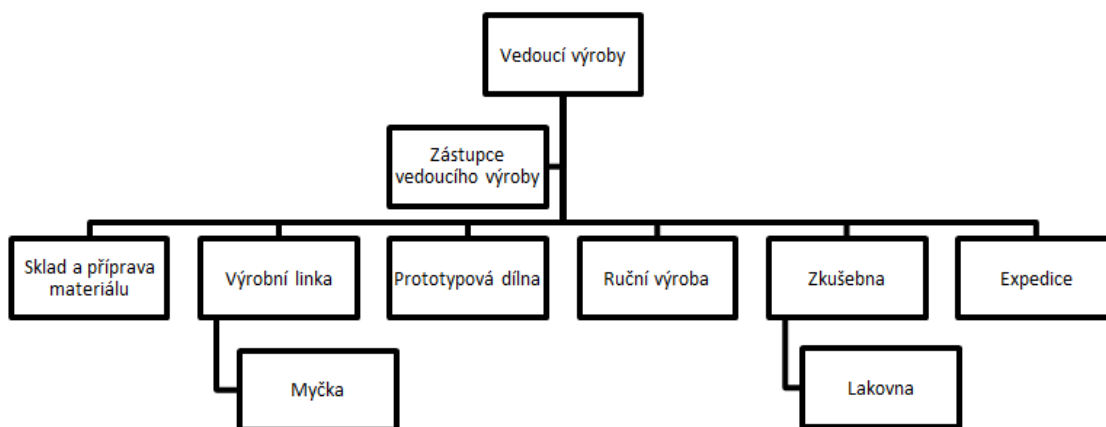
Co se týká hodnocení pracovníků, to zajišťuje personální oddělení podniku, za podpory dalších oddělení a to zejména liniových manažerů jednotlivých oddělení. Benefity a další programy spojené s hodnocením pracovníků a řízením jejich výkonu, podnik jich nabízí několik. Penzijní a životní připojištění, stravovací příspěvek, firemní tarif, odměny k pracovnímu výročí v podniku (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 podniku, 2020

Schéma 3 Organizační struktura pro výrobní část



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4 Systém řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku

Tato kapitola představuje současný systém řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném podniku, a to na základě rozhovorů s ředitelem výroby, který popsal současný proces řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku a jeho jednotlivé fáze. Přehled otázek diskutovaných s ředitelem výroby je uveden v příloze 1.

4.1 Definování role pracovníka

Jak bylo zmíněno výše, v podniku je 60 kmenových pracovníků, ale jsou zde i pracovníci, kteří zde pracují na dohodu o provedení práce. Role jednotlivých brigádníků je přiřazována liniovým manažerem, 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 Plánování a dohoda o pracovním výkonu

Plánování pracovního výkonu je stanovené na základě klíčových ukazatelů výkonu. Tato kvantifikovaná měřítka jsou zaměřena na aspekty, které rozhodují o budoucím úspěchu organizace. 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 podniku 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 pracovníky tak, aby se splnil očekávaný plán. Půl roční plán je rozdělen až do úrovně týdenních plánů, průběžné plnění mohou pracovníci sledovat prostřednictvím interního informačního systému. Funguje to i jako forma zpětné vazby, která dává pracov-

níkům povědomí o průběhu naplnění plánu, ale také i o opatřeních, které jsou nutné k dosažení plánovaných hodnot. Všichni pracovníci mají možnost podávat návrhy na zlepšení efektivity výroby, které mohou být odměněny peněžní odměnou.

Plánování osobního rozvoje

Rozvíjet a vzdělávat své pracovníky 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.

4.3 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.

Podnik se snaží řídit výkon pomocí mzdy a motivovat je benefity, je to systém zaměřený na výkon. Mzda každého pracovníka 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.

Čtvrtletní a roční cíle

Liniovní manažeři mají vždy k dispozici plán výroby na stanovené období, který je třeba naplnit. Tyto plány vycházejí z přijatých zakázek, které zajišťuje obchodní oddělení. Kritérium pro naplnění cílů je vyhodnocení poměru dodaných výrobků zákazníkovi oproti stanovenému plánu dodávky.

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.

4.4 Faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu

V předchozích kapitolách byla provedena orientační analýza, jak podnik prosperuje, kolik má pracovníků a jaké jsou zde mzdy. Tyto informace byly získávány přímo v podniku nebo z výročních zpráv. Nejdříve bylo zjišťováno, jakými faktory ovlivňuje podnik pracovní výkon (mzdy, kariérní růst, benefity atd.). Toto vše je uvedeno v přechodných 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.

4.5 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 pracovníci podílí na jednotlivých zakázkách. K tomu podnik využívá zejména metody orientované do minulosti – srovnání se standardním výkonem, metody podle stanovených cílů a pozorování pracovního výkonu.

Z hlediska hodnocení pracovníků 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 úseku/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 podniku. Vedoucí jednotlivých pracovišť 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 mezi pracovníky podniku

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky podniku provedeného s cílem zjistit názor pracovníků podniku na současný systém řízení a hodnocení pracovního výkonu, a to zejména z hlediska jejich motivace a stimulace k požadovanému pracovnímu výkonu.

Důvodem pro použití dotazníkového šetření byla zejména jednoduchost, částečná anonymita a rychlost. Dotazníkové šetření probíhalo po dobu čtrnácti dní ve druhé polovině února 2020 a bylo zaměřeno na spokojenost pracovníků ve výrobní části podniku s jejich finančním ohodnocením, benefity a také na určení faktorů, které ovlivňují jejich pracovní výkon.

Byly formulovány tyto výzkumné otázky:

VO1: Jak pracovníci ve výrobní části vnímají své finanční ohodnocení?

VO2: Jak se pracovníci ve výrobní části cítí motivováni pro svou práci?

VO3: Jak jsou pracovníci ve výrobní části spokojeni s nabídkou benefitů?

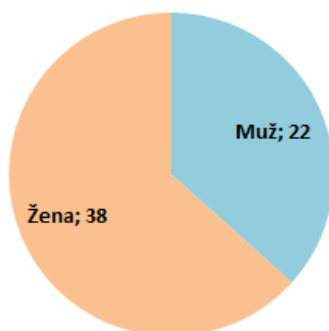
Dotazník obsahoval 19 otázek. Úvodní otázky byly zaměřeny na identifikaci respondentů z hlediska pohlaví, věku, délky pracovního poměru, dosaženého vzdělání a pracovní pozice. Následující otázky byly zaměřeny na spokojenost se systémem odměňování a benefity. Dotazník vyplnilo 60 respondentů, tzn. 100 % pracovníků ve výrobní části podniku. Dotazník je uveden v příloze 2.

5.1 Respondenti dotazníkového šetření

První otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Z grafu 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?

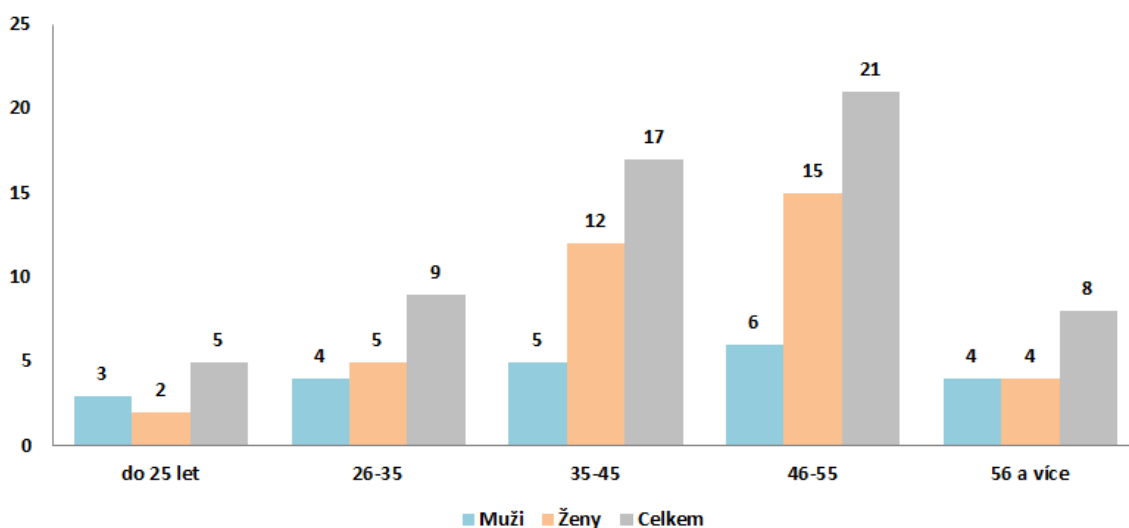


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Druhá otázka zjišťovala zastoupení věkových kategorií v průmyslové části podniku. Z grafu 5 je patrné, že nejmenší skupinou (8 %) jsou zastoupeni pracovníci, kteří spadají do věkové hranice do 25 let. O něco více pracovníků 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 pracovníků spadá do skupiny 35-45 let, zde je již značný 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 pracovníků, ti tvoří 35 % z celkového počtu. Poslední věková kategorie 56 a více let je zastoupena 8 pracovníky, poměr žen a mužů je zde rovnoměrný a tvoří tak 10 % z celkové počtu dotázaných.

Graf 5 Věk respondentů

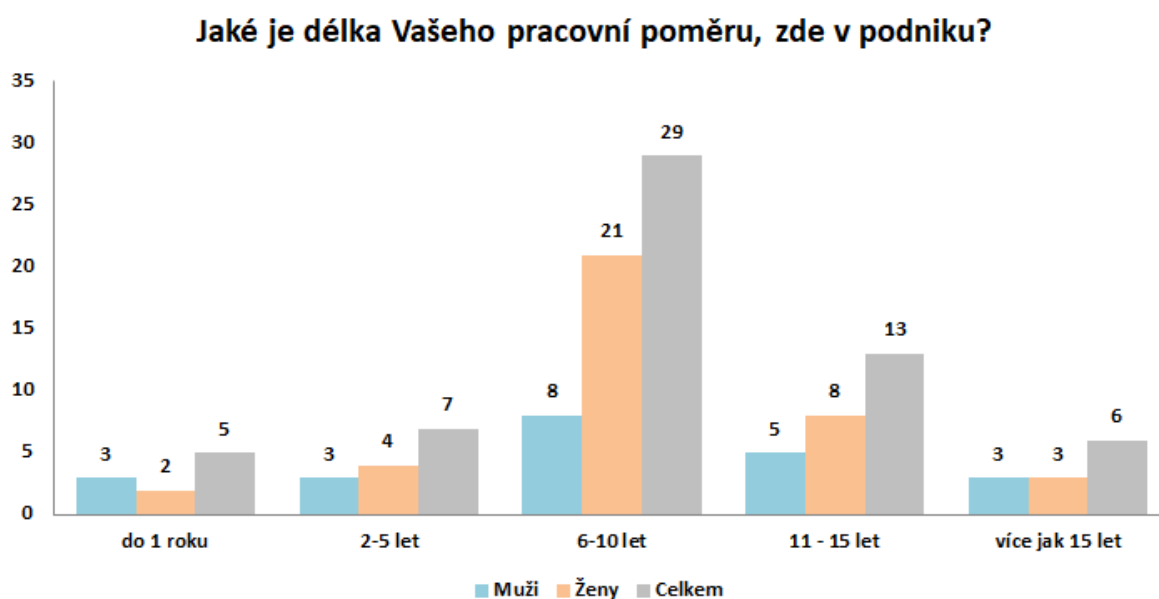
Do jaké věkové kategorie spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Třetí otázka se zaměřovala na délku pracovního poměru pracovníků v podniku. Z uvedeného grafu 6 je patrné, že poměrně velká část pracovníků, pracuje v podniku poměrně delší dobu. Do 1 roku zde pracuje pouze 8 % pracovníků, 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 pracovníků (12 %). S odpracovanou délkou 6-10 let je ve výrobní části podniku 29 pracovníků, 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 % pracovníků, 3 muži a 3 ženy.

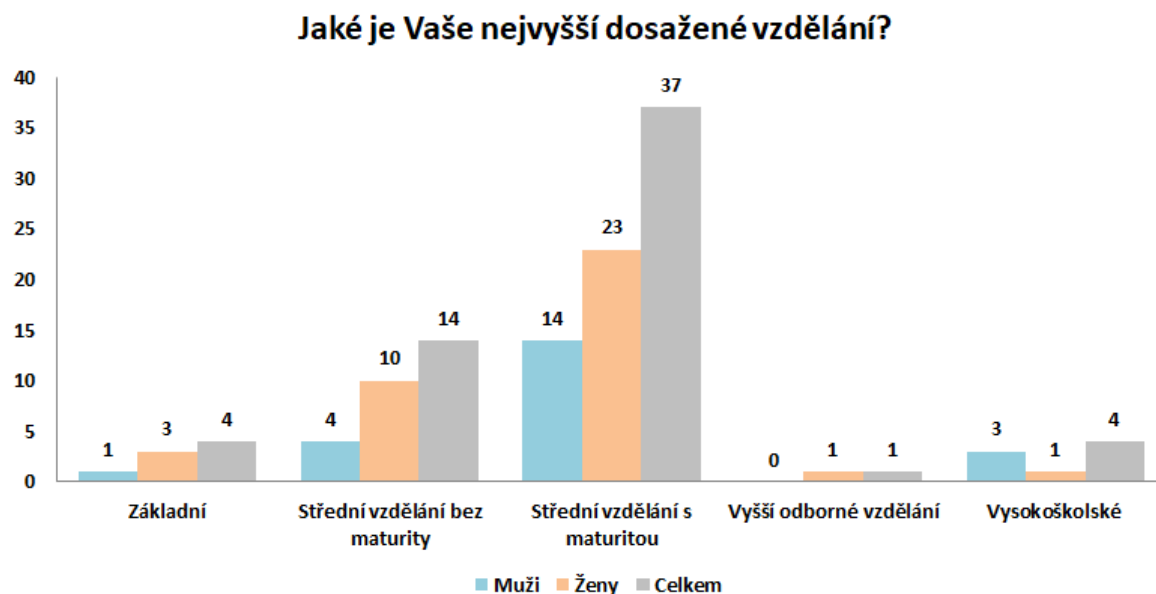
Graf 6 Délka pracovního poměru respondentů v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Čtvrtá otázka měla za cíl zjistit jaké je nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků ve výrobní části podniku. V uvedeném grafu 7 lze vidět, že celkem 5 pracovníků má pouze základní vzdělání. Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 14 pracovníků střední vzdělání s výučním listem. Střední vzdělání s maturitou má 14 mužů a 23 žen, tato skupina dohromady tvoří 62 % pracovníků. Vyšší odborné vzdělání má pouze jedna žena ve výrobní části. Vysokoškolsky vzdělaní 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 pracovník dostatečně předvede, vzdělání není poté překážkou.

Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pátá otázka (graf 8) měla za účel zjistit, na jaké pracovní pozici respondenti pracují. Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií – manažer, specialista a řadový pracovník. 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 pracovníkem 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 pracovníků je 34.

Graf 8 Pracovní pozice respondentů

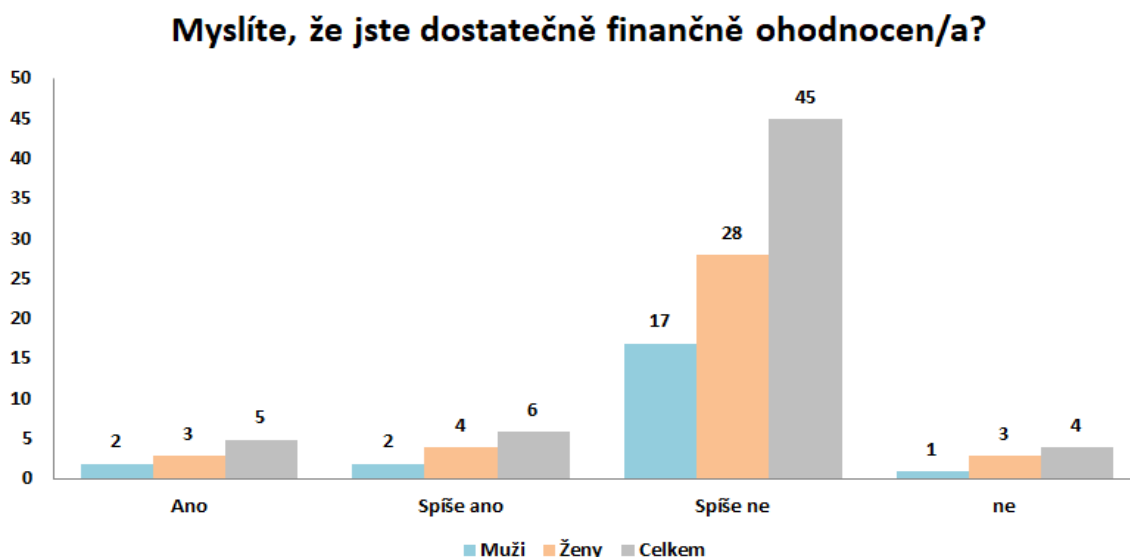


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Šestá otázka zjišťovala, jak jsou pracovníci spokojeni s finančním ohodnocením jejich vykonávané práce. Z grafu 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 11 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 pracovníků a z řadových pouze 1. Je pravdou, že manažeři mají z hlediska lokality, kde se podnik nachází lehce nadprůměrnou mzdu – jedná se o částku zhruba kolem 40tis. Nicméně z grafu 3 je vidět, že mzdy se v celém podniku zvedli za několik poslední pár let. Nicméně je 82 % pracovníků nespokojených s finanční odměnou, z toho se jedná o dva manažery, 14 specialistů a 33 řadových pracovníků.

Graf 9 Finanční ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 11 Spokojenost s finanční odměnou ve vztahu s pracovní pozicí

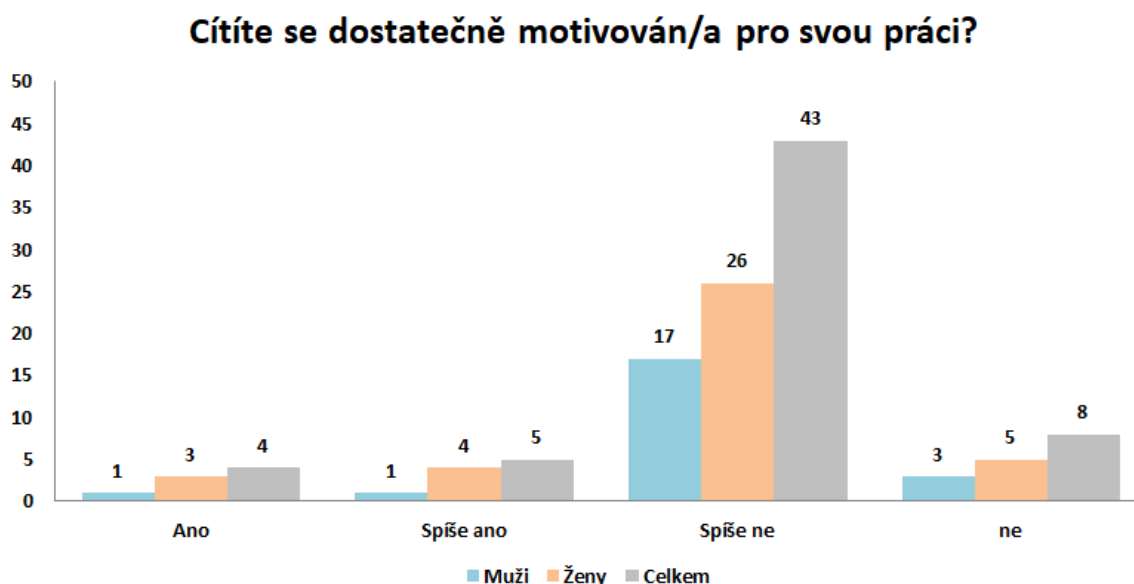
Pracovní pozice	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Manažer	3	2	2	0
Specialista	2	3	12	2
Řadový zaměstnanec	0	1	31	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Sedmá otázka směřovala na pracovní motivaci. Většina respondentů v počtu 43 (72 %) odpovědělo, spíše ne, že se tedy necítí dostatečně motivovány pro svou práci. Z grafu 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 pracovníků. Celkem je tedy v podniku poměrně malá pracovní motivace. V tabulce 10 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 pracovníků. Chybějící pracovní motivaci zvolili 4 manažeři, 16 specialistů a 31 řadových pracovníků. Celkově lze tedy říci, že míra pracovní motivace není v podniku na velké úrovni.

Graf 10 Motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 12 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 pracovníky. 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 nejvlivnější a naopak. Graf 11 zobrazuje, že jako nejvýznamněji 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 Kariéerního postupu s 432 body. Respondenti nejsou příliš motivováni možnostmi Seberea-

lizace, ta je až na osmém místě s 445 body. Jako nejmenší motivační faktor působí na pracovníky uznání za jejich odvedenou práci.

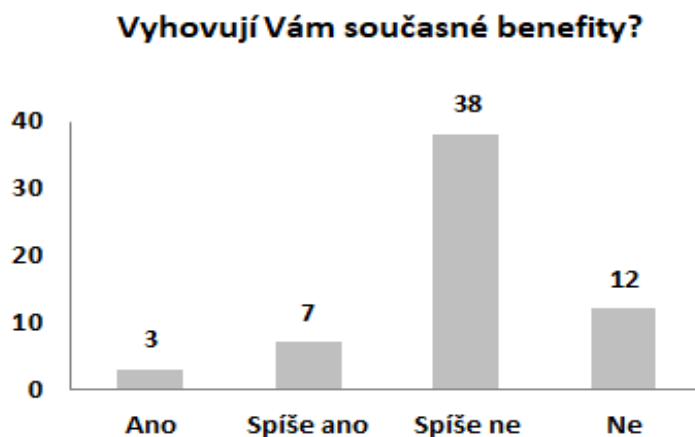
Graf 11 Motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

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

Graf 12 Spokojenost se současnými benefity

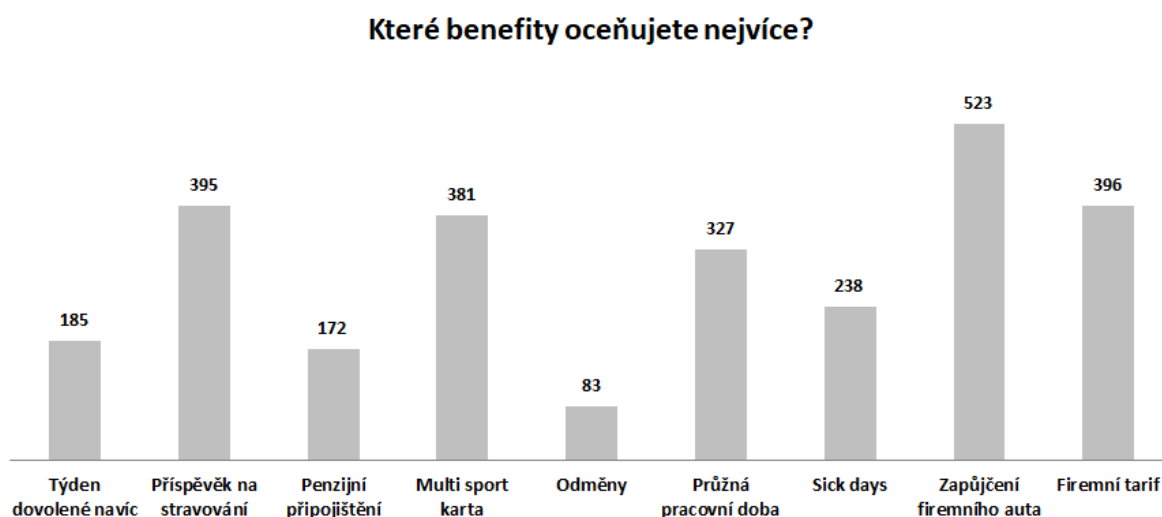


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Které benefity pracovníci 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 pracovníky nejvíce. Z grafu 13 je patrné, že nejvíce pracovníci 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 pracovníky moc populární (396 bodů). A nejméně oceňovaný benefit zvolili pracovníci 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 13. Otázka 11 - Jsou dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro Vámi vykonávanou práci? Většina pracovníků odpověděla, že ano (49) a ostatní spíše ano (11). Lze konstatovat, že podmínky pro práci jsou zajištěny dostatečně. Zda mají pracovníci 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 pracovníci 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 pracovníci zajištěně dostatečné vybavení pro jejich práci, to zjišťovala otázka 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 pracovníků k dosažení cílů podniku, na to se zaměřovala 15 otázka, ano zvolilo 22 % (13), spíše ano odpovědělo 78 %, lze tedy říci, že každý pracovník 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 pracovníků a zbylých 5 zvolilo tedy ne. Poslední otázka, která se zaměřovala na pracovní podmínky podniku, zjišťovala, zda jsou pracovní úkoly pro pracovníky výzvou. Výzvou je práce pro 37 % pracovníků (22) tyto zvolili ano a spíše ano, pro zbylé pracovníky, kteří tedy tvoří 63 %, není práce dostatečnou výzvou.

Tabulka 13 Otázky 11 - 17

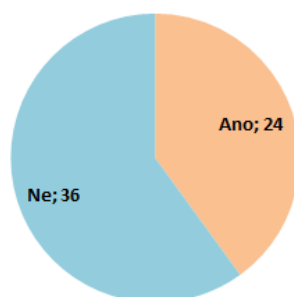
Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Máte dostatečně zajištěné pracovní podmínky pro Vámi vykonávanou práci?	49	11	0	0
Máte umožněný dostatečný profesní růst?	3	16	39	2
Máte zajištěné vzdělávací kurzy či školení v dostatečné míře ?	9	15	33	3
Máte odpovídající vybavení pro Vaši vykonávanou práci?	46	9	5	0
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 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 14 lze vidět, že 40 % pracovníků zvolilo jako odpověď ano, tedy že připouští možnost změny zaměstnání. Zbýlých 36 respondentů tedy nepřipouští možnost zaměstnání.

Graf 14 Připouštíte změnu zaměstnání

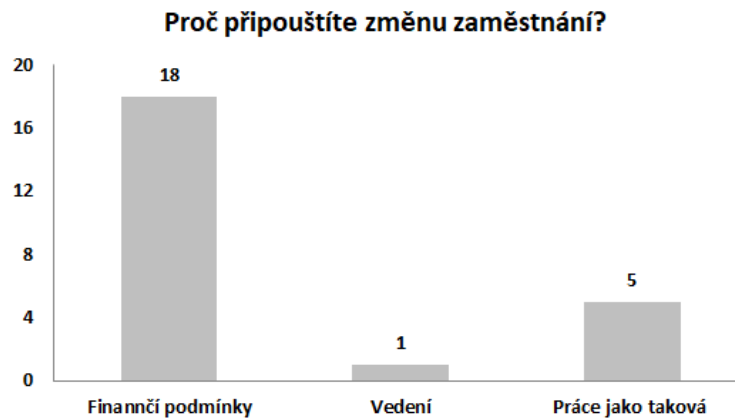
Připouštíte změnu zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka 19 byla doplňující pro otázku 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 takové. Odpovídalo zde 24 respondentů, z grafu 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



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní výkon pracovníků. Většina pracovníků se cítí nedostatečně finančně ohodnocená, a to má určitě svůj podíl na jejich motivaci pro vykonávání práce. Pracovníci dále určili jako rizikový faktor uznání, ten vyšel z výsledků úplně nejhůře. Pozitivně neovlivňuje motivaci ani kariérní 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 pracovníků. Ze současného hlediska, tak na poslední dvě přijímané pozice, byli oba pracovníci vybráni z řad pracovníků, 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 pracovníků spokojena. Z výsledku vyplynulo, že pracovníci nejvíce oceňují benefit ve formě odměn, penzijního připojištění a týdnu dovolené navíc.

Naopak poměrně dobře hodnotí pracovníci 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 % pracovníků 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 pracovníků, kde se jedná především o stereotypní práci. Přitom jsou si vědomi, že jejich práce napomáhá k dosažení cílů podniku. Přípomínky nebo nápady jsou ve většině případů přijímány.

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

Vyhodnocení výzkumných otázek

VO1: Jak pracovníci ve výrobní části vnímají své finanční ohodnocení?

Dotazovaní pracovníci nevnímají své ohodnocení nikterak kladně. Ano, průměrná mzda nedosahuje bohužel ani průměru v České republice, ale z hlediska okresu, se jedná lehce o nadprůměr. Pracovníci vnímají své ohodnocení oprávněně negativně, ale to je bohužel trh práce, a zaměstnavatel nemá důvod přepřáct pracovní sílu na nižších pracovních pozicích. Pracovníci se cítí být podhodnoceni, ale pokud budou chtít změnu zaměstnavatele, tak si v okrese moc nepolepší a vzdálenější zaměstnavatele budou zase spojením s transportními náklady. Pracovníci ovšem mají možnost vydělat si více peněz. Zaměstnavatel platí všechny přesčasy a příplatky za víkendy nad rámec zákoníku práce. A s přihlédnutím toho, že na řadové pracovníky není vynakládáno vysoké pracovní vytížení a požadavky na jejich schopnost a dovednosti, jsou téměř minimální, je současné mzda adekvátní.

VO2: Jak se pracovníci ve výrobní části cítí motivováni pro svou práci?

Pracovníci se nemohou cítit dostatečně motivováni, jelikož se je zaměstnavatel snaží motivovat finanční cestou, ale s tou nejsou dostatečně spokojeni. V podniku dále není žádný motivační koncept, jsou zde pouze stanovené kvóty, kdy po jejich naplnění, dostane výrobní část podniku finanční odměnu, pracovníci nedostávají téměř žádnou zpětnou vazbu, se sebevzděláváním nejsou také pracovníci spokojeni. Lze tedy říci, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni a je potřeba změnit motivační systém pracovníků.

VO3: Jak jsou pracovníci ve výrobní části spokojeni s nabídkou benefitů?

Už při prvotním průzkumu v podniku bylo jasné, že pracovníci nejsou s benefity spokojeni, protože benefity nejsou využívány ani z 50 %. O některých dokonce ani pracovníci nevěděli, že jim je zaměstnavatel nabízí. Z dotazníkového šetření pak dále vyplynulo, že nejvíce pracovníci oceňují benefity ve formě týdnu dovolené navíc, odměny a penzijního připojištění. Ostatní benefity pracovníci nevyužívají a jsou vlastně ochuzeni o určitou možnost motivace.

6 Příklady využití metod hodnocení pracovního výkonu v podniku

Tato kapitola uvádí příklady využití vybraných metod hodnocení pracovního výkonu v podniku – metody 360° zpětné vazby, metody BARS, metoda klíčových událostí a metoda hodnotícího rozhovoru. Hodnocení pracovního výkonu s využitím těchto metod bylo prováděno taktéž ve výrobní části podniku. Hodnocení zde byli tyto kategorie pracovníků – specialisté a řadoví pracovníci. Z časového hlediska nebylo možné hodnotit všech 60 pracovníků ve výrobní části. Přesné počty pracovníků, kteří se účastnili jednotlivých hodnocení, jsou vždy uvedeny u jednotlivých metod.

6.1 Metoda 360° zpětné vazby

V případě metody 360° zpětné vazby byli jako hodnotitelé vybráni: přímý nadřízený pracovníka, spolupracovník a pracovník z jiného oddělení. Hodnocení probíhalo po dobu jednoho týdnu, kdy dotazníky byly rozdány těm, kteří se chtěli hodnocení účastnit. Hodnocení probíhalo v částečně anonymní podobě, kdy nebylo známo jméno hodnotitele, ale pouze jeho pracovní vztah k hodnocenému.

Hodnoceno bylo celkem 28 pracovníků. Pokud někdo neměl zájem se hodnocení zúčastnit, byl požádán o sdělení důvodu. Počty jsou v tabulce 14. Vybraný pracovník byl vždy hodnocen nadřízeným, spolupracovníkem a pracovníkem z jiného pracoviště. Vzor dotazníku je uveden v příloze 3.

Tabulka 14 Metoda 360° zpětné vazby 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 nechtějí 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 15 jsou výsledky z metody 360°. Ačkoliv bylo možné využít také slovní hodnocení, nikdo z respondentů tak neučinil. Slovní hodnocení je vcelku důležitou součástí. Pokud by toto hodnocení chtěl podnik využívat častěji, bylo by vhodné, aby pracovníky upozornil na důležitost slovního hodnocení, pro zvýšení efektivity výzkumu, díky tomu získá podnik zdůvodnění pro přidělené 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 15 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
	Celkem	1,9	1,7	1,4

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 pracovníci nemají problém s dodržováním firemních předpisů a dodržováním postupů práce. Spolupráce je velmi důležitá, jelikož například na jednom výrobku pracuje několik pracovníků, 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 pracovníci 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: zvládnání emocí, pracovní morálka a pracovní nasazení. Nejvyšší průměr získalo pracovní nasazení, podnik by se měl zaměřit více na motivaci, způsob řízení či změnu pracovních podmínek a zvýšit tak pracovní nasazení pracovníků, jelikož pracovní nasazení ovlivňuje pracovní výkon. Zvládnání 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 pracovníci 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.

6.2 Metoda BARS

Hodnocení s využitím metody BARS se účastnilo 22 pracovníků, ti se také podíleli na sestavování hodnotící stupnice a následně se nechali ohodnotit nadřízeným. V tabulce 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 podnik prováděl hodnocení častěji, aby pracovníci věděli, že po následném hodnocení jim nebudou odebrány odměny či snad hrozit výpověď.

Tabulka 16 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 17.

Tabulka 17 Popis jednotlivých pracovních pozic

Pracovní místo	Popis	Náplň práce	Počet pracovníků
Lakovna	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
Zkušebna	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
Výrobní linka	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
Expedice	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 4. Hodnocení byla stanovena jako v přechozích případech 1 - nejlepší hodnocení a 5 znamenala velmi špatný výkon.

Tabulka 18 zobrazuje výsledky z metody BARS. Hodnocení dopadlo velmi dobře, lze říci, že pracovníci v těchto pracovních místech poměrně dobře zvládají svou práci, jediná lakovna má o něco horší hodnocení. Dobré hodnocení na ostatních třech pra-

covištích 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 pracovníka 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. Pracovníci 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 18 Metoda BARS - výsledky

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

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.3 Metoda klíčové události

Hodnocení metodou klíčové události se bohužel nepodařilo realizovat, a to z důvodu neúčasti žádného pracovníka. Jako hlavní důvody pro neúčast uváděli pracovníci 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 hodnocení. Spíše se pro někoho může jednat o stresovou situaci, když je při práci pozorován. V tabulce 19 jsou uvedené důvody podle počtu pracovníků.

Tabulka 19 Metoda klíčové události a účast

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

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nicméně i pro tuto metodu byl připravený formulář (příloha 5). Pokud pracovníci 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 pracovníci určité rezervy, na které se jinak, než pozorováním nemusí přijít. Určitě by bylo dobré, tuto metodu v budoucnu někdy realizovat.

6.4 Metoda hodnotícího rozhovoru

Hodnocení metodou hodnotícího rozhovoru se účastnilo 11 pracovníků, kteří byli ochotni podstoupit hodnotící rozhovor. V tabulce 20 jsou opět uvedené počty pracovníků ve vztahu k účasti na rozhovoru. Nejčastějším důvodem byla opět časová vyčerpání a náročnost rozhovoru.

Tabulka 20 Metoda hodnotícího rozhovoru a účast

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

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Před začátkem hodnotícího rozhovoru, byl sestaven hodnotící dotazník s otázkami, které byly hodnoceny na hodnotícím rozhovoru. 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 6. U hodnotícího rozhovoru 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 rozhovorů vyplynulo, že někteří pracovníci stráví v práci o několik hodin více času (opravdu práci) než ostatní, určitě by nebylo od věci tyto pracovníky 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 se o 100% plnění všech zakázek v řádném termínu. Jako překážku v dosažení těchto cílů uváděli nejčastěji čas či nezkušenost, nicméně ze strany nadřízeného mají ve všech případech vždy maximální podporu. Ostatní hodnocení uvedli, že nemají žádné cíle.

Pokud by mohli pracovníci 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 z pracovníků 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 pracovníky, aby mohli vykonávat i další činnosti, když nejsou na 100 % využití.

Co udržuje pracovníky zrovna v tomto podniku, 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 v podniku 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 pracovníků, 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 je potřeba se více zaměřit na odměňování pracovníků, 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 pracovníci uvidí, že z toho plynou určité výhody (peníze), tak třeba také zváží nějaký přesčas.

6.5 Shrnutí využitých metod

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu je důležitým prvkem, který lze využít také k motivaci pracovníků. Je důležité identifikovat silné a slabé stránky pracovníků a zdokonalovat je anebo zvolit pracovníkovi vhodné pracovní činnosti. Zde 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 hodnocení, ochota účasti na hodnocení 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 rozhovoru. Hodnotitele a hodnocení se musejí nejdříve seznámit s otázkami, následně se musí určit čas a datum rozhovoru. Samozřejmě čím více pracovníků, tím více času to zabere, tato metoda se asi nejvíce časově navyšuje s počtem pracovníků, 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 hodnocení by mělo probíhat minimálně po dobu 14 dnů.

Jako další kritérium byla ochota spolupráce na hodnocení. 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 hodnocení v podniku a za druhé to bylo dáno časovým obdobím, kdy všichni pracovníci byli momentálně 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 rozhovoru měla 11 účastníků.

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 rozhovoru, 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 při rozhovoru nikdy neřekli, tedy za předpokladu, kdy bude použita alespoň částečná 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 podniku nedoporučil. Určitě bych v budoucnu kombinoval metodu 360° a hodnotící rozhovor.

7 Návrhy a doporučení

Analýza řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném podniku ukázala, že podnik primárně používá jako motivační prvek pro řízení pracovního výkonu finanční motivátory (mzdy, odměny). Pro zjištění, jak tyto faktory ovlivňují pracovníky, bylo použito dotazníkové šetření. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření v průmyslové části podniku, které se snažilo zjistit informace o současném systému řízení pracovního výkonu pracovníků, bylo například zjištěno, že 40 % současných pracovníků připouští možnost změny zaměstnání. Pokud chce podnik tyto pracovníky udržet, určitě je žádoucí se zaměřit na lepší řízení těchto pracovníků. Nejvíce bude potřeba zapracovat na motivaci a na řízení zejména u řadových pracovníků.

Pracovníci jsou především motivováni pomocí finančních odměn, ty jsou nastaveny poměrně v standardní podobě, kdy po naplnění stanovených kvartálních cílů dostávají finanční odměny všichni pracovníci, dále je zde ještě forma individuálních odměn. Ty uděluje přímo liniový manažer podle individuálně stanovených cílů jednotlivých pracovníků. Systém je nastaven jednoduše, je zde kladen důraz na spolupráci, protože veškerá pracoviště jsou spolu propojená a pokud některé nebude dostatečně spolupracovat, tak nebude dosaženo stanovených cílů. Podnikem bylo sděleno, že nechce přímo navyšovat mzdové náklady, to zdůvodnil tím, že průměrná mzda je z hlediska okresu lehce nadprůměrem. Návrhy jsou tedy směřovány spíše na zvýšení motivace pracovníků. Ty vycházejí ze získaných informací, z těch vyplynulo, že pracovníci nepracují na 100 % svých možností, cítí se nedostatečně odměněni, systém benefitů není dostačující a většina ho ani nevyužívá. Některým chybí forma vzdělávání či seberealizace, systém motivace se zaměřuje pouze na kvantitativní část a na kvalitativní není brána zřetel, resp. je pokládána za samozřejmost. V podniku dále chybí jakákoli systematická forma kariérního růstu, pracovníci se přednostně vybírají z vnitřních zdrojů, to je pravda, ale není zde žádná personální strategie.

Z tabulky 21 vyplývá, s čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni a s čím naopak ne. Tabulka je rozčleněná podle faktorů, které působí na každého pracovníka – sociálních, vnitřního uspokojení, finanční a vztahů na pracovišti. Čím nižší součet bodů, tím má tento faktor větší vliv na pracovníka, resp. ho považuje pro sebe za důležitý. Tabulka 22 je zaměřena na hodnocení současného systému benefitů pracovníky.

Ohledně hodnocení pracovního výkonu využívá podnik hodnocení podle stanovených cílů, které je zaměřeno na zmetkovost, zákaznické reklamace, objem vyrobeného množství a dodržování termínu zakázky. Další metodou je porovnávání se standardním výkonem, to lze aplikovat, jelikož většina zakázek se opakuje. V systému hodnocení chybí jakákoli zpětná vazba a celkové hodnocení pracovníků pro jejich případné zlepšení v potřebných oblastech. Určitě je žádoucí zavést individuálnější hodnocení pro pracovníky. Dále není definováno odměňování podle dosažených výsledků, ale jsou hodnoceni podle výsledku celého výrobního celku. To může na něko-

ho působit jako nespravedlivá forma odměny. U individuálních odměn má totiž manažer k dispozici stanovený obnos peněz, které může rozdělit jednotlivým pracovníkům. To mohou například ovlivnit sympatie a kamarádství, a proto by bylo vhodné odměňovat na základě stanovených kritérií.

Tabulka 21 Faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců

Finanční faktory	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Jistota pracovního místa	118	2,0
Finanční jistota	213	3,6
Vztahy na pracovišti	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Pracovní prostředí	158	2,6
Management (přístup k vedení)	188	3,1
Prostředí (vztahy s ostatními)	292	4,9
Vnitřní uspokojení	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Karierní postup	432	7,2
Seberealizace	445	7,4
Uznání	473	7,9
Sociální faktory	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Benefity	381	6,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 Rozčlenění jednotlivých benefitů

Finanční faktory	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Odměny	83	1,4
Vztahy na pracovišti	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Pružná pracovní doba	327	5,5
Vnitřní uspokojení	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Týden dovolené navíc	185	3,1
Sick days	238	4,0
Sociální faktory	Součet bodů	Průměrné hodnocení
Penzijní připojištění	172	2,9
Multi sport karta	381	6,4
Příspěvek na stravování	395	6,6
Firemní tarif	396	6,6
Zapůjčení firemního auta	523	8,7

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1 Nový systém benefitů

První z návrhů se týká změny nabídky benefitů, dle výsledků s nimi nejsou pracovníci dostatečně 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. ve spolupráci s Benefit a.s. či Sodexo, kdy každý z pracovníků dostane určitý počet kreditů, který bude moci utratit, jak uzná za vhodné. Odměny a týden dovolené navíc zůstanou neměnné. Kredity, které pracovníci dostanou, mohou libovolně alokovat podle svých potřeb. 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 pracovník 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.

Bude se jednat o rozpočet, který bude přidělen každému pracovníkovi, ten bude převeden na kredity, které bude moci pracovník směnit za služby či zboží, které on sám chce. Výhoda spočívá v tom, že z tohoto 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 celém podniku, ti kteří budou ve zkušební době, budou mít nárok na kredity, až po jejím vypršení, to samé platí pro nově přichozí pracovníky. Doba expirace bude jeden rok, plný stav bodů bude přidělen vždy na začátku kalendářního roku. Ti, kteří nastoupí po tomto datu, budou mít poměrně zkrácen počet kreditů. Počet kreditů pro jeden rok navrhuji pro řadové a technické pracovníky ve výši 12tis. a pro vedoucí pracovníky o 2tis více.

Pro penzijní/životní připojištění budou moci také pracovníci využít své kredity, zaměstnavatel bude pojistné hradit 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 nadřizovanému nebo zadat do interního systému docházky, v zakoupených dnech volna bude pracovníkovi 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. 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 vracet nic.

7.1.1 Výhody a nevýhody nového systému cafeterie

Pracovníci nejsou příliš motivováni současným systémem benefitů, což ovlivňuje i jejich pracovní výkon. Tento systém umožňuje variabilní výběr vlastních produktů nebo služeb, které si mohou pracovníci sami zvolit, např. pomocí mobilní aplikace. Výhody to přináší jak pracovníkům, tak i zaměstnavateli. Jedním z důležitých částí při zavádění nového systému cafeterie, je sdělit pracovníkům, výhody toho systému. Pokud tak nebude učiněno, nemusí nastat očekávaný účinek. Například pojem „bonus sacrifice“ či „salary swap“ znamená, že pracovník navýší svůj kredit v cafeterii za výměnu své mzdy – ať už se bude jednat o základní nebo o její variabilní složku. Převedená částka je totiž osvobozena od daně, sociálního a zdravotního pojištění, pracovník si tak může navýšit svůj příjem o několik desítek procent. Další výhodou je, že tato výměna není řízena zákonem o daních z příjmů. Samozřejmě při využívání tohoto swapu, to sebou přináší i určité nevýhody, tyto nevýhody jsou podobné, jako kdyby zaměstnavatel vyplácel část mezd hotově „bodem“ pracovníkům, tzn. snížení peněžité podpory na nemocenské (v případě delší, než 15 dní), mateřské dovolené a samozřejmě důchodu. Tento systém nejde využít u pracovníků ve zkušební době, mateřské době, insolvenčním řízení a další podmínkou je nutnost, aby pracovník měl mzdu vyšší než minimální.

Tabulka 23 Výhody nového systému cafeterie

Výhody nového systému cafeterie	
Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Nízké administrativní náklady	Výběr dle osobních preferencí
Úspory na odvodech za zaměstnance	Jednoduchost
Větší motivace pro zaměstnance	Dnes již široká síť partnerů

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.2 Benefity za kvalitu práce

V návaznosti na systém kafeterie, je zde jeho doplnění, které je zaměřeno na kvalitativní část odvedené práce. Samozřejmě cílem podniku je zajištění kvalitativní části za dodávané výrobky. To zahrnuje nároky na pracovníky, kteří by měli vykonávat kvalitně odvedenou práci. Některé výrobky prezentují určitý segment, který je velmi úzký a podnik by si určitě nepřál ztratit v tomto segmentu svou reputaci. Pracovníci by tedy neměli být pouze odměňováni za co nejvíce vyrobených výrobku, ale určitě také za kvalitně odvedenou práci. Do tohoto systému odměn by mělo být také zavedeno

pracovní chování pracovníků. Tyto dva velmi důležité aspekty současný systém ne-zohledňuje.

Pracovní chování a kvalitu práce by měl posuzovat přímý nadřízený, nemělo by to znamenat velké časové vytížení, každý liniový manažer je nadřízený zhruba pro 8 pracovníků. Toto se samozřejmě částečně týká hodnocení pracovního výkonu. Pro co největší ulehčení hodnocení se budou hodnotit předem stanovená kritéria, které bude moci manažer doplnit o slovní hodnocení. Hodnotit by se měly tyto oblasti:

- Ochota přijímání úkolů
- Kvalita odvedené práce
- Chování na pracovišti
- Rychlost odvedené práce k poměru její náročnosti

Zaznamenávání bude tedy do formuláře v programu Microsoftu Excel. Aby bylo vyhodnocování také co nejjednodušší, bude škála odpovědí pro hodnocené oblasti stejná. Při vyplňování se bude uvádět datum nebo popř. číslo zakázky. Odpovědi na výše uvedené otázky budou mít následující možnosti:

- Velmi dobrá (1) / Dobrá (2) / Ucházející (3)

Po zodpovězení všech odpovědí u konkrétního pracovníka se formulář automaticky vyhodnotí a zobrazí se procentní hodnocení za požadované období. V uvedené tabulce 24 je možné vidět systém vyhodnocování. Systém vyhodnocování je založen na počtu získaných bodů, který uděluje hodnotitel, neutrální hodnocení (0 %) je bráno jako standardní pracovní výkon, který by měl vykonávat každý pracovník tedy (100 %). Celkem je tedy možno dosáhnout 150% hodnocení, pro naplnění tohoto cíle musí získat nejlepší hodnocení ve všech oblastech. Poté už je potřeba jen nastavit počet základní kreditů, které se budou připočítat do systému kafeterie. Jako výchozí hodnotu bych doporučoval pro řadové pracovníky 1 000 kreditů a pro liniové manažery o 500 více.

Při neuspokojivých výsledcích by měl liniový manažer provést pracovní rozhovor. Zde by nejprve konkrétní pracovník provedl sebehodnocení a následně nadřízený provedl zpětnou vazbu na jeho pracovní kvality a poté by navrhl potřebná řešení na jeho zlepšení. Intenzita provádění hodnocení bude určovat objektivnost, čím více jich bude, tím více budou pracovníci monitorováni a dostávat i tak zpětnou vazbu. Tento koncept hodnocení určitě není nahrazením současného systému odměňování, jedná se o jeho doplnění. Časová náročnost není tak vysoká, vzhledem k jednoduchému systému hodnocení. Při předpokladu, že nadřízený zhodnotí své pracovníky 6x za jeden kvartál, je to celkem 48 hodnocení. Časová náročnost na jeden formulář by neměla přesáhnout 2 minuty. Celkově se jedná o zhruba jednu hodinu měsíčně. Tento

koncept nového hodnocení by měl pracovníky více motivovat, aby podávali větší a kvalitní pracovní výkon.

Tabulka 24 Systém vyhodnocení

Součet bodů	Procentní hodnocení	Vyhodnocení
4	100%	Velmi dobrý
5	75,0%	
6	50,0%	
7	25,0%	
8	0,0%	Neutrální
9	-25,0%	Podprůměrný
10	-50,0%	
11	-75,0%	
12	-100%	

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Vzdělávání pracovníků

Jedním z dalších návrhů, je vzdělávání pracovníků v oblasti jazykových dovedností. Problematika s jazykovými dovednostmi brání v efektivním pracovním výkonu. Veškerá dokumentace je ve většině případů v anglickém jazyce a zkušební listy jsou také v anglickém jazyce. Tato problematika nebyla zohledněna v dotazníkovém šetření, ale tyto informace autor zná z vlastní zkušenosti. Je tedy na podniku, zda vymezí čas a prostory pro své pracovníky, kteří by tak mohli rozvíjet jazykové schopnosti. Určitě by bylo nejvhodnější, aby při tom podnik spolupracoval přímo s pracovníky, protože ti nejlépe vědí, v jakých oblastech je potřeba zapracovat.

Výhodou je stávající podpora odborného vzdělávání pracovníků (POVEZ II.). Jedná se o dotační projekt, který je financován z Evropského sociálního fondu. Realizace probíhá přes Úřad práce ČR. Žádat mohou jednak podniky, OSVČ a neziskové organizace bez rozdílu velikosti. Další podmínkou je, že pracovníci musí být pracující mimo území hl. m. Prahy. V tomto případě by se jednalo podporu v režimu de minimis, která dotuje 85 % nákladů. Podpořit lze i online vzdělávání a minimální rozsah pro účastníka je stanoven na 40 hodin. Výše dotace je 0,5 až 6 milionů, ta se vypočítává z ceny kurzu, ale také náhrady pracovníkům. Tento program slouží nejen ke zlepšení jazykových schopností, ale má mnohem širší zaměření. Kurzy například mohou být zaměřeny na aspekty nových forem práce v průmyslu 4.0, IT, profesní průkazy, účetní a daňové kurzy a mnohé další vzdělávací prvky, které ale musí splňovat příslušné podmínky.

7.3 Talent management

Další z návrhů směřuje na vyhledávání talentovaných jedinců z řad pracovníků. Důvodem je především snaha o zaplnění vyšších pracovních pozic pracovníky, kteří již v podniku pracují. Dalšími důvody pro zavedení talent managementu:

- udržení klíčových pracovníků,
- snížení nákladů na nábor,
- správné umístění pracovníků na vhodné pozice,
- spokojenější a výkonnější pracovníci.

Samotné zavedení talent managementu by mohlo být na samostatnou diplomovou práci. Zde bude popsáno pouze několik základních bodů. Postup při zavádění je rozčleněn do několika fází a činností. Prvotním krokem je definice klíčových rolí, které jsou zcela zásadní pro chod celého podniku a jejich nevhodné obsazení může ohrozit jeho fungování. V této výrobní části podniku jsou 3 nejkritičtější role – liniový manažer zkušebny, hlavní operátor linky a operátor lakovny. V první řadě je potřeba zhodnotit, zda podnik vůbec takovými pracovníky disponuje. V každém případě je potřeba se zaměřit na jejich nalezení, a to jak v podniku, tak i mimo něj. Talenty pro podnik lze hledat v těchto kategoriích:

- mezi stávajícími pracovníky,
- u konkurentů,
- studenti,
- rodinní příslušníci či přátelé současných pracovníků,
- veletrhy, inzeráty a další.

Po vymezení klíčových pozic je třeba stanovit klíčové kompetence. Ty stanovují, jakým směrem by se měl talent ubírat, tak aby byl co nejvíce prospěšný pro podnik. Klíčové kompetence se stanovují na základě hlavního směru podniku, to může označovat např. konkrétní výrobek nebo službu, technologii, výrobní schopnosti a další. Nemí samozřejmě možné, aby každý vynikal ve všech oblastech, je potřeba vybrat tu stěžejní.

Po těchto krocích je nutné zhodnotit potenciálního pracovníka. K tomu je možné využít několik metod, kromě výše zmíněných jako je MBO či 360° zpětná vazba. Dále je možné použít například assessment centrum nebo analýzu kritických událostí. Bohužel hodnocení pracovníků bylo v této práci anonymní, takže nelze podle metody 360° zpětné vazby určit nadprůměrného „talentovaného“ pracovníka. Je tedy potřeba provést jiná hodnocení, při kterých budou jména pracovníků neskrýta. Po splnění všech kroků – stanovení klíčových rolí, kompetencí a zhodnocení jednotlivých předností pracovníků se vytvoří skupina talentovaných pracovníků – tomu se také říká talent pool. Nominování talentů by mělo provádět více osob resp., aby měl nominovaný

pracovník co největší podporu v celém podniku, tzn. nejen nadřízených pracovníků, ale i od spolupracovníků.

7.4 13. plat

Ačkoli se jedná o přímý finanční výdaj, určitě by se jednalo o významný motivační faktor a zvýšila by se loajalita pracovníků, zejména pokud 40 % připouští změnu zaměstnání a s tím jsou zde samozřejmě i spojené náklady s novými pracovníky, jednak z hlediska vybavení, školení a dalších záležitostí. Náklady na přijetí jednoho nového pracovníka se pohybují v částce zhruba 15tis. Jako jedna z peněžních odměn se nabízí 13. plat, který by zejména podpořil loajalitu pracovníků a při průměrné mzdě 26 400 Kč, z hlediska nákladů by to bylo pro všech 60 pracovníků 1 584 000 Kč, plus je ještě potřeba počítat s odvody ve výši 538 560 Kč. Celkové náklady by činily tedy 2 122 560 Kč. Při nastavení dobrého motivačního faktoru, že bude například 13. plat vyplácet při dosažení určitých kvót. Samozřejmě poskytnout 13. plat pouze výrobní části a opomenout ostatní části podniku není dobrý tah, takže celkové náklady by byly rozhodně vyšší.

7.5 Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba

Předpokladem pro tento návrh je, že všichni pracovníci neuvědomují, jaký se od nich bude očekávat pracovní výkon pro získání odměn. Pokud nebudou dostatečně informováni, může to způsobit snížení jejich motivovanosti a tím i jejich pracovní úsilí, a to v celkové míře způsobí účinnost odměňovacího systému. Komunikace pracovníku bude tedy velmi důležitou součástí a také nutný přehled o jejich pracovních výkonech.

Podávání zpětné vazby a také neformální hodnocení pracovního výkonu by bylo vhodné učinit vždy na konci každého kvartálu, kdy nadřízený pracovník bude svému podřízenému podávat svoje poznatky. Pro záznam údajů, který bude k tomuto účelu sloužit, je navrhnout formulář (příloha 8). Tento formulář by měli mít k dispozici obě strany, jak hodnotitel, tak hodnocený. Hodnocený musí mít informace o tom, na co se má v dalším kvartálu zaměřit a které činnosti například vylepšit. Je to opakující se proces, kdy na konci dalšího kvartálu se k těmto připomínkám vrátí a zhodnotí je, zda se podařili uskutečnit. Tímto se výrazně zvýší informovanost obou stran a zefektivní se tak celkový proces řízení pracovní výkonu.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat systémy řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku, identifikovat jejich slabiny a vytvořit návrhy pro jejich možná zlepšení. V teoretické části jsou shrnuty základní pojmy k řízení a hodnocení pracovního výkonu a je vysvětlena jejich vazba na motivaci a stimulaci pracovníků. V praktické části je pak představen vybraný průmyslový podnik s jeho současnými systémy řízení a hodnocení pracovního výkonu, analyzováno vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky a provedeno vlastní hodnocení pracovního výkonu v podniku pomocí tří metod: metoda 360° zpětné vazby, metoda BARS a metoda hodnotícího rozhovoru.

Hlavním zdrojem informací o současných systémech řízení a hodnocení pracovního výkonu v podniku byly rozhovory s ředitelem výroby a poskytnuté interní dokumenty. Na základě těchto dat bylo zjištěno, že podnik používá jako hlavní motivační prvek pro řízení pracovního výkonu finanční motivátory (mzdy a odměny). Pro hodnocení pracovního výkonu využívá pouze metody orientované do minulosti – srovnávání se standardním výkonem, srovnání se stanovenými cíli a pozorování pracovního výkonu.

Provedené dotazníkové šetření mezi pracovníky podniku mělo za cíl zjistit jejich názory na současný systém řízení a hodnocení pracovního výkonu, a to zejména z hlediska jejich motivace a stimulace k požadovanému pracovnímu výkonu. V tomto šetření byly zkoumány následující otázky:

- VO1: Jak pracovníci ve výrobní části vnímají své finanční ohodnocení?
- VO2: Jak se pracovníci ve výrobní části cítí motivováni pro svou práci?
- VO3: Jak jsou pracovníci ve výrobní části spokojeni s nabídkou benefitů?

Ze získaných informací byly identifikovány motivátory, jejichž upravení či zavedení by vedlo ke zvýšení motivace pracovníků k plnění zadaných úkolů, a tím by došlo i ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

První identifikovaný nedostatečný motivátor se týkal konceptu zaměstnaneckých benefitů. V současné době je v podniku zaveden balíček pevných benefitů, který je stejný pro každého pracovníka a neumožňuje jejich individuální volbu. Poskytované benefity však pracovníci považují za nedostačující a ve většině případů je nevyužívají. Jelikož je relativně obtížné vytvořit univerzální balíček benefitů, který by vyhovoval individualitě každého pracovníka, bylo navrženo řešení ve formě cafeteria systému: Každý pracovník by měl určitý počet kreditů, za něž by si sám vybíral (nakupoval) benefity (produkty/služby). Pracovníci by měli také možnost provést tzv. salary swap, tzn. převést své finanční bonusy na cafeteria kredity. Současné nejžádanější benefity by přitom byly zachovány, příp. by byly implementovány do tohoto systému (např. nákup dovolené navíc). Uvažovaný cafeteria systém by byl dále doplněn o bonusové

kredity za kvalitativně vykonanou práci. Současný firemní systém se totiž zaměřuje pouze na kvantitativní faktor. Na kvalitativní faktor není brán ohled a považuje se od pracovníků za samozřejmost.

Druhým nedostatečným motivátorem byla malá možnost seberealizace (kurzy a vzdělávání). Pro zlepšení v této oblasti byla navržena seberealizace pracovníků s dotační podporou projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců (POVEZ II)“ od evropského sociálního fondu v ČR. V předloženém návrhu by pracovníci měli sami prokázat iniciativu pro daný kurz či vzdělávání a utvořit zájmovou skupinu. V zájmové skupině by sestavili plán s tématy, na něž by se chtěli v rámci seberealizace zaměřit. Tento plán by byl následně předložen vedení podniku, resp. kompetentním osobám pro posouzení, příp. schválení a žádost o podporu *POVEZ II*.

Třetím motivátorem byl pomalý či až nedostatečný kariérní růst. Zde byl doporučen koncept talent managementu. V rámci toho konceptu byly ve výrobní části podniku identifikovány 3 klíčové pracovní pozice: liniový manažer zkušebny, hlavní operátor linky a operátor lakovny. Jako další krok by se měl podnik zaměřit na jejich rozvoj a snažit o jejich udržení. Posledním zjištěným nedostatečným motivátorem byla výše finanční odměny. Bylo tak doporučeno zavedení 13. platu, který by jistě zvýšil motivaci pracovníků a jejich loajalitu k podniku. Toto doporučení je nicméně v rozporu s prvotním požadavkem firmy na vyhnutí se přímému navýšení finančních náklad.

Pracovní výkon je v současné době v podniku hodnocen prostřednictvím těchto metod: srovnávání se standardním výkonem, srovnání se stanovenými cíli a pozorování pracovního výkonu. Podnik sleduje, zda jsou zakázky dokončovány ve stanovených termínech a z toho vyvozuje závěry o kolektivním pracovním výkonu. Pozorování individuálního pracovního výkonu zaměstnanců probíhá pouze příležitostně, prochází-li vedoucí pracovník na pracovišti. Pro rozšíření analýz pracovního výkonu byly v podniku v této práci aplikovány tři další metody: metoda 360° zpětné vazby, metoda BARS a metoda hodnotícího rozhovoru.

Pro metodu 360° zpětné vazby byla zvolena částečně anonymní forma dotazníku. Pracovník byl hodnocen svým spolupracovníkem, kolegou z jiného oddělení a nadřízeným. Odběratel nemohl být zařazen do hodnocení, jelikož se na jednom výrobku podílí několik pracovníků. Kompletní analýza pracovního výkonu metodou 360° zpětné vazby nebyla možná, protože žádný pracovník nevyplnil důvody pro udělené hodnocení. Nicméně ze získaných dat vyplynulo, že pracovníci odvádí kvalitní práci, dodržují předpisy a pracovní postupy. Jejich pracovní morálka a nasazení však nejsou příliš dobré. Na základě toho bylo podniku doporučeno, aby se zaměřil na zvýšení motivace zaměstnanců k práci.

Metoda BARS byla aplikována na čtyři pracoviště podniku - výrobní linka (prvotní pracoviště), lakovna (průběžné), zkušebna (koncové) a expedice (koncové). Tato praco-

viště byla vybrána po dohodě s vedoucím výroby tak, aby splňovala následující kritéria: byla nejvíce vytížená, nejvíce důležitá a různorodá. Metodou BARS bylo zjištěno, že tato pracoviště odvádějí kvalitní práci. Podniku bylo doporučeno, aby aplikoval metodu BARS na další plaviště a následně je mezi sebou porovnával.

Poslední provedenou metodou byly hodnotící rozhovory. Ty bohužel doprovázela nízká účast, která byla způsobena zintenzivněním práce na zakázkách, aby došlo k jejich naplnění ve stanovených termínech, jelikož provoz výroby byl po několik týdnů značně omezen kvůli protiepidemickým opatřením.

Hodnotící rozhovory potvrdily, že pracovníci odvádějí obecně kvalitní práci. U některých pracovníků však vyšlo najevo, že mají problémy s časovou organizací své práce. Bylo navrženo, aby tito pracovníci dostávali podporu od svého manažera, nebo aby byl zaveden jiný systém rozdělování práce pracovníkům.

Bohužel je třeba podotknout, že hodnocení pracovního výkonu doprovázela malá účast a ochota pracovníků. To bylo pravděpodobně způsobeno tím, že pracovníci nejsou zvyklí na hodnocení jejich pracovního výkonu. Podniku by však mohlo být prospěšné rozšířit své hodnotící systémy výkonnosti. Na základě provedených analýz lze podniku doporučit metody 360° zpětné vazby a hodnotící rozhovory.

Ze všech provedených analýz řízení a hodnocení pracovního výkonu ve vybraném podniku lze shrnout, že jeho pracovníci odvádějí poměrně kvalitní práci, dodržují předpisy a postupy. Komunikace s jejich nadřízeným je také na dobré úrovni. Pracovníci však nejsou dostatečně motivováni k práci a spokojeni se svou finanční odměnou. Někteří pracovníci mají také problém s organizací svých pracovních úkolů. V těchto oblastech tak byla podniku navržena doporučení, která by mohla vést k jejich zlepšení.

Seznam použitých zdrojů

AGUINIS, Herman, 2019. *Performance Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 371 s. ISBN 978-1-119-55765-4.

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

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

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

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

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Mzdy a práce*. [online]. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

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

GRYNKO, Tetiana, Oleksandr KRUPSKYI, Mykola KOSHEVYI a Olexandr MAXIMCHUK, 2017. *Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff*. ASERS Publishing [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: doi: [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.4\(26\).08](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.4(26).08)

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

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 240 s. 978-80-247-1457-8.

HORVÁTOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0

JOHN SULLIVAN, 2013. *The Top 10 Strategic Talent Management Areas That Firms Ignore* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.ere.net/the-top-10-strategic-talent-areas-where-most-firms-do-nothing/>

JUGMOHUN, Assish, 2018. *Factors that influence the effectiveness of performance management system adoption in organisation*. [online]. [cit. 2020-12-06]. ISSN 2052-6369. Dostupné z: <https://cutt.ly/UhmKFD9>.

- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MATHIS. L. Robert, JACKSON H. John, 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning, 288 s. ISBN 9780538481700.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 202 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomia, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- Průvodce zaměstnaneckými benefity [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/pruvodce-zamestnaneckymi-benefity>*
- PULAKOS. D. Elaine, 2009. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. New Jersey: Wiley-Blackwell, 214 s. ISBN 978-1405177610.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Garda Publishing, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2017 *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Garda Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-9598-5.
- WÁGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- POVEZ II. [online]. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://povez.uradprace.cz/>

Ostatní zdroje

Interní materiály podniku za rok 2019

Interní materiály podniku za rok 2020

Seznam schémat

Schéma 1 Soustavný cyklus řízení pracovního výkonu	7
Schéma 2 Přínos efektivního řízení pracovního výkonu.....	19
Schéma 3 Organizační struktura pro výrobní část	36

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2014 až 2018 (v tis.)	34
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v minulých letech	35
Graf 3 Vývoj průměrné mzdy ve výrobní části za roky 2014 až 2019	35
Graf 4 Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	41
Graf 5 Věk respondentů	41
Graf 6 Délka pracovního poměru respondentů v podniku	42
Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	43
Graf 8 Pracovní pozice respondentů	43
Graf 9 Finanční ohodnocení.....	44
Graf 10 Motivace zaměstnanců.....	45
Graf 11 Motivační faktory	46
Graf 12 Spokojenost se současnými benefity	46
Graf 13 Nejoceňovanější benefity	47
Graf 14 Připouštíte změnu zaměstnání	48
Graf 15 Důvody pro změnu zaměstnání	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 Důležité oblasti při přezkoumávání.....	10
Tabulka 2 Vliv odměn na pracovní výkon.....	20
Tabulka 3 Porovnání mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu.....	22
Tabulka 4 Metody hodnocení.....	24
Tabulka 5 Formy možností anonymity u metody 360°	24
Tabulka 6 Příklad hodnotící stupnice.....	26
Tabulka 7 Příklad formuláře pro metodu klíčové události.....	27
Tabulka 8 Struktura hodnotícího rozhovoru	28
Tabulka 9 Opatření proti chybám v hodnocení	31
Tabulka 10 Přínos hodnocení pracovního výkonu	31
Tabulka 11 Spokojenost s finanční odměnou ve vztahu s pracovní pozicí	44
Tabulka 12 Pracovní motivace ve vztahu s pracovní pozicí.....	45
Tabulka 13 Otázky 11 - 17	48
Tabulka 14 Metoda 360° zpětné vazby a účast.....	51
Tabulka 15 Výsledky z hodnocení pracovního výkonu metodou 360°	52
Tabulka 16 Metoda BARS a účast.....	53
Tabulka 17 Popis jednotlivých pracovních pozic	54
Tabulka 18 Metoda BARS - výsledky.....	55
Tabulka 19 Metoda klíčové události a účast	55
Tabulka 20 Metoda hodnotícího rozhovoru a účast.....	56
Tabulka 21 Faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců	60
Tabulka 22 Rozčlenění jednotlivých benefitů	60
Tabulka 23 Výhody nového systému cafeterie	62
Tabulka 24 Systém vyhodnocení.....	64

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky k rozhovoru s ředitelem výroby	77
Příloha 2 Dotazník pro řízení pracovního výkonu.....	78
Příloha 3 Dotazník pro hodnocení metodou 360°	80
Příloha 4 Stupnice hodnocení pro metodu BARS.....	81
Příloha 5 Formulář pro metodu klíčové události.....	83
Příloha 6 Metoda hodnotícího rozhovoru.....	84
Příloha 7 Výpočet starobního důchodu při využívání salary swapu	85
Příloha 8 Formulář pro hodnocení pracovního výkonu	86

Příloha 1 Otázky k rozhovoru s ředitelem výroby

Jaké jsou požadavky na pracovníky z hlediska pracovního výkonu a jaké by měl mít schopnosti?

Jaký je Váš současný systém řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků?

Jak často provádíte hodnocení pracovního výkonu?

Jak motivujete nebo stimulujete své pracovníky k pracovnímu výkonu?

Pracují pracovníci rovnoměrně nebo jsou zde výkyvy v pracovní vytíženosti?

Myslíte si, že jsou tyto motivy a stimuly dostačující?

Mají pracovníci k dispozici vzdělávací kurzy?

Je zde možnost kariérního růstu, pokud ano, co musí pracovník udělat pro povýšení?

Využívají pracovníci celé portfolio aktuálně poskytovaných benefitů?

Příloha 2 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 v podniku?

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

Kariérní postup Management (přístup k vedení) Seberealizace

Uznání Prostředí (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)

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Odměny | <input type="checkbox"/> Týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> Sick Days | <input type="checkbox"/> Příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> Penzijní připojištění |
| <input type="checkbox"/> Firemní tarif | <input type="checkbox"/> Multi sport karta | <input type="checkbox"/> 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 podniku?

- 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 zaměstnání?

- 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 3 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 přijímaní úkolů		
Pracovní morálka		
Odbornost, kvalifikace		
Dodržování předpisů		
Učení se a rozvoj		
Zvládání emocí		

Příloha 4 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 5 Formulář pro metodu klíčové události

Metoda klíčové události					
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)					
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha	

Příloha 6 Metoda hodnotícího rozhovoru

Sebehodnocení		Komentář
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	
Hodnocení pracovníka nadřízeným		Komentář
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	

Příloha č. 7 Výpočet starobního důchodu při využívání salary swapu

Modelový příklad pro předčasný starobní důchod		
Datum narození	01.01.1968	
Pohlaví	Muž	
ROK	Součet hrubé mzdy /rok*	
	Bez salary swapu	Se salary swapem**
1986	35 040 Kč	35 040 Kč
1987	35 741 Kč	35 741 Kč
1988	36 456 Kč	36 456 Kč
1989	37 185 Kč	37 185 Kč
1990	37 928 Kč	37 928 Kč
1991	45 504 Kč	45 504 Kč
1992	55 728 Kč	55 728 Kč
1993	70 848 Kč	70 848 Kč
1994	84 048 Kč	84 048 Kč
1995	99 684 Kč	99 684 Kč
1996	117 900 Kč	117 900 Kč
1997	129 624 Kč	129 624 Kč
1998	141 612 Kč	141 612 Kč
1999	153 564 Kč	153 564 Kč
2000	158 628 Kč	158 628 Kč
2001	172 536 Kč	172 536 Kč
2002	185 088 Kč	185 088 Kč
2003	197 160 Kč	197 160 Kč
2004	209 592 Kč	209 592 Kč
2005	220 128 Kč	154 090 Kč
2006	234 552 Kč	164 186 Kč
2007	251 484 Kč	176 039 Kč
2008	271 104 Kč	189 773 Kč
2009	280 128 Kč	196 090 Kč
2010	285 564 Kč	199 895 Kč
2011	289 512 Kč	202 658 Kč
2012	301 212 Kč	210 848 Kč
2013	319 644 Kč	223 751 Kč
2014	306 552 Kč	214 586 Kč
2015	317 604 Kč	222 323 Kč
2016	331 068 Kč	231 748 Kč
2017	354 048 Kč	247 834 Kč
2018	382 620 Kč	267 834 Kč
2019	409 440 Kč	286 608 Kč
2020	420 240 Kč	294 168 Kč
Základní výměra důchodu	3 490 Kč	3 490 Kč
Procentní výměra důchodu	4 630 Kč	4 378 Kč
Celkový důchod za měsíc	8 120 Kč	7 868 Kč
*V modelu je počítáno s průměrnou roční mzdou v ČR		
**Salary swap je započítáván od roku 2005 a je ho výše je 30 % z celkové částky		

Příloha č. 8 Formulář pro hodnocení pracovního výkonu

Honotitel:	Datum:
Hodnocený:	Č.zakázky:
Hodnocení předešlého období - pracovní výkon, splněné cíle	
Ukazatel:	
Plány do nadcházející období- co bude potřeba splnit, stanovení cílů	
Ukazatel:	
Osobní rozvoj - v jakých oblastech je potřeba se vzdělávat	
Ukazatel:	
Stanovení individuálního cíle do následujícího období	
Ukazatel:	

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lukáš Kyttler

V Praze dne: 03. 08. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis